



Programme pour la création d'un Fonds de garanties partielles de crédit pour le développement des entreprises

(HA-L1050/2416/GR-HA)

Programme d'appui au développement productif (HA-L1050 Ref.1/2416/GR-HA)

Programme d'appui aux chaînes de production (HA-L1050 Ref.2/2416/GR-HA)

Équipe originale du projet (2416/GR-HA) :

Juan Antonio Ketterer (IFD/CMF), Chef d'équipe; Joaquín Domínguez (IFD/CMF); Chef d'équipe alternatif; Felipe Gómez-Acebo (VPC/HRC); Andrea Terán Barrientos (IFD/CMF); Jorge Sales Gomes (IFD/CMF); Hyun Jung Lee (LEG/SGO); Ariel Rodríguez (PDP/CHA); Marise Etienne (PDP/CHA); Sergio Barrero (SCF/PMU); Daniel Fonseca (SCF/FMK); Héctor Campos (VPS/ESG) et Marina Massini (IFD/CMF).

Équipe originale du projet (2416/GR-HA) Réf.1 :

Martin Chrisney (IFD/CMF), Chef d'équipe; Joaquín Domínguez (IFD/CMF); Chef d'équipe alternatif; Felipe Gómez-Acebo (CMF/HRG); Mark Wenner (IFD/CMF); Bruno Jacquet (RND/CHA); John Herrick Dessources (CCB/CHA); Hyun Jung Lee (LEG/SGO); Suzanne Casolaro (VPS/ESG); Natasha Ward (VPS/ESG); Douglas Graham (FMP/CHA); Nelly Wheelock (FMP/CHA); Marise Etienne (FMP/CHA); María Isabel Haro (IFD/CMF) et Annabella Gaggero (IFD/CMF).

Équipe originale du projet (2416/GR-HA) Réf.2 :

Felipe Gómez Acebo (IFD/CMF), Chef d'équipe; Agustín Filippo (CDH/CDH), Chef d'équipe alternatif; Joaquín Domínguez (CMF/CHA); Caroline Sipp, Karl Delatour (CDH/CDH); Paula Valencia, Frances Francois (VPS/ESG); Javier Jiménez (LEG/SGO); Nelly Wheelock, Marise Etienne Salnave, Takady Konate (FMP/CHA); Gloria Lugo, Annabella Gaggero et Pablo Carrión (IFD/CMF).

Équipe du PCR

Joaquín Domínguez (IFD/CMF), Jefe de Equipo; Daniel Fonseca (IFD/CMF); Claudia Márquez et Fanny Porras (IFD/CMF); Sarah Mangones (ESG/CDR); Javier Jimenez (LEG/SGO); Oscar Mitnik (SPD/SDV).

Table des matières

Liens électroniques	ii
DONNEES DE BASE DU PROJET	iv
RÉSUMÉ EXÉCUTIF	6
I. INTRODUCTION	8
II. CRITERES ESSENTIELS. PERFORMANCE DU PROJET	12
2.1 Pertinence	12
a. Concordance avec les besoins de développement du pays et concordance stratégique	12
b. Pertinence de la conception (logique verticale)	14
Tableau 1.b. Matrice des résultats Reformulation partielle 2	24
2.2 Effectivité	25
a. Objectifs de développement et résultats du projet	25
b. Résultats obtenus	29
c. Analyse contrefactuelle	30
d. Résultats inattendus	33
2.3 Efficacité	33
2.4 Durabilité :	37
a. Aspects généraux de la durabilité	37
b. Sauvegardes environnementales et sociales	39
III. CRITERES NON-ESSENTIELS	39
3.1 Performance de la Banque	39
3.2 Performance de l'emprunteur	41
IV. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS	42

Liens électroniques

1. [Matriz de Efectividad en el Desarrollo \(DEM\)](#)
 - a. [Reformulación 1 de la Operación](#)
 - b. [Reformulación 2 de la Operación](#)
2. [Versión Final del Informe de Monitoreo de Progreso \(PMR\)](#)
3. [Checklist del PCR](#)

Acronymes et abréviations

AE	Agence d'exécution
AECID	Agence espagnole de coopération internationale pour le développement
AFE	Agent financier de l'État
BID	Banque Interaméricaine de Développement
CD	Comité directeur
ECP	Espaces collectifs de production
FDI	Fonds de développement industriel
IDE	Investissement direct étranger
IE	Incubateur d'entreprises (accélérateur)
IFI	Institution financière internationale
MCI	Ministre du commerce et de l'industrie
MEF	Ministère de l'économie et des finances
MPME	Micro, petites et moyennes entreprises
PPP	Partenariat public-privé
RP	Reformulation partielle
SAEF	Service d'aide aux entreprises et de formation
SDSP	Stratégie de développement du secteur privé
TNS	Technoserve

DONNEES DE BASE DU PROJET

Pays Bénéficiaire	Instrument d'investissement	Bénéficiaire	Subvention d'investissement	Secteur	Sous-secteur
Haïti	Subvention d'investissement	HA-HA – REPUBLIQUE D'HAITI	2416/GR-HA	Marchés financiers	Développement du marché bancaire
Date d'approbation par le Conseil	Date d'éligibilité pour le premier décaissement	Date de clôture	Montant de la subvention d'investissement- Original	Montant de la subvention d'investissement- Actuel	
29 sept 2010	15 mars 2011	Non disponible	20 000 000,00	8 406 113,50	
Coût total du projet	Mois en exécution dès l'approbation	Mois en exécution dès le premier décaissement	Date originale du dernier décaissement	Date réelle du dernier décaissement	Prorogation cumulative (mois)
40 000 000,00	127	121	9 avril 2013	31 juillet 2019	
Montant total décaissé	Pourcentage total du Décaissement				
8 406 113,50	42%				

Notation de la performance du projet dans les PMR

Est-ce que ce projet a reçu des fonds d'un autre projet ?		
Est-ce que ce projet a envoyé des fonds à un autre projet ?	X Oui ¹	Ou Non

Classification selon l'efficacité du développement : partiellement non réussi

Non	Date du PMR	Étape du PMR	Classification	décaissement Pourcentage (Au 31 décembre)
1	24 juillet 2014	Deuxième période jan-déc 2013	Problème	5 %
2	6 mai 2015	Deuxième période jan-déc 2014	Alerte	16%
3	9 avril 2016	Deuxième période jan-déc 2015	Alerte	7%
4	11 avril 2017	Deuxième période jan-déc 2016	Problème	16%
5	5 avril 2018	Deuxième période jan-déc 2017	Alerte	55%
6	16 avril 2019	Deuxième période jan-déc 2018	Alerte	55%
7	3 mai 2020	Deuxième période jan-déc 2019	Alerte	56%

Positions	Au moment du PCR Sans date du CO disponible	Date d'approbation 29 sept 2010
Vice-Président VPS	López, Benigno	Levy, Santiago

¹ Les fonds de cofinancement du FRH, d'un montant de 12,5 millions de dollars des États-Unis ([GRT-HR-12410-HA](#)), ont été redirigés, par le biais d'une troisième reformulation de DE-175/10, afin d'utiliser les ressources restantes de l'opération « *Financial Support for the Reinforcement of Transmission Lines and Road Infrastructure Rehabilitation* » approuvée le 18 octobre 2018.

Positions	Au moment du PCR Sans date du CO disponible	Date d'approbation 29 sept 2010
Vice-Président VPC	Martinez, Richard	Vellutini, Roberto
Gérant de pays	Quevedo, Fernando	Aguerre, Agustin
Gérant du secteur	Schwarz, Moisés	Rodriguez, Ana Maria
Chef de division	Ketterer, Juan Antonio	Focke, Kurt
Représentant du pays	Mellinger, Yvon (CID/CHA)	Almeida, Eduardo Marques (CCB/CHA)
Leader de l'équipe du projet	Fonseca, Daniel (ICF/CMF)	Ketterer, Juan Antonio (ICF/CMF)
Leader de l'équipe du PCR	Domínguez, Joaquín (IFD/CMF)	N/D

^Staff Time and Cost



Étape du cycle du projet	# de semaines du personnel	Dollars des États-Unis (y compris les frais de voyage et les coûts des consultants)
Préparation	27,06	130 147,98
Supervision	308,94	1 773 382,55
Total	336,00	1 903 530,53

DESCRIPTION DES OBJECTIFS DE DÉVELOPPEMENT DU PROJET/PROGRAMME :

L'objectif du programme initial était de contribuer à la réhabilitation du secteur productif haïtien endommagé par le tremblement de terre, en particulier les entreprises encore viables, par la mise en place d'un Fonds de Garantie Partielle de Crédit qui leur permettrait de restructurer les obligations de la dette bancaire qu'elles n'étaient pas en mesure d'honorer à ce moment-là. Ces objectifs ont été modifiés par la première et la deuxième reformulation partielle (RP).

L'objectif de la première reformulation partielle du programme était de soutenir le développement des petites entreprises productives en tant que source de croissance économique durable et de création d'emplois. Les objectifs spécifiques ont été les suivants : (i) développer les petites entreprises, principalement dans l'industrie agroalimentaire, le tourisme et les chaînes de valeur industrielles, grâce à des investissements stratégiques dans l'assistance technique, les infrastructures productives et le financement et ; (ii) améliorer l'accès des petites entreprises et des exploitations agricoles aux équipements en actifs fixes.

L'objectif de la deuxième reformulation partielle du programme était de faciliter, à travers des partenariats publics-privés (PPP), l'investissement des entreprises d'ancrage dans les chaînes agroalimentaires, en cherchant leur renforcement et l'inclusion productive, sociale et financière de la population qui y est associée.

RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Ce programme a été conçu à l'origine pour contribuer à la réhabilitation du secteur productif haïtien touché par le tremblement de terre de 2010 et pour permettre aux entreprises qui étaient financièrement viables avant le tremblement de terre de le rester, en créant un fonds de garantie partielle de crédit limité dans le temps qui leur permettrait de restructurer les obligations de la dette bancaire qu'elles n'étaient pas en mesure d'honorer à l'époque.

Il visait à obtenir, comme résultats, la différence du taux de survie entre les entreprises participantes qui recevraient des garanties partielles et celles qui n'en participeraient pas, ainsi que la capacité de l'agence d'exécution (AE) à continuer à émettre des garanties après le programme. Pour ce faire, il a été structuré en deux volets : (i) le financement des garanties partielles de crédit accordées par le Fonds de garanties partielles de crédit pour restructurer les prêts viables affectés par le tremblement de terre ; et (ii) l'assistance technique pour renforcer l'AE et mettre en œuvre le programme.

Le programme faisait partie d'une approche programmatique visant à renforcer le développement du secteur privé. Sur la base de cette approche, le Groupe de la Banque, avec le soutien des donateurs, a intégré une initiative systémique et multi-piliers appelée « Haïti productif » visant à alléger les contraintes de capital fixe et humain auxquelles sont confrontées les micro, petites et moyennes entreprises (MPME) haïtiennes afin de catalyser leur croissance et leur développement durables.

L'approche programmatique d'Haïti productif était structurée en trois piliers et deux interventions systémiques. L'opération initiale était l'une d'entre elles, avec le programme d'appui aux investissements du secteur privé et au secteur des exportations². Les reformulations, à leur tour, ont complété la mise en œuvre de l'un des piliers de l'intervention. Les deux autres piliers supplémentaires étaient : (i) le Fonds d'investissement social (FIS)³, pour cofinancer de nouveaux crédits pour les MPME à des taux et des échéances conformes aux taux de rendement interne de leurs projets d'investissement, avec les institutions financières internationales (IFI) locales éligibles et ; (ii) le mécanisme de quasi-fonds propres à plusieurs niveaux qui offrirait des fonds d'amorçage non remboursables et des fonds propres pour permettre aux MPME de démarrer.

Le programme original n'a pas été en mesure d'utiliser toutes les ressources (seulement 5,25 millions de dollars des États-Unis sur les 20 millions de dollars alloués ont été déboursés⁴) et le gouvernement d'Haïti a demandé qu'il soit reformulé pour compléter le reste des interventions d'Haïti productif.

La première des reformulations partielles (5,25 millions de dollars) avait pour objectif général de soutenir le développement des PME productives en tant que source de croissance économique durable et de création d'emplois. Les objectifs spécifiques en visaient à : (i) atteindre le développement durable des PME, principalement dans le domaine agroalimentaire, le tourisme et les chaînes de valeur industrielles, par le biais d'investissements stratégiques dans l'assistance technique, l'infrastructure productive et le financement, et à compléter l'opération [2827/GR-HA](#) ;

² [ATN/SF-12436-HA](#). Opération d'assistance technique approuvée en octobre 2010, visant à améliorer les cadres juridiques et réglementaires qui entravent la croissance du secteur privé.

³ Approuvé par la SII (Société interaméricaine d'investissement, maintenant BID-Invest) en novembre 2010 (HA2749A-01).

⁴ Les chiffres correspondent au Mécanisme pour les donations de la Banque. Les fonds correspondant au FRH de l'opération [GRT/HR-12410-HA](#) (qui a cofinancé le programme) n'ont jamais été décaissés et ont été reformulés en 2019 à travers une opération de réhabilitation des lignes de transport d'électricité et des infrastructures routières.

et (ii) à améliorer l'accès aux investissements en capital fixe (équipement) pour les petites entreprises et les exploitations agricoles, en tant que projet pilote visant à promouvoir le crédit-bail comme moyen de financement.

La deuxième des reformulations partielles (9,50 millions de dollars) visait à faciliter, par le biais de systèmes de PPP, l'investissement d'entreprises d'ancrage dans les chaînes agroalimentaires, en cherchant à les renforcer et à favoriser l'inclusion productive, sociale et financière de la population associée. Le programme était structuré en trois volets, à savoir : (i) catalyser l'émergence de financements commerciaux pour les projets d'ancrage ; (ii) faciliter la viabilité sociale et environnementale des projets ; et (iii) faciliter l'émergence progressive des projets.

Le programme initial et ses reformulations s'inscrivaient dans le cadre d'une stratégie ample et complète de développement du secteur privé⁵ qui comprenait d'autres opérations complémentaires⁶.

La conception du programme original et ses reformulations ont été effectuées en conformité avec la mise à jour de la Stratégie pays de la Banque (document GN-2465-2) et avec la Stratégie pays de la Banque 2011-2015⁷, ainsi qu'avec la trajectoire et les priorités établies par le gouvernement d'Haïti pour le redressement et le développement du pays après le tremblement de terre de 2010⁸, établissant ainsi une pertinence claire du programme, tant au moment de sa conception qu'au moment de son annulation⁹, puisqu'il a maintenu ses éléments clés d'intervention dans la Stratégie pays pour la période 2017-2021 (document GN-2904).

En termes d'efficacité, le programme original et ses reformulations n'ont pas atteint les résultats proposés dans le délai de sa mise en œuvre, de la même façon que le reste des opérations complémentaires d'Haïti productif n'ont pas été en mesure de les atteindre non plus.

Le programme et ses reformulations ont réussi à rester dans les limites des coûts estimés de la mise en œuvre. En fait, il n'a pas été possible d'exécuter la totalité des fonds affectés.

En ce qui concerne la durabilité des résultats obtenus, le programme a montré l'existence de difficultés structurelles associées aux niveaux institutionnels existants (en particulier dans la contrepartie publique qui exécute le programme) qui rendent impossible leur maintien indépendant dans le temps, en accord avec les conclusions tirées de l'ensemble des opérations qui complètent Haïti productif¹⁰.

Le programme et ses reformulations, y compris le reste d'Haïti productif, ont laissé des leçons importantes et valables pour la conception de futures interventions. En particulier, il est clair que la conception des opérations, dans le cadre de la stratégie de développement du secteur privé,

⁵ Développement du secteur privé. Note du secteur. Août 2011.

⁶ Détail des opérations de la Stratégie du secteur privé. Il s'agit notamment du Programme pour la génération et le développement du tissu productif dans les zones prioritaires de développement économique ([2827/GR-HA](#)) et du Programme de services de formation pour le développement et l'investissement des entreprises ([2827/GR-HA](#)).

⁷ À la date de conception et d'approbation de l'opération, il était prévu que cette stratégie soit approuvée par le Conseil d'administration au troisième trimestre 2011.

⁸ Plan d'action pour le relèvement national d'Haïti. *Immediate key initiatives for the future*. Gouvernement de la République d'Haïti. Mars 2010.

⁹ Évaluation du Programme pays : Haïti 2011-2015.

¹⁰ Voir le PCR du Programme pour la génération et le développement du tissu productif dans les zones prioritaires de développement économique ([2827/GR-HA](#)), le PCR du Programme de services de formation pour le développement et l'investissement des entreprises ([2555/GR-HA](#)) et les sections correspondantes de ce document.

bien que visant à mettre en place une politique publique pour le secteur, n'a pas pu surmonter les limites des capacités institutionnelles structurelles et de développement du gouvernement haïtien lui-même, aggravées par le tremblement de terre de 2010 et dont le remplacement n'a pas pu être réalisé dans la période qui a suivi. Le programme et ses reformulations n'ont pas non plus réussi à mobiliser les différents acteurs (publics et privés) et le système financier dans son ensemble, ce qui constitue un élément essentiel de la stratégie à développer pour stimuler la croissance des MPME et, en particulier, leurs niveaux d'investissement à moyen et long terme.

I. INTRODUCTION

Le tremblement de terre de janvier 2010 a eu des conséquences dévastatrices sur la société et l'économie haïtiennes. En plus de l'aide directe nécessaire pour atténuer les conséquences immédiates de l'événement, il est également essentiel de considérer le moyen et le long terme, en facilitant les conditions pour que les systèmes productifs et financiers se reconstruisent et permettent la création d'emplois ainsi que la croissance et le développement durables du pays.

Cette stratégie, qui vise une reconstruction durable et résiliente, a nécessité une intervention publique et privée sur deux fronts : (i) l'immédiat, pour répondre à l'impact subi par les entreprises sur la qualité de leurs actifs physiques et de leurs stocks, qui a également affecté les chaînes d'approvisionnement et de paiement, entraînant une réduction de leur capacité à faire face à leurs dettes, ce qui, à son tour, a affecté la qualité des actifs bancaires et avait besoin de plus de capital pour couvrir les pertes éventuelles, générant une diminution de la capacité de prêt même lorsque le système disposait de suffisamment de liquidités ; et (ii) celui qui était orienté vers la reconstruction à moyen et long terme, sur la base d'une approche programmatique globale et intégrée où les efforts du Gouvernement d'Haïti, de la Banque et des autres donateurs se concentreraient sur la réalisation d'une intervention conjointe publique-privée visant à la reconstruction effective du pays et à la réalisation d'une masse critique d'investissements pour générer un tissu productif durable qui permettrait de surmonter progressivement la dépendance à l'égard de l'aide étrangère permanente, matérialisée par la remise de la dette et l'assistance non remboursable (technique et financière)¹¹.

La première intervention a consisté à réduire la perception du risque dans le système afin que les entreprises touchées et viables avant le tremblement de terre puissent rééchelonner leurs dettes et recomposer leur capacité productive grâce à de nouveaux crédits et, en même temps, que les entités financières n'aient pas à affecter la qualité de leurs actifs pour ce faire. Il a été considéré que l'instrument idéal pour cette intervention serait un Fonds de garantie de crédit partiel dont la conception était structurée en deux piliers : le premier, à durée limitée et avec l'objectif de répondre rapidement aux besoins des entreprises viables touchées par le tremblement de terre, et le second, visant à générer de nouveaux prêts à durée permanente.

L'opération initiale du premier pilier a été approuvée le 29 septembre 2010. Le contrat a été signé et est entré en vigueur le 9 octobre 2010, recevant le premier décaissement le 15 mars 2011, en raison du retard dans le recrutement du conseiller de l'AE¹². Le placement des garanties n'a pas

¹¹ Le tissu productif durable est défini comme l'ensemble des ressources humaines et du capital (sous forme d'investissements dans des actifs productifs) capables de générer un flux durable de bénéfices qui permet : (i) répondre, à moyen et à long terme, aux demandes de biens et de services posées par le marché ; (ii) générer des excédents à réinvestir dans son capital humain et son capital qui lui permettent de rester sur ce marché ; et (iii) permettre une croissance et un développement ultérieurs adéquats.

¹² Le contrat d'un consultant avait été identifié et défini, mais à la dernière minute, il s'est retiré de la signature du contrat et l'ensemble du processus de contractualisation a dû être refait. L'embauche du consultant était une condition préalable au premier décaissement de l'opération.

pu se faire au rythme prévu en raison de la faible demande pour les prêts définis comme cibles (moins de 1 million de dollars et jusqu'à 50 % de garantie) et n'a augmenté qu'une fois qu'un plafond plus élevé a été autorisé (3 millions de dollars et jusqu'à 750 000 dollars de garantie). Cependant, il a été constaté qu'à ce moment-là, la plupart des prêts concernés avaient été résolus ailleurs et qu'il n'y avait pas d'appétit supplémentaire sur le marché pour continuer avec le pilier 1. Il a donc été décidé de mettre fin à la possibilité de son utilisation le 31 octobre 2011.

La deuxième intervention, prévue dans le cadre de la stratégie, avait pour principal défi les caractéristiques du petit secteur privé haïtien (la plupart des MPME) et des micro-producteurs indépendants (sans le niveau de gestion des celles-ci) qui était (et est toujours) perçu par le système financier comme ayant un degré de risque élevé et une situation dans laquelle : (i) l'application des taux d'intérêt n'était (n'est toujours) pas compatible avec le taux de rendement interne des projets d'investissement de ces MPME —invalidant l'effet de levier recherché— ou ; (ii) il n'y avait pas de crédit dans les bonnes conditions pour soutenir les investissements d'une grande partie de ce secteur.

La solution à ce problème nécessitait une intervention qui mettrait à la disposition du secteur privé haïtien moins développé à la fois des fonds prêtables et une assistance technique non remboursable qui pourrait progressivement : (i) inverser la décapitalisation existante ; (ii) augmenter la productivité et la rentabilité de manière durable ; (iii) soutenir la création et le développement des MPME et leur transition vers l'économie formelle ; et (iv) soutenir l'inclusion des micro-producteurs vers des schémas d'entreprises productifs et leur transformation progressive en micro-entrepreneurs (par l'intégration des capacités gestionnaires nécessaires à cet effet).

À cet égard, et conformément à la Stratégie pays définie dans le Plan d'action national pour le redressement et le développement¹³, le Groupe de la Banque a conçu la Stratégie pour le développement du secteur privé (SDSP) qui, par le biais d'une approche programmatique, pourrait catalyser et mobiliser les fonds du secteur financier privé pour générer et susciter de nouveaux investissements.

Dans le cadre de cette approche, la SDSP a combiné un soutien financier et une assistance technique en fonction du développement perçu de chaque segment productif du secteur privé et de sa capacité à y accéder. Ainsi, la SDSP soutiendrait : (i) Les MPME qui, avec un certain degré de développement vérifiable et opérant sur le marché, n'étaient pas éligibles¹⁴ pour le financement par les intermédiaires financiers (par le biais d'Haïti productif¹⁵) ; (ii) les chaînes de

¹³ Il postulait quatre actions pour le développement du secteur privé : (i) la promotion de l'investissement direct étranger (IDE) ; (ii) le développement et la mise en œuvre de mécanismes de financement du secteur privé par le biais d'interventions de partage des risques pour catalyser la participation des institutions financières locales ; (iii) le renforcement de la culture entrepreneuriale ; et (iv) la mise en œuvre d'investissements intégrés dans les clusters régionaux, visant à stimuler leur développement économique basé sur la production de vêtements, l'agriculture, le tourisme et la construction. En particulier, le plan définit trois grands pôles économiques en dehors de Port-Au Prince et un portefeuille de cinq pôles prioritaires : fruits et légumes, élevage, tourisme, logement et développement urbain, et fabrication de vêtements.

¹⁴ En général, le manque de garanties enregistrables et d'informations globales sur leur situation de crédit dans le système (en raison de l'absence d'un registre central des débiteurs) constituait le plus grand obstacle à l'octroi d'un crédit qui, en raison de ses caractéristiques, ressemble toujours à un prêt personnel (indépendamment de la destination finale des fonds demandés).

¹⁵ Ce produit soutiendrait les MPME en utilisant : (i) une instance de financement de type mixte en ligne avec le taux de rendement interne des programmes d'investissement possibles de ces derniers (par le biais du Fonds d'investissement social -FIS-) ; (ii) une instance d'assistance technique pour assurer la canalisation du crédit pour l'investissement des MPME, appelée Services d'appui aux entreprises -SDE- (par l'opération 2555/GR-HA) ; et (iii) une instance de financement alternatif visant à renforcer les fonds propres des PME pour investir dans la croissance

valeur stratégiques où il y avait des entreprises sous-développées ou de nouvelles initiatives pour lesquelles le marché, en raison d'un manque d'appétit pour le risque, n'était de toute façon pas disposé à fournir un financement (même pas en utilisant les instruments d'Haïti productif) ; et (iii) les micro-producteurs indépendants qui ne sont pas devenus micro-entrepreneurs et qui ont eu besoin d'une intervention ciblée avec de l'assistance financière, technique et organisationnelle¹⁶.

Les reformulations du programme ont cherché à répondre, dans le cadre des stratégies définies (celle du Gouvernement d'Haïti et celle de la Banque) aux points (ii) et (iii) ci-dessus, en utilisant les fonds restants du programme initial avec deux portées définies. L'un pour renforcer et compléter l'intervention en cours du programme [2827/GR-HA](#)¹⁷ et l'autre pour développer des chaînes de valeur.

La première reformulation partielle du programme a été approuvée le 17 décembre 2012 (DE-224/12-). Le contrat a été signé le 18 février 2013 et est entré en vigueur le 22 février 2013. Cependant, l'éligibilité aux décaissements n'a pu être validée que le 13 janvier 2017, en raison des changements institutionnels internes au MIC, qui ont impliqué plusieurs changements de ministres, une coordination avec le Ministère des finances et des changements fréquents dans la direction de l'AE qui ont créé une discontinuité et retardé le respect total des conditions préalables.

Il se composait du : Sous-programme I - Expansion du programme pilote pour fournir un soutien aux petites entreprises selon les lignes de l'opération [2827/GR-HA](#), c'est-à-dire : (i) un incubateur/accélérateur d'entreprises (IE) ; et (ii) la génération d'espaces collectifs de production (ECP)¹⁸. L'opération n'a que très peu complété les résultats obtenus par la [2827/GR-HA](#), notamment en ce qui concerne la mise en œuvre des ECP et ; Sous-programme II - Financement pilote d'un mécanisme de crédit-bail qui permettrait de financer : (i) l'assistance technique aux banques intéressées par la création de sociétés de leasing et ; (ii) un programme pilote pour capitaliser les sociétés de leasing. Ce sous-programme n'a jamais été mis en œuvre.

L'objectif était de compléter l'opération [2827/GR-HA](#) —axée principalement sur le Pôle de croissance économique Nord— qui, en raison de ses caractéristiques innovantes, en a fait un projet pilote visant à générer des enseignements sur les interventions proposées. Ceci, afin de concevoir des interventions futures de plus grande échelle et portée, en évaluant la réponse du système financier haïtien comme vecteur de développement et de croissance des MPME sur la base d'une série d'interventions applicables au contexte haïtien. L'objectif de cette complémentarité était d'étendre les interventions à l'ensemble du pays afin d'obtenir une plus

et le développement par le biais d'[2555/GR-HA](#) ; et (iii) une instance de financement alternatif visant à renforcer les fonds propres des PME pour investir dans la croissance et le développement par le biais d'un Mécanisme de dette subordonnée (FDS) qui était en cours de conception à la date d'approbation de l'opération.

¹⁶ Il s'agit d'une différence essentielle qui a été prise en compte lors de la conception de l'opération [2827/GR-HA](#) (Programme pilote pour la génération et le développement du tissu productif dans les zones prioritaires de développement économique). Dans les MPME, l'entrepreneur lui-même est chargé de la gestion ; dans le cas des micro-producteurs, cette gestion est incomplète (ils n'ont qu'une connaissance raisonnable, mais limitée, du processus productif) et doit être occupée par un gestionnaire externe qui, progressivement, transmet cette connaissance afin que, à la fin du traitement, ces micro-producteurs deviennent des micro-entrepreneurs ou puissent être organisés dans des formes agrégées de développement organisationnel (à travers des PME ou des coopératives).

¹⁷ En fait, la proposition de cette opération indique déjà que la reformulation des opérations en cours ([2416/GR-HA](#)) lui allouerait des fonds. Voir la structure de financement et les principaux risques.

¹⁸ Également connus comme des micro parcs industriels.

grande économie (efficacité) dans leur application et un plus grand impact en termes de nombre d'entreprises bénéficiaires et d'emplois créés.

La deuxième reformulation partielle du programme a été approuvée le 18 juin 2015 (résolution DE-47/15). Le contrat a été signé le 21 juillet 2015 et est entré en vigueur le 25 juillet 2015. Le premier décaissement a été effectué le 14 décembre 2015.

Le programme, dont l'intervention exigeait que les entreprises d'ancrage éligibles pour participer investissent au moins 2 millions de dollars et : (i) avaient la capacité, en tant que point d'ancrage, de réduire les risques opérationnels et de marché ; (ii) disposaient d'un plan d'affaires financièrement viable et solide ; et (iii) remplissaient les conditions sociales et environnementales permettant de maximiser l'inclusion et de garantir le respect des politiques de la Banque, était structuré en trois composantes, à savoir :

- 1) Catalyser l'émergence de financements commerciaux pour les projets d'ancrage en fournissant aux entreprises d'ancrage différents types de financements remboursables (cofinancement, prêts, crédit-bail, etc.) ou des garanties partielles par l'intermédiaire de l'Agent financier de l'État ;
- 2) Faciliter la viabilité sociale et environnementale des projets en fournissant un financement non remboursable pour optimiser l'inclusion productive, sociale et financière autour des projets d'ancrage et pour couvrir les coûts d'atténuation sociale et environnementale nécessaires à leur lancement par le biais d'investissements d'atténuation sociale et environnementale qui permettraient au projet de se conformer aux politiques de la Banque à cet égard et ;
- 3) Faciliter l'émergence progressive de projets à travers le financement, avec des fonds non remboursables, d'études de faisabilité et de structuration des projets présélectionnés, des équipes de projet qui les structurent et l'obtention de prototypes et de tests de produits dans les cas spécifiques qui le méritent.

Les différentes composantes du programme, bien que complémentaires, pourraient être utilisées séparément. Toutefois, le montant des fonds totaux de la Banque utilisés (non remboursables ou mis à risque) devra être justifié de deux manières : (i) par l'impact du projet sur le développement ; et (ii) par leur proportion par rapport aux investissements privés de chaque projet individuel, dans un rapport maximum de 3:1¹⁹.

La première reformulation partielle n'a pas pu échapper aux mêmes problèmes institutionnels indiqués dans le PCR de l'opération [2827/GR-HA](#), a découlé du changement d'agence d'exécution des opérations de la SDSP du Fonds de développement industriel (FDI) —qui avait également été choisi pour l'exécution des opérations [2416/GR-HA](#) Fonds de garantie partielle de crédit pour le développement des entreprises et [2555/GR-HA](#) Services de développement des entreprises et programme de formation à l'investissement²⁰— dans le domaine du MCI pour aider

¹⁹ Il a été accepté que pour chaque unité monétaire investie par la société d'ancrage (pas moins de 2 millions de dollars des États-Unis), elle puisse accéder aux ressources du programme des deux premières composantes dans un rapport de 3:1 (c'est-à-dire que le projet total, y compris sa participation, plus l'utilisation des composantes 1 et 2 ne pouvait pas dépasser trois fois l'investissement privé). Exemple : si elle mettait 2 millions, le projet devait être, au maximum, de 6 millions et la société d'ancrage avait accès à 4 millions entre les deux composantes, mais avec l'obligation de développer la chaîne de valeur et les MPME qui en font partie).

²⁰ Le FDI est une institution spécialisée de la Banque de la République d'Haïti (BRH) (Banque centrale d'Haïti) dotée d'une autonomie opérationnelle et financière et dont le conseil d'administration est le même que celui de la BRH.

à faire le renforcement nécessaire des institutions dans le secteur public haïtien après l'instabilité politique et institutionnelle qui a suivi le tremblement de terre²¹.

En ce sens, la conception originale de la première reformulation partielle, considérée comme adéquate pour son exécution, s'est heurtée à une instrumentation qui ne pouvait pas atteindre les objectifs recherchés en raison du changement d'acteurs et de priorités du gouvernement d'Haïti qui n'étaient pas alignés sous la même ligne d'intervention et, par conséquent, la reformulation a dû être adaptée, du point de vue fonctionnel, dans le même sens de l'opération [2827/GR-HA](#)²².

La deuxième reformulation de l'opération, bien que conceptuellement adéquate dans sa conception originale pour développer les principales chaînes de valeur existant sur le marché haïtien, a également surestimé la capacité inter- et intra-institutionnelle des contreparties haïtiennes chargées de son exécution (le [MARNDR](#), en termes de faisabilité économique et sociale ; le MEF, en termes d'évaluation des investissements à risque ; et le [FDI](#) en tant qu'agent financier de l'État) et celle de la Banque elle-même pour pouvoir influencer de manière adéquate la séquence d'exécution prévue de l'opération, ce qui a conduit à une décision précoce de la Banque de ne pas prolonger son exécution au-delà du calendrier initial, limitant ainsi la possibilité d'explorer d'autres chaînes que la seule qui soutenait la reformulation.

II. CRITERES ESSENTIELS. PERFORMANCE DU PROJET

2.1 Pertinence

a. Concordance avec les besoins de développement du pays et concordance stratégique

Le programme original et ses reformulations partielles ont été conçus en fonction des besoins de développement du pays tels que définis dans le cadre du Plan national de relèvement et de développement du gouvernement haïtien, cherchant à catalyser une offre de crédit du système financier qui pourrait soutenir et améliorer le développement du secteur des MPME haïtiennes. Ce secteur a été considéré comme stratégique pour promouvoir la reconstruction et assurer la durabilité de la croissance et du développement nécessaires à moyen et au long terme afin de réduire la pauvreté et la dépendance à l'égard de l'aide étrangère permanente. L'opération était également en concordance avec les Stratégies pays de la Banque pour la période 2011-2015 (GN-2465-2) et a maintenu ses principaux éléments d'intervention dans la Stratégie pays 2017-2021 (GN-2904).

Le FDI encourage le développement du secteur privé en offrant des prêts, des garanties de crédit et une assistance technique aux PME durables ayant le potentiel de créer des emplois et de la valeur ajoutée. Le FDI a fait état d'une gestion et d'une durabilité adéquates ainsi que d'une capacité institutionnelle permettant d'exécuter avec succès des programmes avec des agences de développement internationales.

²¹ Ces décisions ont été prises à la suite de la réunion tenue par la Banque et le cabinet ministériel le 7 août 2012, et se sont matérialisées par la demande formelle du MEF à la Banque à cet effet (note BM/BID/430/09-12 du 14 septembre 2012). Il convient de noter que le MEF (qui avait validé le FDI en tant qu'exécuteur des opérations [2416/GR-HA](#) et [2555/GR-HA](#)) avait tout intérêt à assurer un développement adéquat du secteur privé et, par conséquent, s'il a validé le transfert technique des opérations au MCI, il a réservé deux éléments importants liés à l'exécution de l'opération : (i) l'exécution fiduciaire ; et (ii) les niveaux de prise de décision stratégique par le biais du comité directeur.

²² L'adaptation de cette opération a cherché à soutenir la vision plus large de la portée que ces initiatives devraient avoir en accord avec la stratégie de développement des MPME que le MCI a définie, de manière différente, à chaque changement d'autorités. Voir PCR [2827/GR-HA](#).

En particulier, cela a cherché à identifier, de manière systémique, complète et intégrée, un modèle d'intervention qui, contrairement aux interventions précédentes, pourrait se concentrer sur le système financier haïtien en tant que vecteur de changement pour les conditions actuelles de développement des MPME, en se basant sur la reconnaissance que l'élément clé de la dynamique opérationnelle des IFI envers ce secteur n'était pas le manque de financement (en fait, le système était et reste très liquide en raison du faible montant des prêts et des réserves obligatoires imposées par la Banque centrale), mais plutôt la perception négative du risque attribué aux MPME sur la base d'un diagnostic centré sur : (i) l'informalité générale du secteur ; (ii) le manque d'investissement dans les technologies et les ressources humaines ; (iii) le manque de capital ; et (iv) le manque de connaissances techniques et de gestion qui assureraient leur capacité concurrentielle sur les marchés où ils se développent.

Ainsi, les reformulations ont été conçues dans le cadre d'une approche programmatique visant à trouver une solution aux problèmes identifiés à partir d'une stratégie qui différenciait clairement les niveaux auxquels le secteur des MPME opérait dans le pays sur la base d'une approche transversale de la chaîne de valeur et en mettant l'accent sur le Pôle de croissance économique du Nord²³.

L'ensemble de l'intervention visait à attirer, à différents moments, la capacité de prêt du secteur financier en réduisant sa perception du risque dans le secteur des MPME. Ainsi, les instruments productifs d'Haïti étaient destinés à catalyser une intervention à court terme du secteur financier en fournissant à la fois une capacité technique (par le biais de services techniques non remboursables pour le développement des entreprises) et une réduction du risque de crédit (en utilisant le FIS comme un moyen de réduire synthétiquement le taux de prêt final au bénéficiaire), tandis que le reste des opérations²⁴ partait du principe que tant le développement d'entreprises ayant un niveau de capitalisation pratiquement nul que les start-ups —où, dans les deux cas, aucune d'entre elles ne serait rapidement perçue comme un client potentiel du système financier— ne bénéficieraient d'un apport de fonds d'intermédiation financière que lorsqu'elles pourraient démontrer, après une période de constitution de capital et de résultats durables, qu'elles disposent de capacités de gestion suffisantes pour être éligibles au crédit. La première reformulation partielle a élargi les possibilités de financement par le biais du crédit-bail et la seconde a prévu l'utilisation de ces initiatives publiques dans le domaine du développement, en complément des interventions prévues dans le deuxième volet.

²³ Ainsi, des chaînes de valeur ont été identifiées qui : (i) existaient et fonctionnaient efficacement (ce qui ne nécessitait pas d'intervention ; (ii) les chaînes où leurs participants existaient mais n'étaient pas efficaces (elles avaient besoin du soutien d'Haïti Productif ([2555/GR-HA](#) + FIS) ; et (iii) les chaînes qui n'existaient pas ou dont les participants n'ont pas atteint un niveau minimum de capacité de développement (pour lesquelles deux opérations ont été conçues sous la forme d'une pépinière d'entreprises et de la mise en œuvre du concept de micro-parcs productifs —[2827/GR-HA](#) et RP1 de [2416/GR-HA](#)). Cette approche complétait la stratégie de la Banque consistant à concentrer une partie des ressources sur l'activation d'une initiative de développement industriel (le Parc industriel de Caracol) et à en faire le point d'ancrage potentiel pour la création de diverses chaînes de valeur dérivées, tant dans le domaine de l'agriculture que dans celui des services, et aussi à tirer parti du corridor nord entre la République dominicaine et Haïti (par la Route 6 achevée avec des fonds de l'Union européenne) pour développer la chaîne touristique depuis Cap Haïtien, Labadie et la forteresse de la Citadelle grâce à une série d'interventions supplémentaires en matière d'infrastructures et de services.

²⁴ Les opérations [2827/GR-HA](#) et [2416/GR-HA](#) RP1, dont les matrices de résultats expriment ces résultats clairement. Dans le document [2555/GR-HA](#), il est défini comme « Les entreprises (MPME) recevant des BDS obtiennent un financement à moyen et long terme (productif) » tandis que, dans les deux autres, par rapport aux entreprises aidées par l'incubateur, il est indiqué « Entreprises éligibles au financement par des intermédiaires financiers » et par rapport aux micro parcs (ECP pour Espaces collectifs de production) les « Bénéfices annuels généraux des ECP ». Dans ces deux derniers cas, il est clair que l'objectif des mesures est de montrer que ce sous-secteur de MPME défini dans la stratégie aurait la capacité de faire l'objet d'un crédit (bien qu'il ne doive pas nécessairement le demander en raison de la logique de l'intervention) et, comme dans le cas des ECP, que cette génération de bénéfices (et donc la capitalisation correspondante) serait réalisée de manière soutenue et durable dans le temps.

À cet égard, il faut mettre l'accent sur certains points qui, bien qu'ils aient été clairement identifiés (en particulier les risques liés à la mise en œuvre et aux questions politico-institutionnelles) sur la base des faiblesses institutionnelles structurelles existantes et de la décision stratégique de la Banque de soutenir la reconstruction d'un espace de gouvernance, ont largement dépassé les mesures prévues dans les plans d'atténuation des risques qui ont été conçus à cet effet.

Ainsi, la **première reformulation** (RP1) a été réinventée (en essayant de ne pas perdre ses objectifs et ses buts) pour valider cette décision stratégique et permettre à la contrepartie elle-même de proposer de différents niveaux d'intervention en accord avec ses objectifs stratégiques pour construire ce cadre institutionnel nécessaire. Cela a conduit à adapter les interventions différemment de celles définies à l'origine (en regroupant diverses opérations de la SDSP comme s'il s'agissait d'une seule opération consistant en une assistance technique et un financement, mais sans différencier par type d'entreprise soutenue), mais en le maintenant toujours comme un instrument de politique publique pour parvenir au développement du secteur des MPME.

La dynamique politique et institutionnelle a également eu un impact négatif sur le développement de la mise en œuvre du programme. En effet, depuis 2011 et jusqu'à la clôture des opérations, cinq ministres sont passés par le MCI avec des feuilles de route et des visions différentes qui ont conduit à des adaptations de la stratégie de mise en œuvre tant de l'opération [2827/GR-HA](#) que de la première reformulation de l'opération [2416/GR-HA](#).

La deuxième reformulation partielle (RP2) a également dû faire face à des problèmes institutionnels et s'adapter à une dynamique de mise en œuvre compliquée. Conçue à l'origine sur la base d'une initiative public-privé liée au développement de la chaîne de valeur de la banane pour l'exportation, elle n'a pas pu progresser et cela a entraîné des retards dans l'identification d'une nouvelle initiative qui, malgré les efforts déployés, n'a pas pu aller de l'avant en raison de problèmes liés à la structuration de sa chaîne de valeur et à ses propres capacités, qui n'ont pas été évaluées de manière adéquate.

b. Pertinence de la conception (logique verticale)

L'opération initiale visait à réduire rapidement la perception du risque dans le système financier des entreprises touchées et viables avant le tremblement de terre, afin qu'elles puissent rééchelonner leurs dettes et reconstruire leur capacité de production grâce à de nouveaux crédits et, en même temps, faire en sorte que les institutions financières participantes n'aient pas à affecter la qualité de leurs actifs ce faisant. Cela s'est fait par le biais d'un Fonds de garantie de crédit partiel structuré en deux piliers : le premier, à durée limitée (pour soutenir les entreprises viables touchées par le tremblement de terre), et le deuxième, visant à générer de nouveaux prêts à durée permanente.

Le placement des garanties n'a pas pu se faire au rythme prévu en raison de la faible demande pour les prêts définis comme cibles (moins de 1 million de dollars et jusqu'à 50 % de garantie) et n'a augmenté qu'une fois qu'un plafond plus élevé a été autorisé (3 millions de dollars et jusqu'à 750 000 dollars de garantie). Cependant, il a été constaté qu'à ce moment-là (deuxième moitié de 2011), la plupart des prêts concernés avaient été résolus ailleurs et qu'il n'y avait pas d'appétit supplémentaire sur le marché pour continuer avec le pilier 1. L'opération n'a pas cherché la mise en œuvre du deuxième pilier des fonds de garantie partielle qui était prévu.²⁵

²⁵ Avant la reformulation, un total de seulement 193 333 dollars des États-Unis avait été déboursé pour des consultations visant à soutenir la mise en œuvre du Fonds de garantie partielle dans le FDI, des équipements et le

La RP1 a été conçue pour compléter l'opération [2827/GR-HA](#) afin d'étendre sa portée (à l'ensemble du pays) et d'améliorer son efficacité, tout en respectant la stratégie de développement du secteur privé et son rôle dans cette stratégie. Ainsi, sa logique verticale cherchait à répondre à la génération d'emplois dans ce secteur (clé pour atteindre la durabilité à moyen et long terme de l'initiative) et à la création et la survie des entreprises soutenues (comme facteur supplémentaire pour créer (maintenir) l'emploi soit sous la forme de l'emploi lui-même — le rôle des PME— soit sous la forme de la génération de la richesse des entreprises individuelles—le rôle des micro-entreprises).

Dans le même temps, une composante supplémentaire a été prévue pour accroître la capacité des MPME à accéder au financement des biens d'équipement, diversifiant ainsi les possibilités de permettre des investissements à moyen et long terme dans des conditions avantageuses par le biais du crédit-bail d'équipement dont le développement en Haïti n'a pas été à la hauteur de celui d'autres pays en développement²⁶, principalement en raison de l'incertitude juridique concernant la supervision des sociétés de crédit-bail et des taxes sur ce crédit-bail et ; (ii) les coûts fixes impliqués dans le développement et l'application de nouveaux instruments financiers tels que le crédit-bail. Cette composante financerait : (i) une assistance technique aux banques intéressées par la création de sociétés de leasing et ; (ii) un programme pilote de capitalisation des sociétés de leasing destiné à démontrer la viabilité financière des activités de leasing en Haïti et à encourager l'entrée de nouvelles sociétés.

Sur la base de ces éléments, la RP1 supposait, ainsi que l'opération [2827/GR-HA](#), que dans les deux cas (EI/accélérateur et ECP), le soutien apporté (infrastructure, équipement, capital et assistance technique permanente et opportune) construirait un cercle vertueux pour générer des excédents soutenus et durables (bénéfices sur les besoins d'exploitation) afin de parvenir à leur réinvestissement et à la capitalisation correspondante, élargissant également les possibilités d'accroître la capacité et la diversification des sources de financement des biens d'équipement. Ainsi, ils définissent leurs impacts sur :

- (i) La variation du chiffre d'affaires/entreprise des entreprises bénéficiaires (en tant que pourcentage des entreprises qui recevraient des ressources non remboursables de la RP1 par rapport à celles qui ne les ont pas reçues pour diverses raisons),
- (ii) Les économies de coûts pour les entreprises (mesurées comme la différence moyenne entre le coût de la location des actifs et le coût théorique moyen associé à un emprunt auprès des banques commerciales pour une période similaire,
- (iii) Les sociétés de leasing sont rentables (en pourcentage de la rentabilité résultant entre l'EBITDA et le capital des sociétés de leasing).

D'autre part, sur la base de ces impacts, leurs résultats (effets) sont structurés en :

- (i) **l'Accélérateur** : (a) que les entreprises aidées étaient à jour dans le paiement du capital apporté par l'IE et ; (b) que les entreprises aidées par l'IE étaient évaluées comme éligibles pour recevoir le financement des intermédiaires financiers.

paiement de garanties pour les défauts de paiement des prêts. À la clôture du Fonds de garantie (2012), les fonds avancés au FDI pour le financement de celui-ci (5 056 067 dollars des États-Unis) ont été annulés, ce qui a permis de compléter le total de 5 250 000 dollars des États-Unis correspondant à la première partie de l'opération et de laisser un solde de 14,5 millions de dollars pour la reformulation.

²⁶ Le marché du crédit-bail mobilier était sous-développé et représentait environ 1 % du PIB, alors que la moyenne habituelle est de 2 à 5 % dans les économies en développement (IFC, 2011). Selon une estimation, la demande potentielle du marché était d'environ 150 millions de dollars sur une période de trois ans (IFC, 2011).

- (ii)(ii) l'ECP: le rapport entre le taux d'épargne annuel moyen (bénéfices non distribués) généré par les bénéficiaires du micro-parc et les services de capital apporté reçus par le programme détermine si les entreprises bénéficiaires ont des revenus plus élevés avec lesquels financer le capital reçu.
- (iii) **Globalement** : Personnes employées par l'IE et ECP. À la suite de ces deux interventions, l'hypothèse est que les entreprises assistées par l'IE ainsi que les micro-producteurs de l'ECP, à mesure que leurs bénéfices augmentent, augmenteront leur masse salariale pour faire face à la demande accrue de produits et de services.
- (iv) **Le pilote de leasing** : Les contrats de leasing en vigueur qui mesurent le montant du leasing fourni par les sociétés de leasing soutenues par le programme.

Comme dans le cas de l'opération [2827/GR-HA](#), il était prévu de catalyser l'émergence d'une offre adéquate, sous la forme d'un tissu productif durable²⁷ qui répondrait à la demande dérivée des investissements en cours de développement, avec un point central étendu à l'ensemble du pays sur la base des initiatives sélectionnées dans les chaînes de valeur de l'agroindustrie, du tourisme et de l'industrie afin qu'elles puissent améliorer leurs capacités à générer des profits de manière durable.

La RP1 a complété, tant en termes d'accélérateur que de micro-parcs, l'opération [2827/GR-HA](#), bien qu'en raison du retard dans son approbation effective et son lancement, elle n'ait pas pu atteindre, dans son exécution, les résultats prévus dans sa matrice de résultats. En fait, aucune initiative de leasing n'a pu être développée. Bien que le programme ait maintenu la logique verticale au cours de son exécution, certains aspects ont limité la réalisation des résultats escomptés, principalement en raison de changements dans l'exécution (tant de la contrepartie originale que des moyens, de la gestion et des instruments impliqués) qui se sont matérialisés en raison d'une adaptation du programme découlant d'une décision stratégique de la Banque convenue avec le gouvernement d'Haïti²⁸.

La RP2 a été conçue sur la base de : (i) comprendre les raisons de l'exclusion des exploitations agricoles rurales du système financier formel en raison à la fois du risque pays et du secteur réel dans son ensemble et des problèmes structurels spécifiques au secteur²⁹, qui ont généré une très faible compétitivité, un investissement privé quasi inexistant, une décapitalisation des campagnes et une augmentation de la pauvreté et de l'auto-emploi rural de subsistance ; et (ii) les leçons tirées des programmes [de la Banque dans le secteur \(RND\)](#). Ces deux situations ont nécessité la création d'une stratégie de développement du secteur agricole qui a été concrétisée

²⁷ Le tissu productif durable est défini comme l'ensemble des ressources humaines et du capital (sous forme d'investissements dans des actifs productifs) qui, regroupés en fonction de leurs propres capacités d'entreprise et de gestion (en tant que MPME ou groupes de micro-producteurs dans un ECP) et grâce à un processus de formation et de renforcement des capacités progressif et soutenu, peuvent générer un flux durable de bénéfices qui leur permet de répondre, à moyen et long terme, aux demandes de biens et de services que le marché pose et de générer des excédents suffisants pour leur permettre de réinvestir dans leurs ressources humaines et leur capital afin de leur permettre de rester sur le marché et, à terme, de connaître une croissance adéquate et de poursuivre leur développement.

²⁸ Voir [PCR-2827/GR-HA](#).

²⁹ Il s'agit notamment de : (i) la structure de production des petits exploitants, basée sur le concept de jardin créole, qui permet d'atténuer les risques naturels mais affecte négativement la productivité ; (ii) la faible institutionnalité sectorielle, qui affecte l'accès aux nouvelles technologies ; (iii) le manque d'infrastructures d'irrigation et de transformation à proximité de la production ; (iv) le grand nombre d'implantations sans base légale sur des terres publiques et privées ; (v) la capacité logistique très limitée avec un réseau très faible de routes secondaires et un réseau de transport déficient et ; (vi) le réseau d'intermédiaires avec des niveaux d'intermédiation excessifs.

dans le document de la [politique agricole pour 2010-2025](#) qui définit une vision visant à renforcer un secteur agricole moderne, basé sur l'efficacité et l'efficience de l'agriculture et des agro-industries familiales, compétitif sur les marchés locaux et internationaux, qui garantit la sécurité alimentaire de la population, est durable sur le plan environnemental et produit des excédents pouvant être transformés avec une valeur ajoutée.

Cette vision, concrétisée par le gouvernement haïtien dans le Plan d'investissement 2010-2016 et le Plan triennal de développement agricole 2013-2015, exigeait (et exige toujours) : (i) une approche régionale pour promouvoir un développement durable et équilibré entre les différents départements ; (ii) une approche par bassin versant, tenant compte de l'interaction entre les zones en amont et en aval ; et (iii) une approche par chaîne de valeur et une collaboration étroite entre le secteur agro-industriel privé, le secteur public et les organisations de producteurs en vue de la cohérence des investissements.

Bien qu'il y ait eu (et qu'il y ait toujours) des problèmes structurels qui nécessitent du temps pour leur amélioration progressive, la nécessité de promouvoir l'investissement privé a motivé le besoin de construire une stratégie qui catalyserait son émergence basée sur des schémas de type PPP où le leadership serait exercé par des entreprises d'ancrage³⁰ qui présenteraient des projets où la RP2 fournirait le soutien nécessaire pour permettre leur viabilité financière et sociale. Ces soutiens supposaient que : (i) les entreprises d'ancrage investiraient ; (ii) indirectement et progressivement, elles agiraient comme des locomotives dans leurs chaînes de valeur respectives (en les modernisant et en incorporant les mêmes entreprises et producteurs périphériques et en développant de nouvelles chaînes dérivées de leur activité principale) ; et (iii) il y aurait une inclusion sociale, productive et financière progressive des bénéficiaires indirects du programme, les travailleurs des différentes chaînes.

La RP2 a donc justifié le modèle d'intervention d'un triple point de vue :

D'en haut (entreprises d'ancrage) : Sur la base de leur capacité à réduire les risques opérationnels et commerciaux inhérents à leurs chaînes de valeur, puisqu'elles disposeraient de connaissances et de capacités suffisantes pour gérer le type de production qu'elles demandent elles-mêmes, réduisant ainsi les coûts de production et de transaction et contribueraient directement ou indirectement à la demande du produit (dans les conditions de qualité et de quantité appropriées). Bien que cette approche n'ait pas permis de résoudre les problèmes structurels, elle aurait pu sélectionner les chaînes où ils étaient les plus petits et minimiser l'importance des risques qui en découlaient. Mais pour parvenir à l'émergence de ce type d'entreprise (qui n'était pas présente dans le pays ou n'était pas disposée à investir et à assumer le risque avec ses propres ressources dans la chaîne de valeur), il fallait que le secteur public participe et assume les risques afin que le secteur privé puisse décider d'investir en finançant les études de faisabilité des projets sélectionnés et les investissements dans les chaînes de valeur qui maximiseraient les externalités dérivées des investissements privés.

Afin d'atténuer les risques existants et de compléter les investissements privés, il est nécessaire de fournir des ressources d'assistance technique pour permettre aux producteurs périphériques

³⁰ L'Union européenne, à travers sa stratégie Europe 2020, a souligné l'importance des entreprises d'ancrage. FRIDA (*Fostering Regional Innovation and Development through Anchors and Networks*), un organisme financé par l'UE, a souligné ce qui suit : « Les entreprises d'ancrage ont un effet positif sur les économies locales et sont considérées comme des moteurs essentiels de la stratégie de croissance ». FRIDA a souligné que les entreprises d'ancrage peuvent contribuer à créer de nouvelles organisations et à transformer les organisations existantes, en favorisant l'esprit d'entreprise et le travail en réseau, tant au niveau local que mondial.

et aux MPME de s'intégrer de manière adéquate aux entreprises d'ancrage afin qu'ils puissent développer pleinement leur capacité à animer la chaîne et à créer des emplois durables et pérennes dans la chaîne.

Enfin, **par le bas** (inclusion productive, sociale et financière), il était nécessaire de garantir l'inclusion adéquate de la population dans son ensemble et des bénéficiaires indirects de la RP2. Ainsi : (i) les micro-producteurs de la zone pourraient être incorporés en tant qu'employés de la société d'ancrage elle-même, des MPME participant à la chaîne ou des chaînes associées ; (ii) les producteurs périphériques, tout en restant indépendants, pourraient, en plus de leur participation aux chaînes, créer des emplois (inclusion productive) ; (iii) si une réinstallation s'avérait nécessaire, les solutions proposées permettraient d'améliorer la qualité de vie des personnes touchées, conformément aux politiques de la Banque (inclusion sociale) ; et (iv) l'amélioration des conditions de travail, de production et sociales conduirait à une éventuelle inclusion financière, tout en complétant les actions de la Banque en faveur de cette population (cible de plusieurs de ses programmes) et en rendant possible leur pérennité.

Pour mettre en œuvre le modèle d'intervention, la RE2 a été structurée en trois composantes :

- 1) **Catalyser l'émergence d'un financement commercial pour les projets d'ancrage** qui fournirait aux sociétés d'ancrage des projets éligibles différents types de financement remboursable (cofinancement, prêts, crédit-bail, etc.) ou des garanties partielles par l'intermédiaire de l'agent financier de l'État afin de compléter le financement privé de l'entreprise d'ancrage, dans des conditions adéquates pour attirer les intermédiaires financiers, en alignant les critères compatibles avec les incitations et en cherchant à garantir que les taux d'intérêt des projets éligibles soient compatibles avec leurs taux de rendement et soient encadrés dans le taux préférentiel du système, chaque projet ayant des conditions différentes en fonction de l'appétit pour le risque, des caractéristiques de la chaîne de valeur et de l'entreprise d'ancrage elle-même.
- 2) **Faciliter la viabilité sociale et environnementale des projets** : il s'agit de fournir un financement non remboursable pour rendre viable l'investissement commercial des projets d'ancrage en permettant d'
 - (i) optimiser l'inclusion productive, sociale et financière autour des projets d'ancrage en soutenant : (a) l'assistance technique pour l'inclusion productive des micro-producteurs qui deviennent des employés de la société d'ancrage ou des MPME dans sa chaîne de valeur ; (b) l'assistance technique pour l'inclusion productive des producteurs périphériques dans la chaîne principale ; (c) la fourniture d'intrants et de biens d'équipement ; et (d) l'accès aux facilités de crédit et la disponibilité de l'utilisation des infrastructures et des services publics;
 - (ii) couvrir les coûts d'atténuation sociale et environnementale nécessaires au lancement du projet et pour permettre à chaque projet de se conformer aux politiques de la Banque (y compris les questions de réinstallation et dans les cas où elles sont plus strictes que la législation nationale en matière de traitement des eaux, de recyclage des déchets, etc.)
- 3) **Faciliter l'émergence progressive des projets** : ce qui apporterait un financement non remboursable pour permettre la réalisation d'études de faisabilité et la structuration des projets présélectionnés, des équipes de projet qui les structurent et l'obtention de prototypes et de

tests de produits dans des cas spécifiques afin, dans l'ensemble, de tirer parti du développement de chaînes potentielles.

Sur la base des éléments ci-dessus, la RP2 construit sa logique verticale visant à faciliter, par le biais des systèmes de PPP, l'investissement des entreprises de type ancre dans les chaînes agroalimentaires, en cherchant à les renforcer et à favoriser l'inclusion productive, sociale et financière de la population qui y est associée. Il définit comme éligibles les projets d'entreprise avec un investissement privé d'au moins 2 millions de dollars des États-Unis qui : (i) ont la capacité, en tant que point d'ancrage, de réduire les risques de marché et les risques opérationnels ; (ii) disposent d'un plan d'affaires financièrement viable et solide ; et (iii) remplissent des conditions sociales et environnementales qui maximisent l'inclusion et garantissent le respect des politiques de la Banque.

Les **indicateurs d'impact** ont été définis comme suit : (i) différence dans la valeur de la production dans la chaîne bénéficiaire autour de l'entreprise d'ancrage par rapport au groupe de contrôle ; (ii) différence dans le salaire quotidien des travailleurs de l'entreprise d'ancrage par rapport au groupe de contrôle ; et (iii) différence dans l'augmentation du nombre de travailleurs employés par les producteurs périphériques dans les chaînes bénéficiaires par rapport au groupe de contrôle.

Les **indicateurs de résultats** ont été définis comme suit : (i) la différence dans les exportations de l'entreprise d'ancrage (par rapport au groupe de contrôle) ; (ii) l'augmentation du nombre de nouveaux salariés créés par l'entreprise d'ancrage (ventilés par sexe) dans le cadre du processus de reconversion des personnes ayant des activités de subsistance vers des emplois formels ; et (iii) l'augmentation du nombre de nouveaux producteurs périphériques, mesurés comme des producteurs qui vendront leurs biens et/ou services à l'entreprise d'ancrage.

Les produits devraient nécessairement être modélisés en fonction de chaque projet à évaluer³¹.

Il faut souligner que la RP2, comme indiqué, n'avait pas l'intention de résoudre les problèmes structurels et institutionnels, ni par sa taille ni par sa philosophie, mais plutôt, sur la base du financement disponible, elle a cherché à catalyser l'investissement direct des entreprises privées et indirectement, l'inclusion sociale et productive basée sur les chaînes de valeur sélectionnées (via les ancres) par le marché. Par conséquent, il est également important de souligner qu'elle devait être complétée par le reste des opérations et des actions du secteur public (par exemple, dans les infrastructures nécessaires pour faciliter l'accès au marché de la production générée). La contribution qu'elle pouvait apporter pour suivre l'ampleur des déficiences des chaînes sélectionnées et contribuer à l'analyse de l'efficacité des interventions à mener pour une hypothétique mise à l'échelle était importante.

³¹ En particulier, ils ont été définis au niveau des composantes comme suit : C1) (i) Financement privé catalysé (contribution de contrepartie) ; C2) (i) Micro-producteurs formés (nombre de formations aux micro-producteurs pour les transformer en main-d'œuvre de l'entreprise d'ancrage) ; (ii) Producteurs périphériques aidés (pour s'intégrer aux entreprises d'ancrage) ; (iii) Personnes indemnisées pour la relocalisation (R2 a été développé à partir d'un projet d'ancrage avancé dans son développement et priorisé par les autorités haïtiennes qui exigeait la reformulation des terres où vivaient actuellement les membres potentiels de la chaîne de valeur (basées sur des plantations de bananes dont le produit serait acquis par la firme Dole) afin d'homogénéiser les cultures et de les spécialiser (nécessitant l'élimination du jardin créole et la relocalisation nécessaire des agriculteurs dans de nouvelles colonies). Cependant, cette structuration était très susceptible d'être reproduite dans de nouveaux projets ; C3) i) Entreprises d'ancrage desservies par l'AE (en tant que projets éligibles au soutien du programme) ; ii) Études de faisabilité financées ; et iii) Prototypes et tests de produits financés.

En ce qui concerne la présentation des matrices de résultats, celles correspondant aux reformulations partielles effectuées ont été développées.

Tableau 1.a. Matrice des résultats Reformulation partielle 1

Indicateurs	Approbation RP1			Plan de démarrage RP1			Achèvement du projet (PCR)			Description
	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (A)	
Objectif général Soutenir le développement des petites entreprises de production en tant que source de croissance économique et de création d'emplois.										
Variation du chiffre d'affaires/société des entreprises bénéficiaires	%	0	15	%	0	15	%	0	-	Mesure la différence de ventes des entreprises bénéficiaires (F1) par rapport à : (a) aux entreprises (F2) qui ont reçu des ressources non remboursables pour l'accélération des affaires mais qui n'ont pas reçu cette récompense pour des raisons administratives ou autres ; ou (b) les entreprises qui étaient admissibles à la récompense mais qui n'ont pas reçu le financement en raison du manque de ressources du programme. La période s'étendrait de l'entrée dans le programme (T0) à 18 mois après la sortie du programme (Tn+18mois). Source prévue : Registres du programme (société internationale spécialisée et l'AE.
Épargne des coûts pour les entreprises	%	0	15	%	0	15	%	0	-	Il est mesuré comme l'écart moyen entre le coût de la location des actifs (frais, charges, taxes, intérêts) et le coût théorique moyen associé à un emprunt auprès des banques commerciales pour une période similaire. Source prévue : Rapports de la société de leasing/rapports trimestriels de la BRH
Les sociétés de leasing sont rentables.	%	0	16	%	0	16	%	0	-	Mesure la rentabilité de l'activité de leasing en démontrant que le marché est viable. Il est mesuré en tant qu'EBITDA, selon les données fournies par les entreprises dans leurs états financiers vérifiés. Source prévue : Rapports des sociétés de leasing
Objectif spécifique 1 : Développer des petites entreprises durables, principalement dans les chaînes de valeur des secteurs industriel, touristique et agro-industriel, grâce à des investissements stratégiques en matière d'assistance technique, d'infrastructure et de financement (Sous-programme I).										
Personnes employées par les bénéficiaires de : (i) l'accélérateur d'entreprises et	Quantité	0	1584	-	-	-	-	-	-	Indicateur supprimé dans le Plan de démarrage

Indicateurs	Approbation RP1			Plan de démarrage RP1			Achèvement du projet (PCR)			Description
	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (A)	
(ii) les micro-parcs.										
Emplois créés dans le cadre du Programme accélérateur ³²	-	-		Quantité	0	175	Quantité	0	131	Indicateur incorporé dans le Plan de démarrage. Mesure les personnes embauchées à la suite de la création d'entreprises bénéficiant d'un soutien direct du « capital d'amorçage » de l'accélérateur d'entreprises. (L'indicateur est mesuré en tant qu'emploi continu sur toute la période). Par conséquent, le nombre de personnes à embaucher au cours de l'année 2 devrait être augmenté ou élargi au cours de l'année 4). Source : Rapports d'avancement du programme/AE
Rapport entre le taux d'épargne annuel moyen généré par les bénéficiaires du micro-parc et les services en capital apporté reçus du programme.	%	0	50	-	-	-	-	-	-	Indicateur supprimé dans le Plan de démarrage
Taux d'épargne annuel moyen des bénéficiaires ³³	-	-		%	0	30	%	0	-	Indicateur incorporé dans le Plan de démarrage. Mesure le rapport entre l'épargne annuelle moyenne (bénéfices non distribués) et la valeur imputée des services du capital du micro-parc. Détermine si les entreprises bénéficiaires ont des revenus plus élevés avec lesquels elles peuvent financer le capital reçu. Aucune mesure n'a été effectuée.

³² La modification de la cible de l'indicateur est due au peu de temps disponible après avoir atteint l'éligibilité au programme (obtenue le 13 janvier 2017), car le programme termine sa mise en œuvre opérationnelle au cours de l'année 2018 (bien que sa clôture officielle finale soit en 2020).

³³ La modification de la cible de l'indicateur est due au peu de temps disponible après avoir atteint l'éligibilité au programme (obtenue le 13 janvier 2017), car le programme termine sa mise en œuvre opérationnelle au cours de l'année 2018 (bien que sa clôture officielle finale soit en 2020).

Indicateurs	Approbation RP1			Plan de démarrage RP1			Achèvement du projet (PCR)			Description
	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (A)	
Les entreprises qui sont actuellement en train de rembourser le capital fourni par l'accélérateur d'entreprises. ³⁴	%	0	100	%	0	60	%	0	62	Indique le retour du capital reçu par les entreprises aidées par l'accélérateur d'entreprises à partir des bénéfices réalisés. Il est mesuré comme la part des entreprises qui sont actuellement en train de rembourser le « capital d'amorçage ». Source : Rapports d'avancement du programme /AE/ rapports financiers des entreprises auxquelles une assistance a été fournie par l'intermédiaire de l'accélérateur d'entreprises.
Bénéficiaires de l'accélérateur d'entreprises que les intermédiaires financiers évaluent comme solvables. ³⁵	%	0	80	%	0	30	%	0	29	Mesure la proportion d'entreprises que les intermédiaires financiers considèrent comme éligibles pour un financement. Démontre que les entreprises ont : (i) la capacité d'élaborer et de soumettre une proposition de financement à un intermédiaire financier et (ii) la capacité de générer un rendement conforme aux normes financières de remboursement. Source : Rapports d'avancement du programme / rapport de l'agence d'exécution / rapport de consultation préparé par les gestionnaires du programme des entreprises aidées par l'accélérateur d'entreprises.
Emplois créés par la création de micro-parcs ³⁶	-	-	-	Quantité	0	150	Quantité	0	192	Indicateur incorporé dans le Plan de démarrage. Mesure le nombre de personnes embauchées à la suite de l'introduction des micro-parcs. Source : Rapports d'avancement du programme/AE/CODEVI.
Objectif spécifique 2 : Développer de nouvelles sources de financement des biens d'équipement pour les petites entreprises et les exploitations agricoles (Sous-programme II).										

³⁴ La valeur de l'indicateur a été modifiée au moment du Plan de démarrage. La modification de la cible de l'indicateur est due au peu de temps disponible après avoir atteint l'éligibilité au programme (obtenue le 13 janvier 2017), car le programme termine sa mise en œuvre opérationnelle au cours de l'année 2018 (bien que sa clôture officielle finale soit en 2020).

³⁵ La modification de la cible est due au peu de temps disponible après avoir atteint l'éligibilité au programme (obtenue le 13 janvier 2017), car le programme termine sa mise en œuvre opérationnelle au cours de l'année 2018 (bien que sa clôture officielle finale soit en 2020).

³⁶ Indicateur incorporé dans le Plan de démarrage. La modification de la cible est due au peu de temps disponible après avoir atteint l'éligibilité au programme (obtenue le 13 janvier 2017), car le programme termine sa mise en œuvre opérationnelle au cours de l'année 2018 (bien que sa clôture officielle finale soit en 2020). L'indicateur a été désagrégé car la matrice originale (celle téléchargée dans le PMR) consolidait les deux indicateurs en un seul.

Indicateurs	Approbation RP1			Plan de démarrage RP1			Achèvement du projet (PCR)			Description
	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité de mesure	Ligne de base	Pr. de fin (A)	
Contrats de leasing en cours	Millions USD	0	5,8	Millions USD	0	5,8	Millions USD	0	0	Mesure le montant du crédit-bail accordé par les entreprises participantes. Source prévue : bilans vérifiés des sociétés de leasing/agence d'exécution.
Taux de rendement des capitaux	%	0	16	%	0	16	%	0	0	Mesure la rentabilité de l'activité de leasing en démontrant que le marché est viable. Il est mesuré en tant qu'EBITDA, selon les données fournies par les entreprises dans leurs états financiers vérifiés. Source : Rapports / Bilans vérifiés des sociétés de leasing / Rapports AE

Tableau 1.b. Matrice des résultats Reformulation partielle 2

Indicateurs	Approbation RP2			Plan de démarrage RP2			Achèvement du projet (PCR)			Description
	Unit é Mes	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité ³⁷ Moy.	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité Moy.	Ligne de base	Pr. de fin (A)	
But : Faciliter, à travers des PPP, l'investissement des entreprises d'ancrage dans les chaînes agroindustrielles, en cherchant leur renforcement et l'inclusion productive, sociale et financière de la population qui y est associée.										
Impact										
Écart de la valeur de la production dans la chaîne bénéficiée autour de la la société d'ancrage par rapport au groupe de contrôle.	USD/Ha	0	6,491	-	-	-	-	-	-	Indicateur supprimé dans le Plan de démarrage.
Écart de la valeur de production de la société d'ancrage ³⁸	-	-	-	%	0	100	%	0	17,5	Indicateur incorporé dans le Plan de démarrage. L'indicateur mesurerait la variation de la valeur de la production avant et après l'intervention. Source : Rapport final d'évaluation du programme d'ancrage
Écart de salaire nominal quotidien pour les travailleurs de la société d'ancrage par rapport au groupe de contrôle.	USD	0	6,6	-	-	-	-	-	-	Indicateur supprimé dans le Plan de démarrage.
Variation des revenus des employés de l'entreprise d'ancrage. ³⁹	-	-	-	%	0	100	%	0	-	Indicateur incorporé dans le Plan de démarrage. La mesure n'a pas pu être prouvée.
Différence dans l'augmentation du nombre de travailleurs utilisé par les producteurs périphériques dans les chaînes bénéficiaires par rapport au groupe de contrôle	Quantité	0	2,334	-	-	-	-	-	-	Indicateur supprimé dans le Plan de démarrage.

³⁷ Dans le rapport d'approbation initial de la RP2 (dans le cadre des conditions d'éligibilité de l'opération) il a été indiqué qu'à ce moment-là, il n'était plus possible de continuer à maintenir les indicateurs originaux car le projet sur lequel le schéma de la RP2 avait été développé n'était plus susceptible d'aller de l'avant (le projet de base sur lequel la reformulation a été développée appartenait à Haïti originale et était basé sur un développement agricole pour l'exportation de bananes) et donc différents indicateurs ont été proposés sur la base des projets disponibles pour être développés (voir le rapport initial sur les conditions contractuelles pour l'approbation de l'éligibilité des déboursements de la RP2). Ces indicateurs sont ceux qui ont été intégrés dans le premier PMR après la date d'éligibilité de la RP2 (2 octobre 2015) (Plan de démarrage). Voir Convergence (Module des rapports).

³⁸ Il a été considéré que, compte tenu du temps restant pour l'exécution du programme, les valeurs proposées ne seraient pas atteintes et qu'il était préférable d'évaluer les changements en fonction des pourcentages de variation à opérer.

³⁹ Indicateur incorporé (remplaçant le précédent) dans le Plan de démarrage. Il a été considéré que, compte tenu du temps restant pour l'exécution du programme, les valeurs proposées ne seraient pas atteintes et qu'il était préférable d'évaluer les changements en fonction des pourcentages de variation à opérer.

Indicateurs	Approbation RP2			Plan de démarrage RP2			Achèvement du projet (PCR)			Description
	Unit é Mes	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité ³⁷ Moy.	Ligne de base	Pr. de fin (P)	Unité Moy.	Ligne de base	Pr. de fin (A)	
Emplois créés chez les producteurs périphériques ⁴⁰	-	-	-	Quantité	0	400	Quantité	0	-	Indicateur incorporé dans le Plan de démarrage. Les emplois créés chez les producteurs périphériques n'ont pas été mesurés.
Résultats										
Écart d'exportations des sociétés d'ancrage	Millions de USD	0	8,63	-	-	-	-	-	-	Unité de mesure de l'indicateur changée dans le Plan de démarrage.
Écart d'exportations des sociétés d'ancrage ⁴¹				%	0	30	%	0	35	Unité de mesure de l'indicateur changée dans le Plan de démarrage. Mesure les variations des exportations des sociétés d'ancrage Source : Rapport final d'évaluation du programme d'ancrage
Augmentation du nombre de nouveaux emplois créés par la société d'ancrage	Quantité Homm.	0	803	-	-	-	-	-	-	Indicateur changé dans le Plan de démarrage.
	Quantité Femm.	0	630	-	-	-	-	-	-	Indicateur changé dans le Plan de démarrage.
Augmentation du nombre de nouveaux emplois créés par la société d'ancrage ⁴²	-	-	-	Quantité	0	300	Quantité	0	50	Unité de mesure de l'indicateur changée dans le Plan de démarrage. Mesure le nombre de personnes qui passent d'une activité de subsistance à un emploi salarié dans la société d'ancrage. Source : Rapport final d'évaluation du programme d'ancrage
Augmentation du nombre de nouveaux producteurs des périphéries inclus dans la chaîne de valeur	Quantité	0	133	Quantité	0	550	Quantité	0	25	Producteurs qui vendraient leurs biens ou leurs services à la société d'ancrage Source : Rapport final d'évaluation du programme d'ancrage

2.2 Effectivité

a. Objectifs de développement et résultats du projet

Reformulation partielle 1

Le principal objectif de la RP1 a été de soutenir le développement des petites entreprises de production en tant que source de croissance économique et de création d'emplois. Les objectifs spécifiques ont été les suivants : (i) développer des petites entreprises durables, principalement

⁴⁰ Indicateur incorporé (remplaçant le précédent) dans le Plan de démarrage. Il a été considéré que, compte tenu du temps restant pour l'exécution du programme, les valeurs proposées ne seraient pas atteintes.

⁴¹ Indicateur incorporé (remplaçant le précédent) dans le Plan de démarrage. Il a été considéré que, compte tenu du temps restant pour l'exécution du programme, les valeurs proposées ne seraient pas atteintes et qu'il était préférable d'évaluer les changements en fonction des pourcentages de variation à opérer.

⁴² Indicateur incorporé (remplaçant le précédent) dans le Plan de démarrage. Il a été considéré que, compte tenu du temps restant pour la mise en œuvre du programme et des difficultés liées à la production d'informations, il serait très difficile de ventiler les indicateurs proposés par sexe.

dans les chaînes de valeur des secteurs industriel, touristique et agro-industriel, grâce à des investissements stratégiques en matière d'assistance technique, d'infrastructure et de financement (Sous-programme I) ; et (ii) développer de nouvelles sources de financement des biens d'équipement pour les petites entreprises et les exploitations agricoles.

Comme pour le reste des opérations de la SDSP, la RP1 a été adaptée pour refléter, dans la pratique, la décision stratégique de la Banque, à la demande du gouvernement d'Haïti, de soutenir la création d'un espace institutionnel chez les contreparties d'exécution dans tous les programmes développés dans le pays.

La vision du MCI finit par adapter les actions planifiées pour obtenir les résultats définis (en regroupant plusieurs opérations de la SDSP comme s'il s'agissait d'une seule opération composée d'une assistance technique et d'un financement, mais sans différencier le type d'entreprise soutenue), bien que, en raison des limitations institutionnelles pour mettre en œuvre ces changements de manière adéquate, elle génère des différences en ce qui concerne l'obtention des résultats prévus dans les matrices originales⁴³. Il en résulte que, de manière générale, ni l'opération [2827/GR-HA](#) ni la RP1 ne peuvent être attribués aux entreprises soutenues financièrement et techniquement conformément à la conception initiale des deux opérations, mais plutôt sur la base de l'ensemble des opérations qui ont été placées sous l'orbite du MCI, sans préjudice des résultats positifs signalés par les bénéficiaires⁴⁴.

Le MCI a également mis en œuvre une vision plus large du concept original de micro-parc en esquissant plusieurs interprétations supplémentaires de ce concept, qui ont été appliquées dans le cadre de l'opération [2827/GR-HA](#), tandis que celle développée dans la RP1 (Micro-Parc des cuisiniers CODEVI) a toujours les conditions originales.

Ce micro-parc est actuellement en activité et compte 48 cuisiniers micro-entrepreneurs qui emploient un total de trois personnes par poste, soit un total de 192 personnes employées. Bien que l'initiative ne soit pas durable en soi (CODEVI doit fournir des subventions pour l'entretien du micro-parc),⁴⁵ avec quelques ajustements, elle pourrait devenir viable et valider le concept initial d'intervention conçu au moment de l'approbation de l'opération. Dans ce cas, le concept a atteint les résultats escomptés, prouvant que la conception originale, correctement mise en œuvre et gérée par les bons partenaires disposant des capacités nécessaires, fonctionne.

L'initiative de leasing de biens d'équipement n'a jamais pu être développée et le système financier n'a jamais eu envie de le faire.

Comme indiqué dans le PCR [2827/GR-HA](#), et sur la base des montants alloués aux prêts accordés par l'IE (qui étaient plus élevés que prévu à l'origine), une partie des entreprises éligibles

⁴³ Voir le rapport final de TNS au 31 juillet 2017. Ce rapport, bien qu'il ne soit pas aussi techniquement rigoureux que l'évaluation d'impact initialement prévue, étant donné les changements apportés au cours de l'évolution du programme, sert d'approche indépendante pour démontrer la pertinence des résultats obtenus.

⁴⁴ 43 Évaluation Finale du Programme de Service d'Aide aux Entreprises et de Formation (SAEF). *Accord de Financement BID, Don 2555/GR-HA. XI Leçons apprises*. Frisner Pierre. Décembre 2017. L'IFE-SAEF indique que, au-delà des problèmes rencontrés dans la mise en œuvre, il a été possible d'obtenir, vers la fin du programme (principalement en 2016 et 2017) des résultats qui, du point de vue qualitatif et à travers les commentaires des entrepreneurs eux-mêmes, représentaient des améliorations des ventes et de la rentabilité de leurs opérations. Ainsi, 80 % des entrepreneurs consultés ont crédité une amélioration de leur chiffre d'affaires et 84 % ont souligné une amélioration des bénéfices finaux.

⁴⁵ L'une des questions clés pour le fonctionnement de l'activité est de réduire le taux d'impayés des travailleurs. Cela contribuerait à réduire le coût final des repas. En outre, il serait possible de travailler sur la concentration des achats par le développement d'une ligne de production attachée au micro-parc (conception originale de celui-ci).

ont été servies par RP1. Dans l'ensemble, cela signifie que, bien que les résultats obtenus dans le cadre des opérations générales de la SDSP soient considérés comme pertinents, ils n'ont pas été atteints dans la mesure attendue.

Dans tous les cas, les résultats obtenus ont été partiels pour plusieurs raisons, par exemple : (i) des problèmes de prise de décision interne entre les unités opérationnelles et décisionnelles du MCI ; (ii) des changements constants au cours de la mise en œuvre de l'opération au sein de l'agence d'exécution ; (iii) des problèmes de communication aux bénéficiaires sur la portée du programme ; iv) les problèmes de mise en œuvre d'un outil de financement en adéquation avec l'appui technique fourni (ce qui, dans de nombreux cas, a conduit à un manque de motivation pour aller de l'avant) ; v) la longueur des délais de traitement des dossiers ; et vi) l'appui des consultants, dans de nombreux cas, non conforme aux attentes et aux besoins, soit en raison du temps requis par ceux-ci, de leur capacité ou de la rotation de leurs services⁴⁶.

Les points ci-dessus sont toutefois le résultat de questions plus profondes sur le plan structurel, telles que la culture du financement (orientée vers l'individu par les intermédiaires financiers et la méfiance existante à l'égard du remboursement), le bon fonctionnement de ses institutions (et en particulier du MCI qui, à l'époque, était le principal exécutant du projet) aggravé par le contexte post-séisme et le manque de coordination entre la contrepartie gouvernementale et l'aide internationale qui n'a pas réussi à développer de manière adéquate toutes les initiatives discutées et planifiées, obligeant à une reprogrammation permanente des stratégies et des opérations associées.

Reformulation partielle 2

L'objectif du projet était de faciliter l'investissement des entreprises d'ancrage dans les chaînes agroindustrielles à travers des PPP, en cherchant leur renforcement et l'inclusion productive, sociale et financière de la population qui y est associée.

La **RP2** a été élaborée à partir d'un projet avancé dans sa conception et son développement (Haïti Originale/Dole avec la chaîne de valeur de la banane) qui avait les caractéristiques nécessaires non seulement pour mettre en œuvre l'opération mais aussi pour affiner et ajuster les éléments du ROP qui étaient nécessaires et ainsi améliorer son utilisation dans le reste des études à réaliser qui constitueraient finalement les nouveaux projets⁴⁷. Cette initiative s'est heurtée à des problèmes d'instrumentation liés à la dynamique politique régionale, et la RP2 a été opérationnalisée sur la base du projet de société d'ancrage SISALCO (chaîne de valeur du sisal), qui a également tiré parti de l'infrastructure existante déjà développée par les programmes de la Banque dans le parc industriel de Caracol. En fait, c'est la seule initiative qui a été réalisée dans le temps limité disponible pour mettre en œuvre la RP2. L'évaluation de la capacité de gestion de la société d'ancrage (et les résultats obtenus en ce qui concerne l'inclusion de la chaîne de valeur), l'évaluation globale de toutes les opérations de la SDSP en termes de temps écoulé, de problèmes rencontrés et de résultats obtenus, et les conditions institutionnelles et opérationnelles générales prévues pour leur évolution, ont conduit la Banque à informer les agences de contrepartie de la décision d'achever l'exécution de toutes les opérations de la SDSP sans permettre de prolongation supplémentaire de la date prévue pour le dernier décaissement.

⁴⁶ Voir *Évaluation Finale du Programme de Service d'Aide aux Entreprises et de Formation* (SAEF). Programme [2555/GR-HA](#). Décembre 2017. (IFE-SAEF).

⁴⁷ Des études de projet ont été reçues de : CETAI Sa/chips de produits locaux, SISALCO (sisal), SODEPOL (huile de palme), REBO (café) SHAISA (tomate) Agri-Success (banane) et Ferme Jave (projet avicole).

D'autre part, et étant donné que la RP2 de l'initiative SISALCO n'a pas pu répondre à l'objectif d'inclure la chaîne de valeur du sisal de manière durable (en effet, le décaissement de la composante 2 a été quasi nul), la Banque s'est assurée, à travers le programme PITAG, que les financements nécessaires étaient disponibles pour soutenir la coopérative de producteurs du Nord-Est d'Haïti (principal objectif de développement de l'initiative SISALCO) dans ce développement.

SISALCO étant la seule initiative développée, son évaluation, même dans le cadre d'une période de temps plus courte que celle prévue pour l'exécution, permet d'obtenir des éléments pour déterminer le niveau d'efficacité atteint. En ce sens, il y a eu une série de conditions qui, dans la pratique, ont affecté l'efficacité de la RP2 et, en particulier, le développement des chaînes de valeur connexes par la société d'ancrage.

SISALCO n'a pas été en mesure de démontrer, dès le départ, une capacité de gestion adéquate pour mener ce type de processus au-delà des connaissances personnelles particulières de la famille Gardere (propriétaire de SISALCO) sur la chaîne du sisal. Cela n'a pas été évalué de manière adéquate par l'équipe de contrepartie, et le financement fourni n'a pas permis d'améliorer la capacité de production de fibres comme prévu⁴⁸, ni d'atteindre les niveaux de production de sisal qui devaient être atteints pour utiliser pleinement la capacité disponible (à la fois la sienne et celle de la chaîne de valeur associée du Nord-Est).

En ce sens, les problèmes rencontrés étaient les suivants : (i) les plantations de sisal (propres et de la chaîne de valeur) ; (ii) la production de fibres ; et (iii) la production de fils, de cordes et de sacs.

Le projet était censé planter 4 000 hectares de sisal (3 000 provenant de petits producteurs de la chaîne du Nord-Est et 1 000 de SISALCO elle-même). Seuls 400 hectares de sisal ont été plantés (SISALCO) en raison, entre autres, des problèmes suivants⁴⁹ : (a) sous-estimation des coûts de préparation (en particulier ceux de la préparation du terrain) ; (b) dépenses improductives pour des travaux non effectués ou partiellement effectués en raison du manque de contrôle approprié de l'entreprise fournisseuse par les travailleurs de SISALCO⁵⁰ ; (c) inefficacité relative à des travaux effectués plusieurs fois en raison du retard dans l'approbation par les agences bureaucratiques impliquées⁵¹ ; et (d) allocation d'une partie des fonds pour le paiement du service de la dette assumée avec le FDI. Cette baisse a également affecté le nombre de personnes qui devraient être employées dans la chaîne.

En ce qui concerne la production de fibres, et en partie à cause des problèmes d'approvisionnement mentionnés ci-dessus, à la fin du programme, SISALCO n'avait pas pu atteindre les 40TM de fibres nécessaires pour établir le plancher de rentabilité recherché, ayant même dû s'approvisionner (à plus de 70 %) en dehors de la zone prévue dans le Nord-Est (lieu de sa chaîne de valeur naturelle).

En conséquence, la production de ficelle et de sacs, initialement estimée à 5 000 tonnes, n'a atteint que 500 tonnes (10 %), malgré la demande de ces produits tant au niveau international que local (pour le café et le cacao).

⁴⁸ Ce projet a été retardé en raison de la nécessité de préparer un plan de gestion sociale et environnementale conforme aux politiques de la Banque, qui n'a pas été développé dans la proposition soumise.

⁴⁹ Voir *Evaluation finale du Programme Ancre financé par la BID*. Abnel Pierre Desamours (avec la collaboration de Bermann, Joseph, Stéphanie Michel et Gary Paul). Décembre 2019.

⁵⁰ Voir le Rapport semestriel janvier-juin 2018 de l'UEP du programme (UPISA/MARNDR).

⁵¹ *Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSC-CA)*.

La RP2 cherchait, par le biais des sociétés d'ancrage, à réaliser l'inclusion sociale et productive de sa chaîne de valeur, ce qui ne s'est pas produit non plus. En effet, la complexité qu'implique son intégration n'a pas été prise en compte au regard de la situation à laquelle est confronté le redémarrage⁵², ce qui soulève de sérieux doutes quant à la possibilité d'intégrer la chaîne nord-est dans cette initiative à moyen et long terme. Selon le rapport d'évaluation cité⁵⁰, il serait plus facile d'intégrer les agriculteurs dans les zones de production telles que Baho, Grand-Rivière du Nord et Côte de Fer où les risques d'insécurité cadastrale (propriété) sont plus faibles car les terres appartiennent à des petits producteurs et sont correctement délimitées. En fait, la Côte de Fer est la principale source d'approvisionnement de SISALCO, car, même si les plantations avaient été réalisées comme prévu (et dans des conditions optimales), il n'a pas été tenu compte du fait que les feuilles de sisal sont récoltées pour la première fois 2 à 3 ans après la plantation et atteignent leur potentiel maximal 5 à 6 ans après la plantation⁵³.

b. Résultats obtenus

Reformulation partielle 1 (RP1)

Tableau 2a. Matrice des résultats obtenus

Impact/Indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Année base	Objectif / Réalisations atteintes		% Réalisa-tions	Moyens de vérification
Objectif général	Soutenir le développement des petites entreprises de production en tant que source de croissance économique et de création d'emplois.						
Variation du chiffre d'affaires/société des entreprises bénéficiaires	%	0	2017	P(a)	15	N/D	Pas de données disponibles
				A	-		
Épargne des coûts pour les entreprises	%	0	2017	P(a)	15	N/D	Pas de données disponibles
				A	-		
Les sociétés de leasing sont rentables	%	0	2017	P(a)	16	0	Aucune activité n'a pas été menée à cet égard
				A	0		
Objectif spécifique 1 :	Développer des petites entreprises durables, principalement dans les chaînes de valeur des secteurs industriel, touristique et agroindustriel, grâce à des investissements stratégiques en matière d'assistance technique, d'infrastructure et de financement (Sous-programme I).						
Emplois créés dans le cadre du Programme accélérateur	Quantité	0	2017	P(a)	175	75	Informations AE / Rapport Final TNS / Informations données par la Direction de CODEVI
				A	131		
Taux d'économie annuel moyen généré par les micro-producteurs d'ECP	%	0	2017	P(a)	30	0	Informations fournies par la direction de CODEVI.
				A	0		
Sociétés qui sont à jour de leurs paiements correspondant au capital de l'IE (accélérateur)	%	0	2017	P(a)	60	103	Informations complémentaires AE à la date de clôture de l'opération.
				A	62		

⁵² Après la fermeture des plantations de Dauphin, les habitants se sont consacrés à des activités alternatives pour survivre (pêche, élevage et production de charbon de bois) sur des parcelles qui appartiennent pour la plupart au gouvernement. Ils ont donc également peur d'être expulsés et sont réticents à abandonner leurs activités sans la sécurité de vivre de la production de sisal. En fait, il y a eu une initiative du MARNDR pour soutenir les petits producteurs de 100 hectares (par le biais d'un contrat avec l'entreprise North Coast) qui a duré neuf mois et n'a donné que des résultats partiels sur 55 hectares en raison de problèmes tels que le manque d'entretien, le nombre réduit de plantes par hectare, le manque de diversification des cultures et la présence d'animaux dans les parcelles (voir le rapport UPISA).

⁵³ Le rapport d'évaluation final indique qu'aucune analyse SWOT (forces, faiblesses, opportunités et menaces) n'a été effectuée par les partenaires d'exécution (MEF et MARNDR).

Les bénéficiaires de subventions soutenues par l'IE (Accélérateur) peuvent bénéficier de financements provenant d'autres sources.	%	0	2017	P(a)	30	97	Informations complémentaires AE à la date de clôture de l'opération.
				A	29		
Emplois créés à travers la création de micro-parcs	Quantité	0	2017	P(a)	150	128	Informations fournies par CODEVI à la clôture de l'opération.
				A	192		
Objectif spécifique 2 :		Développer de nouvelles sources de financement des biens d'équipement pour les petites entreprises et les exploitations agricoles (Sous-programme II).					
Taux de rendement des capitaux	%	0	2017	P(a)	16	0	Aucune opération n'a été enregistrée
				A	0		
Montant des contrats de leasing en cours (en vigueur)	Millions USD	0	2017	P(a)	5,8	0	Aucune opération n'a été enregistrée
				A	0		

Reformulation partielle 2 (RP2)

Tableau 2b. Matrice des résultats obtenus

Impact/Indicateur	Unité de mesure	Ligne de base	Année Base	Objectif / Réalisations atteintes		% Réalisations	Moyens de vérification
Objectif	Faciliter, à travers des PPP, l'investissement des entreprises d'ancrage dans les chaînes agroindustrielles, en cherchant leur renforcement et l'inclusion productive, sociale et financière de la population qui y est associée.						
Écart de la valeur de production de la société d'ancrage	%	0	2016	P(a)	100	-	Pas de données disponibles
				A	-		
Variation des recettes des employés de l'entreprise d'ancrage	%	0	2016	P(a)	100	-	Pas de données disponibles
				A	-		
Emplois créés chez les producteurs périphériques	Quantité	0	2016	P(a)	400	-	Pas de données disponibles
				A	-		

Résultat/indicateur	Unité de mesure	Ligne de Base	Année Base	Objectif / Réalisations atteintes		% Réalisations	Moyens de vérification
Augmentation des exportations des sociétés d'ancrage	%	0	2016	P(a)	30	116 ⁵⁴	Rapport final d'évaluation du programme d'ancrage Abnel Pierre Desamours (Dic. 2019)
				A	35		
Augmentation du nombre de nouveaux emplois créés par la société d'ancrage	Quantité	0	2016	P(a)	300	17	Rapport final d'évaluation du programme d'ancrage Abnel Pierre Desamours (Dic. 2019)
				A	50		
Nouveaux producteurs périphériques intégrés dans la chaîne de valeur de l'entreprise d'ancrage.	Quantité	0	2016	P(a)	550	5	Rapport final d'évaluation du programme d'ancrage Abnel Pierre Desamours (Dic. 2019)
				A	25		

c. Analyse contrefactuelle

⁵⁴ Résultant de l'augmentation des ventes au cours du semestre jun-déc 2018 (43,50 %) et de l'application du pourcentage des ventes à l'étranger (80 %).

En ce qui concerne la RP1, compte tenu des conditions de développement de l'opération et des retards survenus, il n'a pas été possible de réaliser une évaluation d'impact dans les termes initialement prévus. Néanmoins, Technoserve (TNS) a mené, lors de la préparation de son rapport final et en accord avec l'UEP, une étude⁵⁵ pour vérifier l'état du soutien fourni dans le cadre de l'Accélérateur, qui couvrait la RP1 et l'opération [2827/GR-HA](#).

En outre, et étant donné que le MCI a consolidé, conjointement, les ressources des différentes opérations de la SDSP, le rapport d'évaluation finale du SAEF (IFE-SAEF), réalisé pour l'opération [2555/GR-HA](#), est également applicable. Il s'agit du résultat d'un processus méthodologique qui, bien qu'il n'ait pas suivi les lignes directrices initialement définies au moment de l'approbation du programme⁵⁶ a inclus une revue bibliographique et la visite et l'enquête directe des principaux acteurs impliqués dans le programme. Cela dit, en raison du manque d'informations adéquates, et comme dans le cas du rapport de TNS, il ne peut pas être considéré comme une véritable évaluation d'impact.

Dans le rapport final de TNS, 33 entreprises ont été visitées dont les demandes de financement (plans d'affaires) ont été approuvées par l'examen mené par TNS (bien que parmi celles-ci, 27 n'avaient pas encore reçu de financement au moment de l'étude). Notamment, sur les 33, 25 ont obtenu un financement ultérieur (13 par le biais de la RP1 et 12 par l'opération [2827/GR-HA](#)).

En essayant de déterminer si les réalisations partielles obtenues peuvent être attribuées au Programme, à travers les quelques évaluations rigoureuses de ce type d'interventions⁵⁷, il a été possible de vérifier que ce type de programmes, correctement développés, fournissent des résultats positifs pour la productivité des MPME. Les résultats obtenus dans ces programmes montrent un impact positif et statistiquement significatif de 6,9 % sur la probabilité d'investissement, 9,7 % sur les ventes, 4,3 % sur l'emploi et 6,4 % sur la productivité du travail, conformément aux attentes prévues dans la matrice d'impact. Cependant, étant donné les limites des informations fiables (telles que les états financiers vérifiés), il n'est pas possible d'attribuer pleinement les résultats aux actions du programme. Néanmoins, selon les entretiens réalisés, dans l'IFE-SAEF⁴⁴, 80 % de l'échantillon indique que le chiffre d'affaires des MPME a augmenté après avoir reçu de l'aide du programme et ce pourcentage s'élève à 84 % lorsqu'il s'agit de l'augmentation de sa rentabilité (y compris les effets indirects liés à la revalorisation de l'entreprise, l'amélioration de la gestion et les changements de pratiques).

Grâce à l'étude menée par TNS, la pertinence de certains des résultats partiels obtenus par la RP1 et l'opération [2827/GR-HA](#) peut être confirmée, puisque s'ils n'avaient pas été développés (même avec les limitations et les adaptations indiquées), aucune de ces initiatives n'aurait eu lieu, puisque les entrepreneurs soutenus par l'IE, consultés par TNS, ont déclaré que le programme était une opportunité unique et inexistante car ils n'auraient jamais été servis par le système financier. En fait, 100% des six entreprises qui avaient déjà reçu un soutien financier au moment de la visite ont approuvé cette évaluation et neuf des 27 autres ont également validé ce postulat. Les autres, tout en convenant qu'il s'agissait d'une occasion importante d'accéder à un

⁵⁵ Voir le rapport final de TNS au 31 juillet 2017.

⁵⁶ Il a été estimé de développer une évaluation d'impact basée sur une méthodologie quasi-expérimentale qui s'appuie sur l'analyse de groupes comparatifs d'entreprises similaires à celles traitées par le programme (à partir des données de celles qui demanderaient le programme et qui ne seraient pas suivies). Dans la pratique, il n'a pas été possible de développer cette méthodologie en raison des problèmes du programme lui-même et des limitations pour l'obtention, le traitement et l'enregistrement des informations provenant non seulement des entreprises présentes mais aussi des candidats qui n'étaient pas présents.

⁵⁷ Voir « L'impact du programme de crédit pour le développement de la production et de l'emploi dans la province de San Juan ». Document de travail n° IDB-DP-485. Division Connectivité, Marchés et Finances. Banque Interaméricaine de Développement Novembre 2016.

financement, compte tenu du temps écoulé et des expériences vécues, ont préféré valider cette situation une fois que le crédit leur a été attribué⁵⁸.

Sur la base de ce qui a été développé, on considère que la RP1, en complément du [2827/GR-HA](#), contribue aux réalisations partielles atteintes là où la rareté des financements dans un contexte post-séisme était une contrainte majeure au développement du secteur privé.

En ce qui concerne la RP2, le programme a fait l'objet d'une évaluation finale⁴⁹ qui, comme les précédentes, n'avait pas la rigueur nécessaire pour être considérée comme une évaluation d'impact, même s'il convient de noter que, en raison de la limitation dans le temps du développement de la RP2, il n'a été possible de réaliser qu'une intervention partielle au niveau de l'entreprise d'ancrage, SISALCO (il n'a pas été possible d'agir sur la chaîne de valeur).

Cela dit, l'évaluation s'est concentrée sur la performance de SISALCO dans le cadre du projet de développement de la chaîne du sisal dans le Nord-Est du pays pour déterminer le degré d'efficacité atteint par l'intervention et la mise en œuvre du concept recherché par la RP2.

De l'examen effectué, il ressort que le prêt reçu de SISALCO au titre de la RP2 a été utilisé, pour l'essentiel, pour rééquilibrer sa situation opérationnelle, installer des équipements et assurer le fonctionnement de l'usine de production et activer la chaîne d'approvisionnement (y compris 400 ha qui lui appartiennent). Cependant, le manque de capacité de gestion (manifestement surestimé dans l'évaluation du projet) s'est révélé dans l'erreur d'estimation adéquate des coûts du service, mais aussi dans la faiblesse démontrée dans la gestion et la supervision des opérations et, en particulier, dans sa source d'approvisionnement⁵⁹. De plus, ces conditions ont eu des répercussions sur la situation financière de l'entreprise qui présentait, à la date du rapport, une baisse de tous les ratios de rentabilité et financiers montrant des conditions inquiétantes pour sa survie⁶⁰.

Une partie des retards dans le lancement de l'initiative était due à l'absence d'un plan de gestion environnementale et sociale pour le projet. En fait, plusieurs problèmes sociaux et environnementaux qui se sont posés n'ont pu être résolus, même avec le soutien de la Banque, en raison des capacités et de l'engagement limités de SISALCO. Ces problèmes ne se sont pas propagés, dans une plus large mesure, simplement parce que SISALCO n'a pas développé la chaîne de valeur des petits exploitants (l'un des objectifs clés de sa sélection). Des questions telles que la pollution des écosystèmes marins et les discussions avec les fabricants de charbon de bois et les extracteurs de roche n'ont pas fait l'objet d'une intervention plus poussée, de même que les préoccupations liées à l'afflux de personnes d'origine non locale qui ont un impact non seulement sur les questions de travail mais aussi sur les questions de sécurité.

Sur la base des éléments développés, et bien que SISALCO ait commencé à augmenter ses chiffres d'affaires en augmentant ses ventes, elle n'a pas été en mesure de générer, dans le cadre

⁵⁸ Malheureusement, il n'y avait pas de possibilité de donner suivi aux personnes qui avaient déjà été vues après la première visite.

⁵⁹ Selon le rapport semestriel janvier-juin 2018 de l'AE (UPISA-MARNDP), « [...] SISALCO, de même, a montré une très mauvaise performance dans la partie agricole tout au long de 2017. Elle n'a planté que 100 ha sur les 200 ha prévus. En outre, les coûts de plantation par hectare ont été plus élevés que prévu, principalement en raison des tâches de défrichage et de désherbage... » ; « ...SISALCO, par manque d'expérience et de planification a fait de mauvais choix pour mettre en œuvre la partie agricole, générant des dépassements de coûts dans plusieurs opérations. Il sera très difficile d'atteindre l'objectif fixé au départ de planter 1 000 ha... ».

⁶⁰ Toutefois, les ventes ont connu une amélioration progressive grâce à l'augmentation de la production de fibres et la demande locale et internationale est perçue comme étant soutenue à la hausse (en raison de la substitution de l'utilisation de produits synthétiques).

du projet financé, des actions qui pourraient améliorer le développement intégral de la chaîne de valeur et des micro-producteurs participants⁶¹.

d. Résultats inattendus

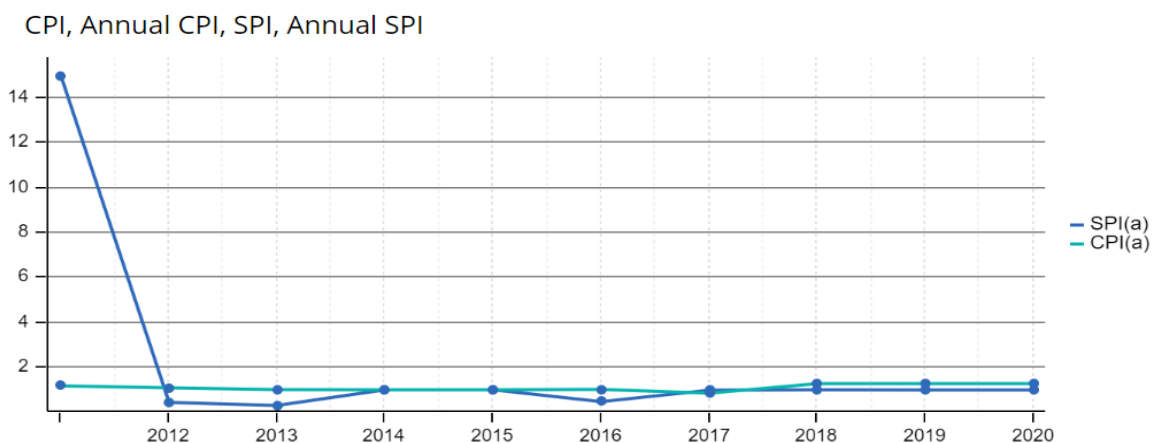
Aucun résultat différent de ceux recherchés par le programme n'a été mis en évidence.

2.3 Efficacité

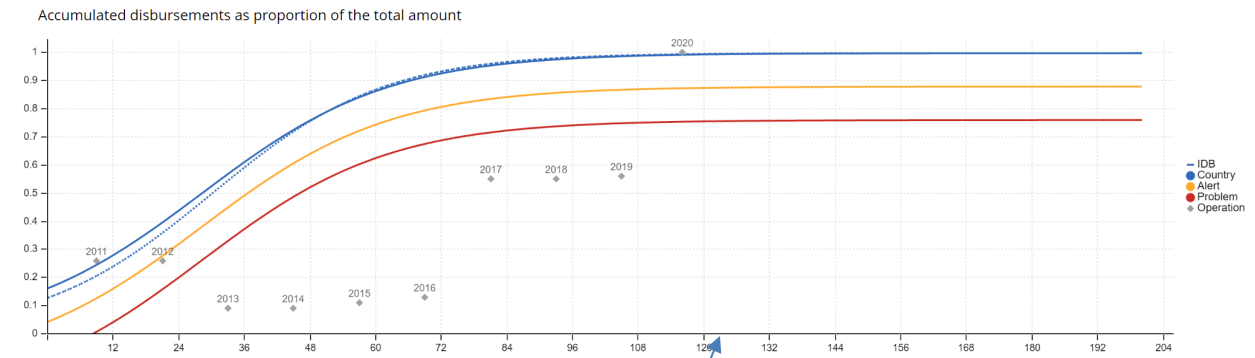
L'analyse d'efficacité ex-post du programme est basée sur l'utilisation de la méthodologie CTOA qui effectue une analyse des dépassements de coûts et de délais en utilisant les indicateurs du PMR.

Le projet a été classé comme étant en « Alerte » dans le cadre du dernier PMR du programme (2ème période 2019). L'indice de performance du calendrier (SPI) et l'indice de performance des coûts (CPI) mesurent si un projet a connu des dépassements de temps et de coûts, respectivement. Les valeurs moyennes de l'indice entre 0,8 et 2 sont considérées comme satisfaisantes. Pour la dernière année de mise en œuvre du projet, les valeurs des indices CPI et SPI étaient respectivement de 1,27 et 0,99 (c'est à dire satisfaisants) mais leur indice synthétique (SI) était de 2,2, ce qui est considéré comme en Alerte (en prenant comme référence une valeur de 2,5 ou plus pour être considéré comme Satisfaisant) sur la base de l'incidence de l'indice de décaissement cumulé qui a été classé comme en Problème (0,56).

Évolution annuelle CPI et SPI



⁶¹ En réalité, l'offre grâce à laquelle elle a augmenté sa production et ses ventes provenait de domaines autres que son influence en tant que point d'ancrage dans la chaîne de valeur et, par conséquent, l'intervention a perdu sa signification initiale.



Décaissements accumulés en tant que proportion du montant total

BID
Pays
Alerte
Problème
Opération

Tableau 3. Coûts du projet

Fonds de garanties partielles de crédit

Émission de garanties

Coût révisé des composantes

102 690

Assistance technique FDI

Coût révisé des composantes

91 243

Administration et surveillance

Coût révisé des composantes

0,00

Reformulation 1

Extension du programme pilote pour fournir un soutien aux MPME

Coût révisé des composantes

2 855 729

Résultats		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût
4.1 Entreprise recevant l'assistance de l'Accélérateur	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	258 000,00	0,00	10 100,00	865 950,00	800 000,00	0,00	0,00	0,00	928 674,28
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	928 674,28	0,00	0,00	0,00	928 674,28
4.2 Micro-parcs construits et en fonctionnement	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	268 000,00	0,00	6 000,00	1 327 520,00	1 551 056	0,00	0,00	0,00	1 927 055,25
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	766 266,04	1 159 789,19	0,00	0,00	1 927 055,25

Pilote pour les accords de leasing

Coût révisé des composantes

0

Résultats		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût
5.1 Sociétés de leasing créés	P	0,00	0,00	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	0,00	0,00
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
5.2 Conseils techniques	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	50 000,00	0,00	0,00	127 500,00	0,00	0,00	0,00	0,00	17 383,00
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	17 383,00	0,00	0,00	0,00	17 383,00

Reformulation 2

Catalysation du financement commercial des projets d'ancrage

Coût révisé des composantes

5 024 583

Résultats		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût
6.1 Financement privé catalysé	P	0,00	0,00	0,00	2 000 000,00	4 000 000,00	0,00	0,00	0,00	6 000 000,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	3 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 000 000,00
	A	0,00	0,00	0,00	2 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2 000 000,00
6.2 Financement public catalysé	P	0,00	0,00	0,00	2 500 000,00	2 500 000,00	0,00	0,00	0,00	5 000 000,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	2 794 118,00	1 669 833,00	0,00	0,00	0,00	3 024 583,00
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	3 024 583,00	0,00	0,00	0,00	3 024 583,00

Facilitation de la viabilité sociale et environnementale des projets

Coût révisé des composantes

3 717 693

Résultats		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût
7.1 Micro-producteurs capacités	P	0,00	0,00	0,00	265 000,00	355 000,00	1 200 000,00	0,00	0,00	1 820 000,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	100 000,00	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	0,00	0,00
7.2 Producteurs de la périphérie recevant de l'assistance technique	P	0,00	0,00	0,00	815 000,00	550 000,00	742 359,00	0,00	0,00	2 107 359,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	100 000,00	168 700,00	3 561 817,49	0,00	0,00	43 154,62
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	5 875,51	36 501,48	0,00	777,63	43 154,62
7.3 Personnes recevant des compensations	P	0,00	0,00	0,00	815 000,00	900 000,00	750 000,00	0,00	0,00	2 465 000,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	500 000,00	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	0,00	0,00

Résultats		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût
pour relocalisation										
7.4 Producteurs bénéficiant d'un prêt	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	500 000,00	0,00	0,00	150 000,00	0,00	0,00
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Faciliter l'émergence progressive des projets

Coût révisé des composantes

538 213

Résultats		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût
8.1 Sociétés d'ancrage desservies par l'AE	P	0,00	0,00	0,00	0,00	1 220 633,00	0,00	0,00	0,00	1 220 633,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	0,00	277 614,00	0,00	6000	0,00	289 523,29
	A	0,00	0,00	5 000,00	0,00	258 299,06	25 224,23	0,00	0,00	283 523,29
8.2 Études de faisabilité financées	P	0,00	0,00	0,00	1 220 633,00	1 000 000,00	1 166 375,00	18 128,00	0,00	3 387 008,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	1 337 713,00	0,00	115 000,00	0,00	0,00	186 693,58
	A	0,00	0,00	0,00	154 562,06	0,00	0,00	22 327,62	9 803,90	186 693,58
8.3 Projets analysés par FDI	P	0,00	0,00	0,00	1 000 000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1 000 000,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	100 000,00	0,00	76 000,00	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

Autres coûts

Résultats		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût
RP2: Vérification et évaluation	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	32 500,00	31 296,00	80 000,00	75 100,00	0,00	93 833,81
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	31 296,00	31 296,00	31 241,81	0,00	93 833,81
RP2: Gestion du programme	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	600 000,00	332 329,00	388 594,00	77 535,00	0,00	940 561,75
	A	0,00	0,00	0,00	227 530,70	273 900,97	224 533,59	54 246,48	160 350,01	940 561,75
RP2: Imprévus	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	37 322,50	0,00	35 204,00	0,00	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
RP1RP1: Société spécialisée	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	260 462,75	284 142,84	0,00	0,00	0,00	378 857,16
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	378 857,16	0,00	0,00	0,00	378 857,16
RP1: Gestion et surveillance	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	122 250,25	307 332,33	0,00	0,00	0,00	387 860,26
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	293 934,12	93 327,41	0,00	598,73	387 860,26
RP1: Imprévus	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	116 087,00	37 624,00	7 000 000,00	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
RP1: Financement privé catalysé (MP)	P	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
	P(a)	0,00	0,00	0,00	108 000,00	0,00	7 269 844,83	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
RP1: Financement privé catalysé (Leasing)	P	0,00	0,00	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	0,00	0,00
	A	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Coûts totaux y compris les résultats inactifs⁶²

⁶² Avant la reformulation, un total de seulement 193 933 dollars des États-Unis avait été déboursé pour des consultations visant à soutenir la mise en œuvre du Fonds de garantie partielle dans le FDI, des équipements et le paiement de garanties à une IFI (94 611 dollars des États-Unis). À la clôture du Fonds de garantie (2012), les fonds avancés au FDI pour le financement de celui-ci (5 056 067 dollars des États-Unis) pour un total de 5 250 000 dollars ont laissé un solde de 14,5 millions de dollars pour la reformulation.

Total		2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	Coût ⁶³
Coûts totaux	P	5 080 093	8 045 100	0	0,00	0	8 615 633	10 525,633	3 858 734	18,128	0	36 220 793
	P(a)	0	8 045 100	576,000	0,00	53,243	11 959 601	5 496 335	18 442 562	307,535	0	14 152 061
	A	0	0	91,243	0,00	0	2 484 783	5 980 069	1 570 672	107,816	171,530	10 406 113

2.4 Durabilité :

a. Aspects généraux de la durabilité

La matrice des risques de l'opération [2827/GR-HA](#), que la RP1 a complétée lors de sa mise en œuvre, a classé le programme dans la catégorie des risques modérés à faibles en fonction de l'évaluation de ses différents types de risques. En particulier, les risques liés au développement, à la gestion publique et à la gouvernance ont été jugés faibles (un seul, celui correspondant à la sortie des micro-producteurs sélectionnés par le gestionnaire de l'ECP, a été considéré comme moyen) et, dans tous les cas, des mesures d'atténuation appropriées aux risques définis ont été prévues. Les risques de réputation, ainsi que ceux liés aux aspects environnementaux et sociaux et les risques fiduciaires, ont été reconnus comme faibles dans tous les aspects.

Il est apparu que les facteurs de risque associés à la gestion et à la gouvernance se sont considérablement accrus par rapport à l'évaluation initiale dans le cadre d'une compréhension limitée des caractéristiques particulières non seulement de l'impact que le tremblement de terre a eu sur les institutions haïtiennes et leurs équipes de gestion, mais aussi sur les décisions stratégiques qui, soutenues par la Banque en appui à la fragile construction institutionnelle du pays, n'ont pas su entrevoir la véritable dimension du défi à relever. Dans ce sens, toutes les opérations de la SDSP ont été adaptées pour reconnaître et refléter la vision du MCI sur les définitions qui, selon sa stratégie et sa compréhension, étaient nécessaires au développement des MPME.

Ainsi, dans le cadre de l'IE, le MCI, sans laisser de côté le concept de base de la nécessité d'un appui technique et financier pour ce secteur, redéfinit une partie des critères établis pour la sélection et établit de nouvelles conditions pour l'octroi de lignes de crédit, admettant des candidats qui auraient pu être aidés davantage par l'opération [2555/GR-HA](#) et le FIS que par le programme⁶⁴.

La revue finale du programme a montré que, en fonction des résultats obtenus, bien qu'une partie des objectifs planifiés aient été atteints, il ne serait pas possible de les répliquer ou de les considérer comme des succès à moyen et long terme car ils ne permettraient pas, dans la pratique, de construire l'espace vertueux recherché⁶⁵ en raison des problèmes institutionnels mentionnés et de la dynamique du fonctionnement des institutions gouvernementales haïtiennes dans un contexte politique volatile et compliqué auquel s'ajoute le contexte économique négatif et le manque de croissance économique après la première impulsion après le tremblement de terre⁶⁶. Le niveau élevé de défaillance de certaines entreprises participantes qui, dans le même

⁶³ Le coût total final du projet est de 8 406 114 dollars des États-Unis (exécuté par le programme) plus les 2 000 000 dollars apportés par SISALCO comme contrepartie pour accéder au prêt accordé par le FDI.

⁶⁴ En fait, le programme finit par être utilisé, avec le reste des programmes de la SDSP sous la responsabilité du MCI, comme s'il s'agissait d'une seule opération, reconnaissant l'incapacité du [2555/GR-HA](#) à répondre, principalement en raison du manque de fonds disponibles (dû au retard et au changement ultérieur d'objectifs dans la mise en œuvre effective de la FIS), aux besoins de financement posés, en temps voulu, par ce secteur des MPME.

⁶⁵ Selon le rapport final de TNS, plusieurs entreprises n'ont pas utilisé les fonds pour les objectifs demandés, soit parce qu'ils sont insuffisants du fait que les conditions macroéconomiques du pays ont affecté ce qui était demandé à l'origine en raison du délai d'approbation des propositions (plus d'un an) et certaines les ont utilisés pour des éléments non prévus à l'origine dans l'initiative (commerce).

⁶⁶ Au-delà de la situation relativement stable de ces dernières années, Haïti continue de faire partie des pays où la perception de la stabilité politique est faible, non seulement au niveau régional mais aussi au niveau international

temps, n'ont pas reçu l'appui technique initialement prévu dans le programme pour accompagner le développement de leur gestion, contribue également à limiter la durabilité des résultats obtenus.

Une autre question qui affecte également la durabilité est la réaction du secteur financier privé par rapport au programme qui, bien qu'il ne l'ait pas défini comme faisant partie de son développement (en fait, son action était prévue une fois qu'il pourrait démontrer ses résultats) à partir de l'utilisation de l'ensemble des outils de la SDSP, il a dû utiliser des intermédiaires financiers non bancaires⁶⁷, parce que dans la pratique, la mobilisation du secteur bancaire nécessiterait une intervention avec un objectif différent pour obtenir leur participation et le changement dans la façon dont les décisions de financement sont prises⁶⁸.

Sur la base de ce qui précède, et en ce qui concerne l'accélérateur d'entreprises, on considère que la RP1 (en tant que complément de l'opération [2827/GR-HA](#)), bien qu'elle ait obtenu certains résultats positifs attribuables à son intervention, n'est pas indépendamment durable dans les conditions dans lesquelles elle a été mise en œuvre. Cette situation est principalement due aux difficultés de gestion de la contrepartie d'exécution, à l'existence d'une volatilité politique et institutionnelle qui génère une situation très complexe pour la prise de décisions visant à résoudre les problèmes du secteur des MPME à moyen et long terme, et au manque d'intérêt du secteur financier pour augmenter l'apport de fonds à ce secteur.

D'autre part, la RP1 a permis le financement du micro-parc de cuisiniers de CODEVI, qui a démontré que, en suivant les lignes directrices initiales définies dans le programme (et avec une contrepartie adéquate responsable de son exécution), l'initiative est durable dans le temps, de manière indépendante, en atteignant et en maintenant les résultats et les impacts souhaités.

En ce qui concerne la durabilité de la RP2, les conditions évaluées montrent que les initiatives telles que celles mises en œuvre (SISALCO) n'ont pas de possibilités concrètes d'être autonomes et durables dans le temps en raison de la dissociation entre l'entreprise d'ancrage et sa chaîne de valeur (qui n'a pas pu être structurée malgré l'intervention de l'AE avec des ressources et des actions provenant d'autres opérations de la Banque en cours d'exécution) et des faiblesses de sa gestion qui limitent la mise en œuvre effective de plans et d'actions visant à atténuer les risques exposés, transformant le projet présenté en quelque chose de plus proche du volontarisme associé à l'expression des désirs que d'un plan rationnel et professionnel dans les termes requis.

(classé 178 sur 213 pays en 2010 et 178 sur 207 en 2014 selon le *Worldwide Governance Indicator* de la Banque Mondiale en 2015). La preuve en est le changement d'au moins trois ministres sur une période de quatre ans au sein du MCI. L'évolution du PIB (en dollars à prix courants) montre, à partir de 2010, l'évolution suivante : 2011 (+13,50%) ; 2012 (+4,96%) ; 2013 (+7,14%);2014 (+3,82%);2015 (-0,58%);2016 (-8,64%). Source : <https://datos.bancomundial.org/pais/haiti>.

⁶⁷ La sélection des propositions à financer (avec l'intervention préalable de la révision technique de TNS) fini par être faite par une IFI non bancaire qui a seulement fonctionné comme un examinateur financier des plans d'affaires présentés, puisque les fonds prêtés appartiennent au programme et ne sont pas complétés par ceux de l'institution participante.

⁶⁸ L'octroi de crédit dans le système financier haïtien est basé sur les connaissances personnelles du demandeur (étendues à sa famille) et sur les garanties qu'il peut fournir. L'intention de changer cette perception à travers les outils de la stratégie conçue, compte tenu des leçons apprises, démontre que le centre d'intérêt de l'intervention devrait être basé sur une compréhension différente des hypothèses utilisées pour essayer de résoudre ce problème, en tenant compte de la véritable dimension du problème identifié (qui est basé sur une perception extrême du risque limitée à la connaissance personnelle qui invalide tout autre élément qui pourrait servir, de manière formelle, pour l'évaluation d'une entreprise).

b. Sauvegardes environnementales et sociales

Du point de vue du suivi des sauvegardes environnementales et sociales, et couvrant les deux opérations (la RP1 et la [2827/GR-HA](#)), le MCI et les institutions financières non bancaires participantes n'ont pas suivi de manière adéquate l'utilisation des fonds empruntés (en particulier dans l'IE) et certains problèmes ont été observés associés à des pratiques qui pourraient être améliorées s'il y avait une réelle intention d'en assurer le suivi⁶⁹.

En ce qui concerne la RP2, les rapports de l'équipe de l'Unité de sauvegardes environnementales et du consultant chargé du rapport d'évaluation mettent en évidence des éléments qui montrent que, même si à court terme certains problèmes n'ont pas été gérés de manière adéquate, à moyen et long terme, il reste des conditions structurelles à résoudre qui peuvent affecter sa durabilité environnementale et sociale.

Entre autres, le stockage des carburants et des huiles et la zone de protection contre les inondations et l'élimination appropriée des remblais et des déchets de jardin (problèmes de sédimentation), n'ont pas toujours suivi, dans cette première approximation, ce qui a été établi par le plan de gestion environnementale et sociale. D'autres questions, qui n'ont pas pu être examinées, ont également un impact sur la durabilité environnementale, comme les impacts dérivés des routes, des canaux de drainage et d'autres infrastructures affectées par l'accumulation de leur utilisation. Le rapport souligne que, sur la base des commentaires anticipés par SISALCO, ce type d'infrastructure implique des coûts importants qui n'ont pas été pris en compte par le projet et qu'ils ne seraient pas en mesure de supporter. En fait, SISALCO a fait preuve d'une capacité limitée et d'un niveau d'engagement non conforme avec les défis à relever, ce qui, tout au long du projet, s'est traduit par l'apparition de problèmes environnementaux et sociaux qui n'ont pu être résolus, même avec le soutien de la Banque.

En réalité, les risques socio-environnementaux à affronter n'ont pas été correctement planifiés et affectent la durabilité du programme, en particulier ceux qui ont affecté la zone protégée du Parc National des Trois Baies. Il convient notamment de souligner les points suivants : (i) des conflits sur la propriété foncière, tant pour SISALCO que pour les petits producteurs de la chaîne de valeur, fondés sur la crainte de certains de ces derniers de perdre leur droit de rester sur place ; (ii) des conflits sociaux liés au non-recours à des travailleurs de la région (face à l'arrivée de nouveaux travailleurs) et au mécontentement quant à la valeur des salaires perçus par le passé ; (iii) les conflits sur les questions de changement de sources de revenus avec les producteurs de charbon de bois, les extracteurs de roches et d'autres personnes ayant des activités sur les plages du Parc National des Trois Baies ; (iv) le manque d'accès des communautés à l'eau potable ; et (v) l'impact de l'évacuation de l'eau utilisée dans la production de sisal qui peut affecter l'écosystème marin du Parc National des Trois Baies.

III. CRITERES NON-ESSENTIELS

3.1 Performance de la Banque

Les opérations contenues dans la stratégie globale d'intervention (SDSP), y compris la RP1, pourraient valider, en pratique, les hypothèses d'intervention et les éléments à prendre en compte lors de la conception d'opérations à plus grande échelle (principalement en ce qui concerne l'allocation appropriée des facilités de financement concessionnelles existantes et potentielles).

⁶⁹ Voir le rapport final de TNS au 31 juillet 2017.

Pour atteindre cet objectif, l'identification d'une contrepartie ayant les compétences et les capacités techniques de mise en œuvre a été essentielle dans le processus de conception de l'opération, étant donné le contexte post-séisme, où une partie importante de la structure institutionnelle publique n'était plus disponible et où la construction d'un espace équivalent prendrait plus de temps et pourrait affecter la mise en œuvre de l'opération, en plus du climat politico-institutionnel très instable⁷⁰.

Ainsi, l'agence d'exécution initialement identifiée pour les opérations de la SDSP était le Fonds de développement industriel⁷¹ mais afin de contribuer au renforcement du cadre institutionnel nécessaire dans le secteur public haïtien —affecté par le tremblement de terre— et d'appuyer la construction d'espaces de décision gouvernementaux, elle a accepté la demande de concentrer les opérations liées au développement du secteur privé dans l'orbite du MCI, remplaçant le FDI comme AE du programme⁷².

À cette fin, le MCI a renforcé sa structure pour accroître sa capacité technique et fiduciaire d'exécution. Cela a aussi permis de réduire les éléments d'interaction inter-institutionnelle susceptibles de ralentir la prise de décision et d'avoir un impact négatif sur le déroulement du programme⁷³. Mais cela n'a pas été suffisant pour parvenir à une exécution adéquate du programme et n'obtenant que des résultats limités bien que montrant, dans sa dernière phase, une amélioration du rythme d'exécution. Cette situation a eu un impact négatif sur la prédisposition à continuer à allouer des ressources dans des consultations d'appui qui, paradoxalement, limitent le renforcement des capacités institutionnelles recherchées (objectif du changement d'AE) et sans laquelle les changements générés, bien que positifs, ne seraient pas durables à moyen et long terme.

La Banque n'a pas non plus été en mesure d'aligner tous les instruments initialement conçus pour faire partie de la mise en œuvre de la SDSP⁷⁴ et, en même temps, il faut noter que la rotation

⁷⁰ Au moment de la conception et de l'approbation de l'opération, le pays se trouvait dans une situation de paralysie de la gestion institutionnelle en raison de divers événements politiques et sociaux résultant de l'élection présidentielle, qui a été reportée en raison du tremblement de terre et s'est tenue le 28 novembre 2010, mais a dû être révisée et les nouveaux résultats annoncés le 2 février 2011, le second tour étant prévu pour le 20 mars 2011. En plus de ces événements, la structure institutionnelle politique haïtienne exige que le premier ministre soit autorisé par le Congrès avant de former un cabinet. Après deux nominations ratées et une nomination temporaire de seulement six mois, le nouveau premier ministre a finalement été nommé le 16 mai 2012, et le nouveau cabinet a commencé à fonctionner.

⁷¹ Le FDI est une institution spécialisée de la Banque de la République d'Haïti (BRH, la Banque centrale d'Haïti) dotée d'une autonomie opérationnelle et financière et dont le conseil d'administration est le même que celui de la BRH. Le FDI encourage le développement du secteur privé en offrant des prêts, des garanties de crédit et une assistance technique aux PME durables ayant le potentiel de créer des emplois et de la valeur ajoutée. Le FDI a fait état d'une gestion et d'une durabilité adéquates ainsi que d'une capacité institutionnelle permettant d'exécuter avec succès des programmes avec des agences de développement internationales.

⁷² Ces décisions ont été prises dans la réunion tenue par la Banque et le cabinet ministériel le 7 août 2012, et à la demande formelle du MEF à la Banque (note BM/BID/430/09-12 du 14 septembre 2012). Il convient de noter que le MEF (qui avait validé le FDI en tant qu'exécuteur de l'opération [2416/GR-HA](#)) avait tout intérêt à assurer un développement adéquat du secteur privé et, par conséquent, s'il a validé le transfert technique des opérations au MCI, il a réservé deux éléments importants liés à l'exécution de l'opération : (i) l'exécution fiduciaire ; et (ii) les niveaux de prise de décision stratégique par le biais du comité directeur.

⁷³ Par des mesures telles que le soutien à la suppression du conseil d'administration composé de participants de différents ministères.

⁷⁴ Par exemple, le FIS a été spécifiquement conçu pour fournir un taux mixte aux entreprises desservies dans le cadre de l'opération [2555/GR-HA](#) et donc, en respectant la perception du risque que le système financier aurait par rapport à un endettement à plus long terme (associé au type d'investissements qui seraient nécessaires pour renforcer et améliorer la rentabilité finale des MPME participantes) pour parvenir à une meilleure connaissance de chaque client jusqu'à le positionner dans les conditions des MPME servies par le système à la date de lancement de l'opération. Cet objectif n'a pas été atteint car l'administrateur du FIS (la Société interaméricaine d'investissement, SII) a bloqué

normale des spécialistes affectés à la supervision des différentes opérations et leur responsabilité pour chaque situation ont entraîné des niveaux différents d'intervention et d'interaction avec les homologues du gouvernement d'Haïti, malgré les efforts investis dans la réalisation de la SDSP dans son ensemble.

En ce qui concerne la RP2, et étant donné qu'il a été constaté que l'initiative sur laquelle elle avait été construite ne pouvait pas aller de l'avant, la capacité du projet sélectionné à relever le défi n'a pas été évaluée de manière adéquate, tant du point de vue de son gestionnaire privé que de la capacité de l'AE en charge, surestimant à la fois dans le cadre des faiblesses institutionnelles existantes et des expériences tirées du reste des opérations de la SDSP. En fait, les résultats pratiquement inexistant obtenus dans le cadre de cette initiative sont dus au manque de capacité de gestion de l'entreprise privée, non seulement pour diriger et piloter la chaîne de valeur (un concept essentiel de la RP2) mais aussi pour gérer sa propre réalité opérationnelle et financière. La décision de la Banque d'annuler l'initiative répond à une réalité difficile à changer.

3.2 Performance de l'emprunteur

Indépendamment des problèmes généraux découlant du tremblement de terre de 2010, la RP1 a connu des problèmes de mise en œuvre en raison de plusieurs facteurs, notamment : (i) institutionnels, liés à la coordination intra- et inter-institutionnelle, car il est devenu évident que, dans l'ensemble des opérations de la SDSP, les changements effectués pour renforcer l'institutionnalisme n'ont pas fonctionné⁷⁵, en ajoutant les nombreux changements de ministres du MCI tout au long de l'exécution (cinq au total) ; et ii) opérationnels, puisque toutes les décisions d'approbation des contrats et des paiements passent par le ministre, ce qui génère des problèmes dans le bon déroulement de l'opération (à partir de questions telles que les retards dans le paiement des consultants contractés dans certains cas pendant des mois en raison de l'absence d'autorisation personnelle ministérielle ou d'approbations et d'autorisations pour mener à bien différents types d'activités)⁷⁶.

La communication a également été l'un des problèmes qui ont eu un impact négatif sur la mise en œuvre et, fondamentalement, sur la compréhension des bénéficiaires finaux. Cela a également été le résultat des différentes visions que chaque ministre a essayé d'appliquer, dans sa gestion ministérielle, pour l'adapter à son programme d'intervention et du manque de suivi des équipes de mise en œuvre qui ont laissé s'installer chez les bénéficiaires finaux l'idée que ce serait le MCI qui fournirait les fonds de financement en fonction de l'assistance technique reçue (plus comme une exigence formelle que comme un outil de gestion)⁷⁷.

En ce qui concerne la RP2, l'AE n'a pas été en mesure d'aller au-delà des efforts déployés pour soutenir la construction de la chaîne de valeur et de vérifier, dans la pratique, que le développement d'une telle instance nécessite des investissements et un renforcement des

la possibilité d'y accéder et de l'utiliser. D'autre part, le Fonds de garantie, dont la conception finale n'a jamais été développée (seul celui qui répondait à la situation temporaire de défaillance après le tremblement de terre a été mis en œuvre), complèterait l'instance précédente, en contribuant à réduire davantage le risque à assumer par les intermédiaires financiers.

⁷⁵ La coordination entre le MH et le MCI n'a pas eu lieu, dans la pratique, et les opérations ont commencé à être mises en place, de manière efficace, lorsque toutes les fonctions de mise en œuvre ont été concentrées dans le MCI (coïncidant, en outre, lorsque la gestion du MH et du MCI coïncidait dans la même personne, année 2014).

⁷⁶ La perception de l'efficacité du gouvernement est classée faible au niveau régional et international (classé 207 sur 209 pays en 2014 selon le *Worldwide Governance Indicator* —BM 2015).

⁷⁷ Sans préjudice de ce commentaire, il est également nécessaire de souligner que plusieurs des participants, selon les rapports d'évaluation finaux, ont souligné l'importance de l'assistance technique reçue, bien que, dans la plupart de ces cas, elle soit associée à ceux qui ont pu obtenir un financement du système.

capacités institutionnelles à moyen et long terme qui vont au-delà de ses propres compétences et des ressources disponibles, limitant même la possibilité effective d'influencer le secteur privé.

IV. CONSTATATIONS ET RECOMMANDATIONS

Les deux évaluations finales des reformulations réalisées définissent que, bien qu'elles répondent au diagnostic posé, elles n'ont pas été en mesure d'atteindre, dans leur mise en œuvre, les bénéfices attendus de manière durable. Plusieurs résultats ont été identifiés qui permettent de rassembler des informations pour des interventions futures. Ceci permet à son tour de penser à d'autres alternatives et d'exclure l'évolution des propositions évaluées dans les conditions développées.

Le Tableau 4 présente les principaux résultats et les recommandations qui en découlent, dans les dimensions qui s'appliquent dans les cinq domaines établis.

Tableau 4. Constatations et recommandations

Constatations	Recommandations
Dimension 1 : Technique-sectorielle	
<i>Constatation 1</i> : Pour la RP1, l'opération, comme le reste des opérations de la SDSP, a été affectée non seulement par la capacité limitée des ressources techniques nécessaires pour soutenir les MPME (qui ne pouvaient pas être traitées par les programmes) mais aussi par le manque de mise en œuvre de toutes les opérations nécessaires pour développer, en pratique, la SDSP définie.	Recommandation 1 : Veiller à ce que la coordination entre les opérations soit maintenue et, dans le cas où des décisions stratégiques soient prises qui affectent la mise en œuvre (car elles dépendent de l'exécution coordonnée des deux), rendre viables les alternatives nécessaires pour y parvenir ou, à défaut, annuler la ou les opérations.
<i>Constatation 2</i> : En ce qui concerne la RP1, il est clair que, contrairement à la SDSP, la manière dont le système financier haïtien « évalue le risque » ne peut pas être structurellement modifiée avec le modèle défini.	Recommandation 2 : Reconnaître que, comme intervention, il est nécessaire de commencer avec les entreprises du système financier privé comme sujets de crédit pour qu'elles puissent, dans les conditions avantageuses obtenues, définir cette valeur de taux et de temps pour la transférer à leur chaîne de valeur, en « présentant » et en « garantissant » les nouveaux clients potentiels des IFI (qui seront incorporés une fois qu'elles auront appris à les connaître et à s'assurer qu'ils sont bancables dans leurs propres définitions).
<i>Constatation 3</i> : En ce qui concerne la RP2, il est clair qu'il est très difficile de développer des initiatives de chaînes de valeur inexistantes ou de reconstruire celles qui, ayant disparu, peuvent avoir un potentiel de développement. Les capacités de gestion sont limitées, tant dans le secteur public que dans le secteur privé.	Recommandation 3 : L'intervention du Gouvernement d'Haïti et le soutien à recevoir des bailleurs de fonds devraient se concentrer sur la définition de la priorisation des chaînes de valeur matures (c'est-à-dire, celles qui sont déjà en fonctionnement et avec la logique d'intervention de la recommandation 2) qui contribuent le plus aux objectifs stratégiques de développement du pays et fournir, dans la mesure nécessaire, un mécanisme de financement indépendant minoritaire d'un investisseur qui complète les fonds pour le développement des nœuds de la chaîne (MPME) ⁷⁸ .
Dimension 2 : Organisationnelle et administrative	

⁷⁸ Par exemple, sous la forme d'un trust géré par le FDI pour lui donner la dynamique nécessaire pour aller de l'avant (en évitant les délais pour les approbations correspondantes) et où c'est le secteur financier privé (investisseur) qui évalue le projet présenté et fournit le risque d'investissement nécessaire.

Constatations	Recommandations
<i>Constatation 4</i> : En ce qui concerne la RP1, et le reste des opérations de la SDSP, le changement d'AE a affecté la gestion de l'opération et sa durabilité en raison de la faiblesse du cadre institutionnel existant, et les mesures d'atténuation prises pour faire face à ce risque et contenir l'impact que cette décision a eu sur l'exécution du programme n'ont pas été suffisantes.	Recommandation 4 : Évaluer plus rigoureusement et périodiquement les capacités d'une nouvelle AE et déterminer si les risques à affronter et les plans d'atténuation possibles permettent toujours d'exécuter les opérations conformément à leur conception initiale. Annuler éventuellement les opérations lorsque les conditions de mise en œuvre démontrent que l'AE n'est pas en mesure de le faire et ne pas continuer à ajouter inutilement des ressources supplémentaires.
<i>Constatation 5</i> : Le fait que l'AE nécessite en permanence un soutien externe pour son exécution (avec une participation limitée de la structure du personnel permanent) signifie que les responsables du projet ont une vision biaisée des tâches à accomplir, puisque : (i) leurs incitations sont inversement alignées avec l'efficacité de l'exécution ; et (ii) ils dépendent nécessairement du mandat donné par l'autorité (ministre et collaborateurs) qui demande leur embauche, ce qui est renforcé lorsqu'il y a une forte rotation du titulaire du portefeuille.	Recommandation 5 : S'assurer que les équipes d'appui à la mise en œuvre du programme soient en mesure de transférer efficacement les compétences nécessaires à la mise en œuvre de l'opération et que cela se reflète, dès le départ, dans les projections budgétaires de l'institution ciblée par l'appui et dans leur transfert, le plus rapidement possible, au personnel permanent de l'institution.
Dimension 3 : Dimensions liées aux processus/acteurs publics.	
<i>Constatation 6</i> : Le MCI a connu plusieurs changements de ministres au cours de l'opération qui, en raison des caractéristiques des procédures d'approbation du gouvernement haïtien, de la nature personnelle des administrations et du défi politique et social qu'elles impliquent dans leur relation, ont retardé et limité son développement normal. En outre, il y a eu des dissidences concernant la portée et la mise en œuvre du projet dans l'équipe de collaborateurs directs de chaque ministre, ce qui a entraîné des changements constants de consultants de soutien pour son exécution.	Recommandation 6 : Comme leçon apprise, les changements structurels nécessaires pour avoir un impact sur le secteur privé devraient commencer par de petites interventions menées par des institutions qui ne sont pas soumises à la volatilité de la dynamique politique et institutionnelle du gouvernement d'Haïti, car cette situation affecte la capacité d'exécuter l'opération. Ces institutions doivent nécessairement contribuer, par des incitations compatibles avec le développement recherché, une partie du risque du projet pour assurer leur nécessaire participation, engagement et implication à cet égard.
<i>Constatation 7</i> : Manque d'intérêt de la part du système d'intermédiation financière à participer, en prenant des risques, au financement des entreprises cibles du projet et en essayant seulement, dans certains cas, de profiter de l'appui accordé par l'opération pour renforcer leurs départements de MPME (et améliorer la vente de leurs services de formation) sans générer une seule opération de financement effective.	Recommandation 7 : Inclure dès la conception une analyse de la probabilité de changement des détenteurs du portefeuille et une évaluation objective des délais d'approbation des décisions liées à la passation des marchés et au paiement des contrats signés et de l'impact que ces délais peuvent avoir sur le bon déroulement des actions techniques du programme. S'il n'est pas possible de concevoir des actions d'atténuation, évaluer sérieusement la capacité de la contrepartie d'exécution à prendre en charge l'opération.
Dimension 4 : Fiduciaires	
<i>Constatation 8</i> : Un point clé détecté est que le fait que toutes les décisions doivent inévitablement passer par le ministre du secteur en question (approbations pour les contrats et les paiements) signifie que : (i) il y a un goulot d'étranglement clair qui ralentit chaque action ; et (ii) ceci est renforcé dans les situations de changements permanents du détenteur du portefeuille (comme c'est le cas du MCI). Cette situation n'a pas été évaluée de manière adéquate et a été un facteur qui, dans le contexte des changements politiques survenus dans le programme, a eu un impact négatif sur celui-ci et a également généré une augmentation des risques fiduciaires et de réputation de l'opération.	Recommandation 8 : Il est recommandé de mettre en place un mécanisme, en particulier pour les projets dont les processus de passation de marchés ne font pas l'objet d'une objection ex ante de la Banque, afin de déléguer la signature des contrats et l'autorisation des paiements au coordinateur général, ainsi qu'à un fonctionnaire de rang inférieur du ministère du secteur ayant suffisamment de temps disponible et affecté spécifiquement au programme. Le contrôle de l'opposition serait assuré à la fois par le travail de l'audit interne, par les missions de supervision technique et fiduciaire de la Banque et par l'audit externe du programme.

Constatations	Recommandations
<i>Constatation 9</i> : Ce qui précède motive également le fait que, à l'occasion, et afin de compenser ces retards, il est demandé à la Banque de ne pas accélérer les objections dans les processus qui, en raison de leurs caractéristiques et compte tenu du risque de réputation qu'ils pourraient comporter, nécessitent une évaluation adéquate. Cette situation retarde également l'exécution (soit en soutenant de manière adéquate les interventions qui sont approuvées, soit en essayant d'expliquer pourquoi il n'est pas possible d'avancer dans la direction demandée).	Recommandation 9 : Dans des environnements de mise en œuvre difficiles comme celui d'Haïti, ne pas sous-estimer la nécessité d'équipes internes et éviter de les remplacer par des consultants temporaires, notamment pour les questions de gestion fiduciaire et opérationnelle.
Dimension 5 : Gestion des risques	
<i>Constatation 10</i> : La structure conçue pour appuyer la décision de la Banque de soutenir le renforcement des institutions et le renforcement correspondant de ses parties prenantes (le MEF et le MCI) n'a non seulement pas atteint son objectif (fournir un équilibre technico-fiduciaire à l'exécution) mais a également constitué l'un des problèmes les plus importants pour aller de l'avant.	Recommandation 10 : Vérifier, de manière objective, les conditions institutionnelles de coordination et d'interaction entre les agences gouvernementales avant de construire des instances supra-institutionnelles où une éventuelle dissidence (ou un manque de coordination et de compréhension) peut bloquer la prise de décision associée à la gestion de l'opération.
<i>Constatation 11</i> : La création du Comité directeur (destiné à équilibrer les décisions stratégiques et à répartir les décisions entre le MEF et le MCI) a connu le même sort. Dans les deux cas, il était supposé que les deux ministères chercheraient à coordonner le travail commun, mais, dans la pratique, cela ne s'est pas produit. Cette décision a dû être renversée, éliminant ainsi le comité de pilotage pour éviter des discussions interminables liées aux processus de chaque opération (où ils avaient une vision de la gestion de l'énergie plutôt qu'une discussion technique des options disponibles).	Recommandation 11 : Veiller à ce que l'évaluation des entreprises privées et des organismes de mise en œuvre comprenne la vérification de l'adéquation des capacités installées et de l'engagement à l'égard des questions liées aux plans d'atténuation des effets environnementaux et sociaux, et à ce que les projets de type B réalisent les ESA et les ESMP en temps utile.
<i>Constatation 12</i> : Les performances de SISALCO ont montré que, tant du côté privé (entreprises) que du côté public (AE), le manque de capacité installée et l'engagement nécessaire pour mettre en œuvre, développer et utiliser des outils de planification pour atténuer les risques associés aux questions sociales et environnementales, d'une part, et pour assurer une conformité effective, d'autre part, conduisent à d'éventuels impacts négatifs qui ne peuvent finalement pas être atténués ultérieurement, même avec une assistance technique étendue et soutenue de la Banque.	

Annexe 1

Tableau des résultats⁷⁹

Reformulation 1

Extension du programme pilote pour fournir un soutien aux MPME

Résultats	UM		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	.
Entreprise recevant l'assistance de l'Accélérateur	Quantité	P	0	0	0	0	0	0	0	0
		P(a)	0	0	15	20	25	0	0	12
		A	0	0	0	0	12	0	0	12
Micro-parcs construits et en fonctionnement	Quantité	P	0	0	0	0	0	0	0	0
		P(a)	0	0	0	1	1	0	0	1
		A	0	0	0	0	1	0	0	1

Pilote pour les accords de leasing

Résultats	UM		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	.
Sociétés de leasing créés	Quantité	P	0	0	0	0	0	0	0	0
		P(a)	0	0	0	0	0	0	0	0
		A	0	0	0	0	0	0	0	0
Conseils techniques	Quantité	P	0	0	0	0	0	0	0	0
		P(a)	1	0	3	3	0	0	0	0
		A	0	0	0	0	0	0	0	0

Reformulation 2

Catalysation du financement commercial des projets d'ancrage

Résultats	UM		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	.
Financement privé catalysé	Quantité	P	0	0	0	1	2	0	0	3
		P(a)	0	0	0	2	0	0	0	1
		A	0	0	0	1	0	0	0	1
Financement public catalysé	Quantité	P	0	0	0	1	2	0	0	3
		P(a)	0	0	0	2	1	0	0	1
		A	0	0	0	0	1	0	0	1

Facilitation de la viabilité sociale et environnementale des projets

Résultats	UM		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	.
Micro-producteurs capacités	Quantité	P	0	0	0	593	983	0	0	1576
		P(a)	0	0	0	225	100	0	0	10
		A	0	0	0	10	0	0	0	10
Producteurs de la périphérie recevant de l'assistance technique	Quantité	P	0	0	0	25	41	0	0	66
		P(a)	0	0	0	100	100	0	0	215
		A	0	0	0	100	115	0	0	215
		P	0	0	0	34	56	0	0	90

⁷⁹ Avant la reformulation, un total de seulement 193 333 dollars des États-Unis avait été déboursé pour des consultations visant à soutenir la mise en œuvre du Fonds de garantie partielle du FDI, des équipements et le paiement de garanties pour les défauts de paiement des prêts. À la clôture du Fonds de garantie (2012), les fonds avancés au FDI pour le financement de celui-ci (5 056 067 dollars des États-Unis) ont été annulés, ce qui a permis de compléter le total de 5 250 000 dollars correspondant à la première partie de l'opération et de laisser un solde de 14,5 millions de dollars pour la reformulation.

Résultats	UM		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	.
Personnes recevant des compensations pour relocalisation	Quantité	P(a)	0	0	0	34	0	0	0	0
		A	0	0	0	0	0	0	0	0
Producteurs bénéficiant d'un prêt	Quantité	P	0	0	0	0	0	0	0	0
		P(a)	0	0	0	75	0	0	3	0
		A	0	0	0	0	0	0	0	0

Faciliter l'émergence progressive des projets

Résultats	UM		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	.
Sociétés d'ancrage desservies par l'AE	Quantité	P	0	0	0	2	3	2	0	7
		P(a)	0	0	0	1	2	0	0	2
		A	0	0	1	0	1	0	0	2
Financement des études de faisabilité	Quantité	P	0	0	0	2	3	2	0	7
		P(a)	0	0	0	2	0	1	1	3
		A	0	0	0	1	1	0	1	3
Projets étudiés par FDI	Quantité	P	0	0	0	1	0	0	0	1
		P(a)	0	0	0	1	0	0	0	1
		A	0	0	0	1	0	0	0	1