



Université du Québec
École nationale d'administration publique

Mémoire présenté à l'École nationale d'administration publique dans le cadre du programme de Maîtrise en administration publique pour l'obtention du grade de Maître ès science (M. Sc.)

Mémoire intitulé

« ÉTUDE DE L'ÉVALUABILITÉ DU PROGRAMME TRIENNAL DE RELANCE
AGRICOLE (PTRA) 2013-2016 DU MARNDR (HAÏTI) »

PRÉPARÉ PAR
MARIE LINE DAPHNÉE FRANÇOIS,

NOVEMBRE 2018

« ÉTUDE DE L'ÉVALUABILITÉ DU PROGRAMME TRIENNAL DE RELANCE
AGRICOLE (PTRA) 2013-2016 DU MARNDR (HAÏTI) »

Évalué par un Jury composé des personnes suivantes :

David TALBOT, Ph. D.

_____, Directeur de recherche

Isabelle BOURGEOIS, Ph. D.

_____, Membre du jury

Kouakou DOGUI, Ph. D.

_____, Membre du jury

REMERCIEMENTS

Mes remerciements vont au grand architecte de l'univers pour son amour incommensurable. Il m'a permis de survivre au froid et à la solitude du Québec pendant ces deux longues années.

La réalisation de ce mémoire ne saurait être possible sans le conseil et le temps judicieux du professeur David Talbot. Je le remercie pour sa grande écoute, sa disponibilité et son appui infailible.

Je remercie également les cadres du ministère de l'Agriculture des Ressources naturelles et du Développement rural ainsi que les représentants de ses partenaires techniques et financiers qui ont participé à l'étude. Un remerciement spécial pour ceux qui ont soutenu ma candidature à cette bourse.

Merci pour le programme canadien de bourses de la francophonie qui a financé notre étude et nous a accompagnés tout au long du parcours.

J'adresse mes remerciements les plus sincères aux membres de ma famille qui m'ont apporté leur soutien durant cette période d'éloignement. Un clin d'œil spécial à ma mère qui joue mon rôle auprès de mon fils de 4 ans.

Je remercie mon mari, Mariot, pour son soutien moral et sa sérénité pendant cette longue période d'absence.

Merci à tous les amis qui, à travers des discussions aussi intéressantes que captivantes, ont su m'aider à établir mon sujet de recherche. Merci à tous ceux et celles qui, d'une façon ou d'une autre, ont su apporter une contribution à cet accomplissement.

Ce mémoire est dédié à :

Mon père, Béjamin Guy François

Ma mère, Mervela Michel

Mes sœurs, Pascale et Nirva,

Mon mari, Mariot

Mon cher fils Dariot Linvguy

Et à mon amour de toujours, Haïti

RÉSUMÉ

Le ministère de l'Agriculture des Ressources naturelles et du Développement rural (MARNDR) a mis en œuvre divers programmes en vue du développement du secteur agricole. Les résultats concrets de ces interventions sont difficiles à documenter, étant donné le manque de maturité de ces programmes. Les leçons tirées de ces expériences ne sont pas toujours exploitables, puisqu'elles ne sont pas confinées à travers une documentation. L'évaluation de programme peut apporter une contribution à ce défi et informer sur l'efficacité d'un programme à donner des résultats ou à résoudre un problème particulier. Cependant, cet exercice ne serait efficace que s'il répondait à l'attente des utilisateurs clés, des gestionnaires de programme et des décideurs politiques, ce qui faciliterait l'utilisation du rapport d'évaluation (Patton, 2008).

Ce mémoire rend compte de l'étude de l'évaluabilité du Programme triennal de relance agricole 2013-2016 du MARNDR en utilisant le modèle de Wholey (2015), afin de s'assurer de la maturité du programme et de documenter une éventuelle évaluation sommative. En recourant aux données qualitatives issues d'entretiens, l'étude a permis de comprendre la théorie du programme et la validation du modèle logique, préalablement construit à partir du document du programme, nécessaire à toute éventuelle évaluation.

Une description du programme est présentée, tout en faisant ressortir les utilisateurs visés et les autres acteurs qui ont été impliqués dans l'étude. Ils ont aidé à la clarification de la formulation du programme. La réalité du programme a été explorée afin de la comparer aux prévisions et ainsi voir dans quelle mesure le programme est implanté tel que conçu. Cette démarche garantit que des informations claires et utiles pourraient découler d'une éventuelle évaluation sommative du programme. Elle permet également d'identifier le type d'évaluation à mettre en œuvre et les données nécessaires à une évaluation d'impact de ce programme. Cette approche s'est révélée particulièrement intéressante dans l'identification des facteurs déterminants des écarts de mise en œuvre des programmes publics dans les pays en développement.

Mots-clés : Évaluation, Évaluabilité, ÉÉ, Maturation de programme, PTR, Haïti

ABSTRACT

The Ministry of Agriculture, Natural Resources and Rural Development (MARNDR) has implemented various programs for the development of the agricultural sector. The tangible results of these interventions are difficult to document, given the lack of maturity in the implementation of these programs. The lessons learned from these experiences are not always exploitable since they are not only confined to documentation. Program evaluation can contribute to this challenge and tell us about the effectiveness of a program in delivering results or solving a particular problem. However, this exercise is only effective when it meets the expectations of key users, program managers, and policy makers, who can facilitate the use of the evaluation report (Patton, 2008).

This Master's thesis reports on a study of the evaluability of the three-year MARNDR Agricultural Recovery Program 2013-2016 using the model of Wholey (2015). The purpose of this study is to ensure the maturity of the program and to document a possible summative evaluation. Using qualitative interview data, the study sheds light on the program's theory and the validation of the logic model, which was developed previously on the basis of the program document and is necessary for any possible evaluation.

A description of the program is presented, highlighting the intended users and other stakeholders involved in the study. They helped to clarify the formulation of the program. The reality of the program was explored, comparing it to forecasts and to see to what extent the program was implemented as designed. This ensured that clear and useful information could emerge from a possible summative evaluation of the program. It also identified the type of evaluation to be implemented and identified the data needed for an impact assessment of the program. This approach is inherent in making recommendations to improve the program.

Keywords: Evaluation, Evaluability, EA, Program Maturation, PTR, Haiti

TABLE DES MATIÈRES

REMERCIEMENTS	iv
RÉSUMÉ	vi
TABLE DES ILLUSTRATIONS	x
LISTES DES FIGURES	xi
LISTE DES ABRÉVIATIONS SIGLES ET ACRONYMES	xii
1. INTRODUCTION GÉNÉRALE	1
1.1 - Question de recherche	6
1.2- Présentation du programme triennal de relance agricole	7
2. Revue de littérature : évaluation et évaluabilité	9
3. CADRE CONCEPTUEL	19
4. MÉTHODOLOGIE	24
4.1- Techniques de collecte des données	24
4.2- Processus de collecte des données	25
4.3- Stratégies d'analyse des données	27
4.4- Considérations éthiques liées à la recherche et à la diffusion des résultats	28
5. RÉSULTATS	30
5.1- Théorie de développement agricole en lien avec le programme	30
5.2- Clarifier la formulation du programme	33
5.2.1- Compréhension du programme	33
5.2.2- Présentation du modèle logique du PTR A	38
5.2.3- Description du modèle logique	40
5.3- Explorer la réalité du programme	43
5.3.1- Analyse globale et pertinence du programme	43
5.3.2- Clientèle cible, problématique et analyse des besoins	46
5.3.3- Objectifs et atteintes de résultats	47
5.3.4- Ressources humaines et matérielles	50
5.3.5- Facteurs contraignants à la mise en Œuvre	54
5.4- Évaluer la plausibilité du programme	66

6. CONCLUSION	70
7. BIBLIOGRAPHIE	75
8. ANNEXES	81
Annexe 1-Ébauche grille d’entrevue	82
Annexe 2- Certificat éthique	85
Annexe 3 -Formulaire de consentement	86
Annexe 4- Liste d’organismes participants à l’étude.....	89
Annexe 5- Invitation à participer	90
Annexe 6- Lettre de présentation	92

TABLE DES ILLUSTRATIONS

Tableau 1- Modèles présentant les étapes de l'ÉE dans la littérature	17
Tableau 2- Synthèse des participants à l'étude.....	27
Tableau 3- Arbre de codification.....	28
Tableau 4- Analyse des objectifs du PTR.....	49
Tableau 5- Tableau synthèse des critères d'évaluabilité de Potvin.....	53
Tableau 6 -Tableau de synthèse des facteurs identifiés comme facteurs d'échec à la mise en œuvre du PTR.....	65
Tableau 7- Tableau comparatif des axes d'intervention du programme conçu/implanté.....	68
Tableau 8-Récapitulatif démontrant la non évaluabilité du PTR	70

LISTES DES FIGURES

Figure 1- Modèle logique validé	39
Figure 2- Montage institutionnel	42

LISTE DES ABRÉVIATIONS SIGLES ET ACRONYMES

BCA :	Banque de Crédit Agricole
BM :	Banque mondiale
BV :	Bassin versant
CCFD-Terre solidaire :	Comité catholique contre la faim pour le développement terre solidaire
DDA :	Direction départementale agricole
DIA :	Direction des infrastructures agricoles
ÉE :	Évaluation de l'évaluabilité
FMI :	Fonds monétaire international
IR :	Infrastructures rurales
ITKS :	Itinéraires techniques
MARNDR :	Ministère de l'Agriculture des Ressources naturelles et du Développement rural
PAS :	Programme d'ajustement structurel
PDNA:	Post-Disaster Needs Assessment
PIB :	Produit intérieur brut
PIBA :	Produit intérieur brut agricole
PNIA :	Plan national d'investissement agricole
PTRA :	Plan triennal de relance agricole
SF :	Système financier
SNS :	Service national semencier
UEP :	Unité d'études et de programmation
UPMP :	Unité de passation des marchés publics
UPS :	Unité de protection sanitaire

1. INTRODUCTION GÉNÉRALE

Durant la période de la colonisation française, Haïti était une colonie prospère qui alimentait la métropole, si bien qu'elle était considérée comme la perle des Antilles (Stanislas de Wimpffen, 1994). On y produisait notamment de la canne à sucre, du café, du coton, du sisal, etc., ce qui d'ailleurs lui a valu la dénomination de terre essentiellement agricole, et c'est ce que l'on enseigne à ce jour aux écoliers. Après la guerre de l'indépendance du pays, en 1804, ces belles plantations sont parties en fumée et l'instabilité sociopolitique du pays a empêché un retour à la prospérité. Aujourd'hui, l'image du pays reflète la désolation et la misère, car la production nationale n'arrive plus à nourrir sa propre population. Selon une recherche menée en 2006, « plus de la moitié de la population ne parvient pas à satisfaire ses besoins nutritionnels essentiels. » (Fréguin & Devienne, 2006, pp. 621-642).

Selon la Banque mondiale (2017), 59 % de la population haïtienne vit sous le seuil de la pauvreté soit 2,42 \$ par jour, et 24 % vivent sous le seuil d'extrême pauvreté de 1,23 \$ par jour (Banque mondiale, 2017). Cette tranche de population pauvre se trouve pour la majorité dans le milieu rural et se consacre à l'agriculture (Moon, 2013).

La part du secteur agricole dans le produit intérieur brut (PIB) du pays est passée de 45,6 % en 1995 (CCFD-Terre solidaire, 2008) à 20,4 % en 2015 (Le National, 2016). Selon une étude réalisée par le programme de souveraineté alimentaire de la CCFD-Terre solidaire (2008), le déclin de la production agricole d'Haïti est né de la politique d'ajustement structurel (PAS) des années 1980, mise en place en Haïti par le Fonds monétaire international (FMI) et la Banque mondiale (BM), où la réduction des tarifs douaniers a détruit la production agricole et a occasionné une augmentation des programmes d'aide alimentaire.

D'un autre côté, la récurrence de catastrophes naturelles d'ordre climatique ne finit pas d'affaiblir cette production agricole. En effet, Haïti est un pays tropical qui a une saison cyclonique de juin à décembre. En raison de sa position géographique, il est très exposé

aux ouragans, tempêtes et cyclones se formant dans l'Atlantique. Tous les ans, ces aléas sont récurrents, ce qui ne manque pas d'affecter les exploitations agricoles. De ce fait, ce pays est encore plus vulnérable face aux changements climatiques. Depuis le cyclone Azèle en 1954 jusqu'à l'ouragan Matthew en 2016, Haïti s'est vu infliger de nombreux épisodes climatiques dévastateurs, dont les dégâts se sont amplifiés par l'état de dégradation de l'environnement du pays. La couverture forestière du pays étant inférieure à 2 %, l'érosion s'est intensifiée au cours du temps et a affaibli la productivité des sols. Étant donné la géomorphologie du pays (65 % de la superficie en montagne avec des pentes supérieures à 40 %), le déclin de la production agricole est intimement lié à la dégradation environnementale (MARNDR, 2011a). Les impacts de ces épisodes climatiques sur le secteur agricole sont nombreux et s'avèrent assez coûteux. À défaut de faire une liste exhaustive, nous nous contentons de citer : les éboulements et glissements de terrain, l'érosion des terres et les pertes de sols fertiles, la destruction des productions agricoles, les pertes de surfaces boisées, les problèmes zoonitaires et phytosanitaires, etc. (MARNDR, 2011a)

Malgré ces aléas climatiques et ces problèmes sociopolitiques, le développement de l'agriculture du pays n'a jamais été prévu dans un cadre global de politique agricole nationale, avec des éléments de repères explicites (Rouffignat & Chery Frederic, 1999). Le destin du secteur agricole s'est vu relégué vaguement dans des plans épars, dénués d'une vision globalisante, si bien jusqu'en 2010, il n'existait aucun document formel de politique agricole. En effet, depuis la période postcoloniale de 1804 jusqu'à l'occupation du pays par les Américains (1915), les grandes décisions en matière d'agriculture se rapprochaient vers un renforcement des grandes propriétés pour une agriculture exportatrice. À cette époque post-colonialiste, la classe dominante voulait continuer de suivre le modèle des anciens colons, avec une agriculture à grande échelle. Le dualisme était assez marqué par la présence des grandes exploitations commerciales et les petites exploitations vivrières de subsistance. Durant la période de l'occupation américaine (1915-1934) voire jusqu'en 1940, la grande exploitation était toujours de mise et l'agriculture du pays reflétait la demande internationale (Rouffignat & Chery Frederic, 1999). Cette période a vu la destruction de près des 2/3 de la forêt de pins pour y faire la

plantation de l'hévéa en vue de satisfaire les besoins des Américains en caoutchouc pendant la Seconde Guerre mondiale (Civil-Blanc, 2007). De 1940 à 1986, l'agriculture du pays commençait à se spécialiser de plus en plus et s'ajustait progressivement à la demande du marché international. Les petites exploitations étaient décapitalisées et l'on assistait au départ des Américains ainsi qu'à l'avènement de l'aide internationale dans l'agriculture. Des plans quinquennaux, des missions internationales et de grands programmes multilatéraux et bilatéraux se sont succédé et cette période a vu naître le département de l'Agriculture des Ressources naturelles et du Développement rural, instauré par le décret-loi du 17 mars 1958 (Rouffignat & Chery Frederic, 1999).

De 1986 à 1998, des plans de réforme ont été élaborés avec l'appui de la Banque mondiale et du FMI. Il s'agissait d'ajustements structurels et du plan néolibéral. Nous relatons le plan de réforme institutionnelle du MARNDR, les travaux de politiques agricoles (FAO/MARNDR 1995), les travaux de politiques sectorielles de 1996, la tentative de réforme agraire sous le gouvernement de René Garcia Préval, sans omettre les grandes mesures de suppression des barrières douanières, etc. qui démontrent la nette orientation de l'État vers une agriculture diversifiée et une volonté de structuration de la production (Rouffignat & Chery Frederic, 1999). Cette période coïncidait justement avec la montée de la mondialisation, l'une des grandes stratégies dictées par les pays développés pour la promotion de la croissance et du développement. Depuis l'année 2000, de nouvelles réformes institutionnelles ont été enclenchées. De nouveaux plans quinquennaux ou triennaux ont été mis en œuvre. L'assistance internationale est plus marquée et de grands projets ont été exécutés dans le secteur par les organismes internationaux. Ces différentes tentatives de mise en œuvre des programmes agricoles n'ont pas su mettre un frein au déclin de l'agriculture, car bien évidemment ces plans découlaient de l'accompagnement international, qui n'a jamais voulu cerner le contexte spécifique de l'évolution de l'agriculture locale. De toute évidence, « l'état haïtien ne s'est jamais résolu à accepter le développement d'une économie paysanne fondée sur l'existence de petites exploitations familiales marchandes » (Dufumier, 1988, p. 28). En d'autres mots, les politiques agricoles n'ont jamais été adaptées aux besoins réels de la masse paysanne qui représente le socle de l'agriculture.

Un diagnostic sectoriel agricole, enclenché depuis 2005 a été révisé en 2010 à la suite du séisme survenu alors, en tenant compte des éléments ressortis dans le rapport d'évaluation des besoins après désastre (PDNA), en vue de définir une vision claire pour le secteur. Ce rapport soutenait le développement de l'agriculture selon les principes de pôle de croissance et promouvait le soutien à la production agricole familiale et commerciale. La relance du revenu national a été prévue, basée sur la dynamisation des secteurs productifs avec création d'emploi. Ce document de politique de développement agricole 2010-2025 vise à combler les lacunes longtemps constatées dans les interventions du secteur agricole, telles une mauvaise articulation des programmes et projets ainsi que la divergence des acteurs du secteur (MARNDR, 2011b). Avec l'appui de ses partenaires techniques, le MARNDR a adopté le plan national d'investissement agricole (PNIA 2010-2016) découlant de la politique sectorielle 2010-2025 qui fait ressortir l'ensemble des problèmes structurels du secteur. Dans le souci de retirer un instrument opérationnel de cette politique sectorielle, le programme triennal de relance agricole (PTRA 2013-2016) a été élaboré en maintenant le même objectif que le PNIA, à savoir : « contribuer à l'amélioration de la sécurité alimentaire et à la croissance économique d'Haïti » (MARNDR, 2013).

En considérant ce bref retour sur l'histoire des politiques agricoles haïtiennes, le PTRA est le premier instrument de politique qui s'oriente vers un soutien à la production agricole commerciale. Cette nouvelle approche, prônée par cette politique, détermine le choix de ce programme pour cette étude. De plus, il s'agit d'un programme actuel dont la période d'exécution vient d'arriver à échéance. Il serait tout à fait justifié que le MARNDR puisse documenter les effets de ce programme à court, moyen et long terme à travers une évaluation formelle afin de statuer sur son efficacité et/ou son impact. Il serait tout aussi bénéfique que ces rapports d'évaluation soient réellement utilisés par les parties prenantes en les intégrant dans les prochaines planifications des plans triennaux de la politique agricole 2010-2025, voire d'autres documents de politiques agricoles.

La réalisation de l'évaluation d'effet d'un programme nécessite l'établissement des liens de causalité entre le programme tel qu'il est mis en œuvre et les changements positifs ou

négatifs observés dans la population (Dessureault et Caron, 2009). La démonstration de ces liens de causalité et la mesure objective de ce changement sont très difficiles en absence de données probantes. Une bonne préparation du programme pour ce type d'évaluation est nécessaire.

La préparation du PTRA doit passer par une étude d'évaluabilité (ÉÉ) qui mettra à la disposition du MARNDR des pistes d'amélioration dans la collecte de données administratives et une certaine clarification de la théorie du programme en vue de planifier une évaluation sommative. Le PTRA étant le bras opérationnel de la politique agricole 2010-2025, il serait pertinent pour le MARNDR de pouvoir traduire les investissements faits sur cette période en matière d'indicateurs de croissance, d'amélioration de revenu, etc., afin de s'assurer qu'à la fin de chaque période triennale, les informations nécessaires à une évaluation formelle sont disponibles et de qualité. De plus, la préparation du PTRA pour l'évaluation devrait aider à la planification et la mise en œuvre du nouveau PTRA 2017-2019. Cette idée rejoint la pensée de Potvin (2009), selon laquelle toute évaluation d'un programme devrait servir la planification, la gestion ou la reddition de compte. Cette démarche aidera à l'identification des données utiles à l'évaluation formelle du PTRA 2013-2016.

Dans le cadre de ce mémoire, nous proposons d'effectuer une analyse du programme triennal de relance agricole 2013-2016, afin de vérifier si le programme est suffisamment mature pour faire l'objet d'une évaluation d'effet. L'étude fait ressortir un ensemble de questions pertinentes à considérer dans la recherche et qui serait susceptible de guider les évaluateurs dans l'identification des facteurs déterminants des écarts de la mise en œuvre des programmes publics dans un pays en développement. Cette étude ne vise pas à réaliser l'évaluation du PTRA en tant que telle, mais plutôt à effectuer une analyse de la qualité du programme en vue d'une évaluation. En d'autres termes, clarifier la théorie du programme, explorer sa réalité, identifier des facteurs contraignants à sa mise en œuvre et éventuellement proposer des recommandations sur les mesures à prendre pour améliorer la qualité du programme.

1.1 – Question de recherche

À la lumière de ces informations, la question de recherche générale retenue pour ce travail est la suivante : dans quelle mesure les conditions sont-elles réunies pour que l'évaluation du PTRRA apporte les informations utiles aux parties prenantes ?

Questions spécifiques

En nous inspirant de Potvin (2009), les questions spécifiques suivantes sont abordées en mettant l'accent sur des thèmes d'évaluation de l'évaluabilité :

- 1) Analyse globale et pertinence du programme : Le programme dispose-t-il d'un modèle logique clair et bien défini ?
- 2) Clientèle cible, problématique et analyse des besoins ; le programme répond-il aux besoins de sa clientèle ?
- 3) Objectifs et attentes de résultats ; le but, les objectifs et les actions sont-ils cohérents, clairement énoncés et mesurables ?
- 4) Ressources humaines et matérielles ; y a-t-il une adéquation entre les objectifs fixés et les ressources disponibles ?
- 5) Théorie du programme ; le programme est-il plausible ? Peut-on identifier ou retracer des facteurs susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs du programme ?

Ce document est composé de cinq parties et d'une conclusion. La première partie présente le programme à l'étude. La deuxième partie expose la revue de littérature. La troisième partie précise notre cadre conceptuel. La quatrième partie résume notre méthodologie de travail. La cinquième partie fait état des principaux résultats de l'étude. La conclusion résume les principaux éléments du travail de recherche et intègre des recommandations utiles à considérer.

1.2- Présentation du programme triennal de relance agricole

Le programme triennal de relance agricole est un programme du gouvernement haïtien, échelonné sur 3 ans. Il a pour objectif de contribuer à la modernisation du secteur agricole, d'assurer une meilleure gouvernance du secteur, d'augmenter la productivité agricole en vue de faire passer l'autosuffisance alimentaire de son niveau estimé à 50 % à un niveau de 60 % pour l'accroissement du revenu des agriculteurs, d'augmenter les exportations agricoles d'au moins 40 % et de faire passer la couverture végétale à 15 % (MARNDR, 2013). Ce programme, rendu public en 2013, prévoyait d'utiliser une approche axée sur les filières productives et économiques porteuses, en mettant l'accent sur la protection de l'environnement, en favorisant un partenariat public-privé efficace, dynamique et en s'assurant d'une bonne gouvernance du secteur agricole (MARNDR, 2013).

Il était prévu que le PTRRA soit mis en œuvre par le MARNDR en partenariat avec différentes entités publiques ou privées existantes dans les zones d'intervention réparties sur tout le territoire. Sa gestion devrait être réalisée par le MARNDR, mais l'exécution de certaines activités serait parfois déléguée, notamment, quelques organismes nationaux et internationaux (ex. : le ministère de l'Environnement, IICA, FAO, PNUD, la BID, la Banque Mondiale, les différentes entités du MARNDR qui constituent les principales parties prenantes du programme) participeraient à l'exécution de certaines activités ou certains projets.

Selon ce programme, la modernisation du secteur agricole doit passer par le renforcement de la responsabilisation des communautés, des organisations paysannes et des opérateurs privés, ainsi que le partenariat entre l'État et les autres acteurs. Ainsi, cinq (5) approches ont été prioritaires pour sa mise en œuvre :

- Une approche territoriale qui valorise les zones agroécologiques potentielles, avec une concentration de production dans les zones irriguées et les zones de montagnes humides ;
- Une approche filière, visant à réunir les différents acteurs du secteur autour des filières prioritaires ;
- Une orientation vers le marché ;

- Un partenariat public/privé ;
- Une approche intégrée de bassin versant.

Ce plan triennal de relance agricole est composé de quatre (4) axes d'intervention, constitués en sous-programmes, pouvant répondre à ces prévisions. Chacun de ces sous-programmes présente les résultats à atteindre pour chaque intervention dans des zones cibles suivant un coût estimatif prédéterminé. À partir d'une synthèse des informations obtenues sur le programme, un modèle logique a été élaboré (section 5.2).

2. Revue de littérature : évaluation et évaluabilité

Cette section s'amorce par une brève présentation de l'évaluation de programme avec ses grands paradigmes et quelques-unes de ses approches. Nous enchaînons avec certaines particularités de certains types d'évaluation comme celle d'impact ou d'implantation qui ont certaines exigences méthodologiques et nécessitent des données de qualité. Nous y présentons également l'étude d'évaluabilité (ÉÉ) qui, conformément à son rôle, devrait faciliter la mise en place de ces types d'évaluation. Cette section se termine par la présentation des différents domaines d'application de l'ÉÉ et des différents modèles existants.

Évaluation

Dans la littérature, la définition de l'évaluation ne fait pas consensus (Ridde, 2006). La définition de Lincoln 1986, reprise par Nadeau dans son ouvrage intitulé *l'Évaluation de programme théories et pratiques*, résume l'évaluation comme : « une forme d'investigation contrôlée, menée afin de déterminer la valeur de l'objet de l'évaluation dans le but de l'améliorer ou dans le but d'analyser son impact » (Nadeau, 1988, p. 45). Plusieurs générations d'auteurs ont apporté leurs pierres dans la construction de la connaissance sur l'évaluation de programme, ses théories et ses approches. Le nombre de ces auteurs n'a cessé de croître depuis la « naissance » de l'évaluation dans les années 1960 (Daigneault, 2011). Alkin a proposé de retracer les racines des approches évaluatives à travers l'arbre des théories en évaluation, où il essaie de visualiser les contributions des théories clés en évaluation, en tenant compte des éléments fondateurs des travaux s'y rapportant, à savoir la responsabilité sociale, les enquêtes sociales et l'épistémologie (Alkin, 2013, p. 12).

Cadres théoriques en évaluation

L'histoire de l'évaluation de programme au cours des dernières décennies est parsemée de nombreuses théories. Sans avoir la prétention d'être exhaustifs, nous présentons dans

cette section l'essence de ses quatre grands paradigmes en nous référant à l'ouvrage d'Alkin (2013). Le paradigme post-positiviste se base sur la rigueur méthodologique où l'évaluateur essaie avec le plus d'objectivité possible de mesurer l'objet de l'évaluation. L'évaluateur considère que la réalité est unique (Campbell, Cook, Cronbach, Rossi, Chen, Weiss). Le paradigme constructiviste s'appuie sur un jugement de valeur. L'évaluateur, en tant qu'interprète, tente de générer une version de la réalité avec les acteurs du milieu. Il construit la connaissance en fonction de la réalité de chaque personne, qui la voit ou la sent en tenant compte de son expérience, de sa valeur. Dans ce cadre-là, il n'existe pas de vérité absolue et l'évaluation doit mener à un jugement pour servir l'intérêt du public (Scriven, Stake, House, Greene, Cuba, Lincoln, Mertens). Le paradigme pragmatique, quant à lui, se situe entre ces deux extrêmes et est axé sur l'utilisation de l'évaluation. Ce paradigme permet d'établir les liens de causalité, mais sans certitude absolue, car il existe une explication multiple de la réalité (Stufflebeam, Alkin, Patton, Fetterman, Cousins). La transformation sociale, plus récente, demande une certaine souplesse de l'évaluateur pour prendre en compte les enjeux des différents groupes et la complexité contextuelle. Il doit comprendre et s'identifier aux groupes défavorisés afin d'établir des relations avec eux et ainsi contribuer à leur transformation sociale (Alkin, 2013). Le choix de ces cadres n'est pas mutuellement exclusif. La détermination de la valeur de l'objet d'évaluation passe par une démarche rigoureuse de collecte et d'analyse d'information qui vise à porter un jugement sur un programme ou à aider à la prise de décision. L'opérationnalisation de l'évaluation se réalise à travers des approches évaluatives en lien avec la posture de l'évaluateur.

Approches évaluatives

Les approches évaluatives sont diversifiées et consistent en des stratégies opérationnelles pour la réalisation de l'évaluation. Elles orientent les praticiens sur les règles à suivre pour l'organisation de l'évaluation, afin de s'assurer de sa pertinence, ou la gestion des contraintes de l'évaluation (Daigneault, 2011, p. 3). Cependant, en dehors de cette stratégie opérationnelle, d'autres dimensions y sont incluses. On identifie l'évaluation en référence à la méthode de construction du savoir, en fonction de la valeur qui est

représentée dans l'évaluation, du rôle du programme évalué dans la résolution d'un problème social et des types d'utilisation de l'évaluation. Mais il a été constaté qu'aucune approche évaluative ne touche parfaitement tous ces éléments (Ridde & Dagenais, 2012).

Dans le domaine de l'administration publique, on a le plus souvent recours à des approches évaluatives qui utilisent des éléments tirés des théories des sciences sociales. Ces approches décrivent le rôle de l'évaluateur et orientent ses choix méthodologiques. C'est le cas par exemple de l'approche participative, regroupant l'utilisation « focused » (Patton), participative pratique (Cousins), « responsive » (Stake), « empowerment » (Fetterman, Smith, Ninacs), collaborative, pluraliste (Cuba et Lincoln), démocratique (House), etc. L'approche participative est intéressante dans la mesure où elle est orientée, d'un regard pragmatique, « sur le processus évaluatif en mettant l'accent sur l'utilisation des résultats de l'évaluation et l'amélioration de l'efficacité des programmes et des politiques » (Jacob & Ouvrard, 2009, p. 18), et d'un point de vue épistémologique, elle met « l'accent sur la production de connaissance, la diversité des acteurs, leurs valeurs et aspirations, avec pour objectif de renforcer la qualité et la pertinence de la connaissance produite et de mieux prendre en compte le contexte et les enjeux particuliers du programme évalué » (Jacob & Ouvrard, 2009, p. 18). D'autres approches sont également utilisées, en mettant plus l'accent sur la dimension sommative de l'évaluation; c'est le cas de l'approche centrée sur les effets et l'approche centrée sur la théorie de programme.

Quel que soit le courant théorique dans lequel l'évaluateur est inscrit et, quel que soit le choix d'une approche évaluative, tenant compte de l'objet à évaluer, du cycle de vie du programme et du contexte, l'évaluation nécessite l'utilisation des données de qualité. Il est toutefois utile de souligner qu'il n'existe pas de paradigme unique. Le choix d'un paradigme ou d'une approche évaluative dépend de multiples facteurs, en particulier du type d'évaluation. En effet, une évaluation d'impact ou d'implantation peut être conçue et opérationnalisée de différentes manières. La perspective d'évaluation formative ou sommative influence également le choix des approches. Les contraintes organisationnelles et les contraintes opérationnelles liées au temps et à la disponibilité des ressources affectent aussi bien ces choix (Goyette, 2009).

La mise en œuvre d'une évaluation d'impact ou d'effet d'un programme n'est pas accessible à tous les types de programmes. Les exigences méthodologiques et les coûts associés à ce type d'évaluation nécessitent le respect de certains prérequis. De ce fait, le programme à évaluer doit cibler des objectifs précis, mesurables et s'appuyer sur un modèle logique clair, ce qui facilitera l'établissement des liens de causalités entre le programme offert et les effets escomptés (Dessureault et Caron, 2009). Comme le mentionne Potvin (2009), le programme doit atteindre une certaine maturité pour qu'il puisse se prêter à l'exercice de l'évaluation de ses effets escomptés. Ainsi, pour juger de la pertinence d'une évaluation des effets et de sa faisabilité, une bonne connaissance du programme et du milieu dans lequel il évolue s'impose (Dessureault et Caron, 2009).

Étude d'évaluabilité (ÉE)

Historicité

Le concept de l'ÉE n'est pas nouveau. Il a été développé en 1979 par un groupe de chercheurs de l'*Urban Institute* de Washington, dont Joseph Wholey, en réponse à un manque de pertinence de projet de recherche en évaluation. Ces derniers ne répondaient pas aux besoins des parties prenantes par manque d'intégrité des liens de causalités. Selon leur point de vue, ces programmes étaient immatures et leurs objectifs n'étaient pas mesurables. Ils constataient également des écarts de mise en œuvre et la difficulté d'apprécier les effets des programmes gouvernementaux. En essayant d'identifier les causes de l'échec des programmes et de la difficulté des praticiens à répondre aux attentes des parties prenantes, l'évaluation de l'évaluabilité est née (Soura et coll., 2016).

Rôle et définition

La compréhension du programme peut se faire aisément dans le cadre d'une étude d'évaluabilité (Soura, Fallu, & Bastien, 2016). L'étude d'évaluabilité (ÉE) peut être définie comme « un processus rigoureux et systématique qui permet d'assurer qu'une évaluation satisfaisante du programme est réalisable et de déterminer si celle-ci peut produire des connaissances utiles pour les parties prenantes » (Soura et al., 2016, p. 2). Elle est faisable uniquement si les critères d'évaluation ne sont pas encore bien définis,

donc si les objectifs ne sont pas mesurables ou si l'évaluation n'est pas effectuée dans une optique de reddition de comptes (Wholey, 2004a).

L'ÉE permet de garantir que des informations claires et utiles soient obtenues lors de l'évaluation d'impact ou d'effet d'un programme, en fournissant un cadre qui permet de prévenir certains problèmes méthodologiques (Thurston, Graham, & Hatfield, 2003). Plusieurs auteurs partagent ce point de vue (ex. : Patton, 1996 ; Kaufman-Levy et Poulin, 2003 ; Rossi, Freeman, et Lispey, 2004 ; Trévisan, 2007 ; Potvin, 2009). L'ÉE cherche donc à mettre en place les bases de gestion avant toute tentative d'évaluation formelle (Strosberg & Wholey, 1983). Elle est utilisée généralement pour une pré-évaluation des interventions jugées complexes, ou lorsque le programme est très peu documenté, ou lorsque des facteurs spécifiques risquent de nuire à la conduite d'une évaluation (Soura et coll., 2016). Ainsi, les interventions complexes doivent être soumises à une analyse approfondie pour assurer leur évaluabilité et, par la même occasion, mettre l'évaluation au service de l'amélioration de leur performance. L'ÉE permet également d'identifier des facteurs pouvant faciliter ou empêcher la mise en œuvre d'un programme.

D'autres avantages ressortent de l'utilisation de l'ÉE. Elle permet une économie en temps et en ressources, car elle limite les opérations d'évaluation aux seuls aspects du programme, prêts à être évalués, et en sélectionnant la meilleure méthode d'évaluation ainsi que les indicateurs les plus pertinents (Leviton et coll., 2010). Par le fait d'apporter des ajustements à un programme jugé non évaluable, l'ÉE maximise l'utilisation des ressources d'évaluation limitées en ce qui a trait au coût de déplacement, frais de personnel, etc. (Kent et coll., 2013).

Concrètement, l'ÉE peut, d'un côté suggérer certaines pistes quant à la préparation d'un programme pour son évaluation et de l'autre, amorcer la réussite d'une éventuelle évaluation d'impact en identifiant des améliorations à apporter aux données qui sont recueillies par le programme et en clarifiant la théorie du programme. Cet exercice favorisera l'utilisation des résultats de l'évaluation par les parties prenantes, car la prise en compte de leurs perceptions dans la conception et dans l'implantation du programme

est nécessaire. Il est toutefois important de préciser que, bien qu'elle soit utile au développement d'un programme, elle ne remplace pas une évaluation formelle (Soura et coll., 2016).

Déjà en 1985, une recension d'écrits sur l'ÉE a permis d'identifier près de 57 études réalisées de 1972 à 1984. En 2007, Trévisan en a recensé plus de 900, en provenance de la littérature grise et scientifique, publiée entre 1986 et 2006. Une vingtaine de ces publications ont été utilisées dans sa recherche (Trévisan, 2007). Les résultats de cette étude ont fait ressortir certains problèmes méthodologiques de l'ÉE, liés à une certaine application inégale en dépit de la contribution de nombreux auteurs (Trévisan, 2007). En effet, il a relevé certains écarts ou incohérences dans la mise en œuvre et l'utilisation de l'ÉE. Ces incohérences sont même directement liées au manque de clarté de l'ÉE, comme concept et méthode. Cette ambiguïté est principalement due à sa similitude avec d'autres activités d'évaluation, comme l'évaluation des besoins et du processus.

Lors de cette recension, Trévisan (2007) a remarqué que les années 1980 jusqu'à 1990, ont été marquées par une baisse de l'utilisation de l'ÉE. Il a essayé d'établir une inférence avec la montée de la reddition de comptes pour l'amélioration de la performance des programmes. Aujourd'hui, elle trouve tout à fait sa place, dans la mesure où elle aide à l'évaluation des politiques et programmes publics, en éliminant les ambiguïtés entre les différents intérêts et interprétations des parties prenantes en vue d'atteindre une certaine cohérence des politiques avant une évaluation complète (Trévisan et Huang, 2003).

Méthodologie de l'ÉE

La réalisation d'une Étude d'évaluabilité passe par plusieurs étapes qui vise une analyse globale du programme depuis sa conception en passant par son implantation, sa gestion, son système de suivi jusqu'à la collecte de donnée nécessaire à son évaluation et voire, l'utilisation des résultats de cette évaluation. Le nombre d'étapes ainsi que leurs appellations varient d'un auteur à un autre, mais la finalité reste la même, améliorer la qualité du programme et déterminer si le programme est prêt pour une évaluation d'impact. Tout compte fait, l'ÉE doit apporter des réponses aux questions inhérentes à la capacité de l'évaluation de produire des résultats utiles (Soura et al., 2016).

La réalisation d'une EE est susceptible d'aider à prendre au moins une décision par rapport au programme : apporter un changement, conduire une évaluation formelle, arrêter le programme, ne rien changer ou ignorer les résultats de l'étude (Soura et al., 2016).

Certains aspects importants de l'ÉE ont été révélés par Jung et Schubert (1983), il s'agit du fait qu'elle permet de :

- Localiser et obtenir le point de vue de tous les acteurs qui sont impliqués dans la mise en œuvre du programme.
- Articuler les objectifs du programme qui sont réalistes et dont l'atteinte est mesurable.
- Fournir aux responsables du programme une bonne idée de la réalité du projet.
- Faire le point sur les besoins d'amélioration du programme avec les responsables.
- Identifier immédiatement des besoins d'informations critiques qui peuvent servir pour donner une rétroaction rapide.

Bien que la plupart des notes conceptuelles sur l'ÉE parlent de ses fonctions dans l'amélioration de la théorie des programmes, Trévisan (2007) fait remarquer que près de la moitié des études n'ont pas développé de modèle logique ni de théorie du programme. Au regard de ces constats, il préconise l'apport des évaluateurs dans l'amélioration de la pratique de l'ÉE et dans la recherche d'explications dans les deux sens naturels et techniques du terme ÉE, en lui accordant une place de choix dans les ouvrages sur l'évaluation. De plus, il mentionne que les futures études sur l'ÉE devraient préciser le modèle choisi et relier les données recueillies avec les étapes du modèle et fournir un sens raffiné au concept. De ce point de vue, des perspectives intéressantes sont offertes aux chercheurs en évaluation sur la possibilité de comparer les divers modèles de l'ÉE, de faire une évaluation d'un modèle en particulier, d'intégrer l'ÉE dans un plan d'évaluation plus large ou de différencier l'ÉE d'une évaluation de processus ou des besoins.

Wholey (2015), pour sa part, a identifié certains enjeux de l'étude d'évaluabilité. La participation même des parties prenantes, l'obtention de leurs rétroactions et leur accompagnement tout au long du processus représente, selon lui, un défi. L'entente sur la

façon dont les résultats de l'évaluation future devraient être utilisés en est également un. De bonnes pratiques, comme un mémorandum qui documente chaque décision concernant les changements sur la conception ou la mise en œuvre, après chaque étape de l'ÉE, peuvent contribuer à surmonter certains défis (Newcomer, Hatry, & Wholey, 2015).

Quelques modèles d'ÉE

Comme relaté un peu plus haut, en fonction des auteurs, différentes étapes sont proposées pour la conduite d'une ÉE. Chacun de ces modèles se distingue par le nombre d'étapes, leur ordre d'apparition et leur dénomination (Trévisan et Yi, 2003). Il n'est pas primordial de suivre à la lettre toutes les étapes, mais plutôt d'adapter l'étude en cours en fonction du contexte et des objectifs poursuivis (Soura et coll., 2016). Dans le tableau 1, une compilation de certains modèles présentés dans la littérature est indiquée.

Tableau 1- Modèles présentant les étapes de l'ÉE dans la littérature

Auteurs / Étapes	Rog Debra en 1985	Smith en 1989 (2013)	Thurston en 1991-2003	Wholey en 2004	Thurston et Potvin 2003	Dunn en 2008	Dunet et coll. en 2013
1.	Analyser le programme,	Déterminer le but, sécuriser l'engagement et identifier les membres du groupe de travail	Délimiter le programme	Impliquer les utilisateurs visés dans les informations d'évaluation	Sélectionner l'évaluateur responsable de conduire l'évaluabilité	Vérifier le modèle causal	Sélectionner le domaine de pratique
2.	Analyser l'implantation du programme	Définir les frontières du programme à étudier	Examen des documents	Clarifier le programme	Identifier les parties prenantes du programme	S'accorder sur le but de l'évaluation d'impact	Identifier les programmes
3.	Analyser le système de mesure et d'information	Identifier et analyser les documents du programme	Modélisation du programme	Explorer la réalité du programme, y compris la plausibilité et la mesurabilité de l'objectif du programme	Identifier et analyser la documentation	Évaluer la faisabilité d'un modèle alternatif	Rassembler les informations et évaluer l'intérêt de l'évaluabilité
4.	Effectuer une analyse de la plausibilité des objectifs du programme	Clarifier la théorie du programme	Parcourir le programme	Parvenir à un accord sur les changements nécessaires dans les activités ou les objectifs du programme	Développer le modèle logique du programme et le plan d'évaluation	Identifier une équipe d'évaluation locale	Sélectionner les programmes à évaluer
5.	Préparer des modèles variés du programme	Identifier et interroger les parties prenantes	Élaborer un modèle de programme évaluable	Explorer d'autres modèles d'évaluation	S'accorder sur le principe de conduire une évaluation		Préparer les équipes pour les visites de terrains
6.	Déterminer l'utilisation des résultats de l'évaluation	Décrire la perception des parties prenantes	Identifier les utilisateurs clés	S'entendre sur les priorités d'évaluation et les utilisations prévues de l'information sur les performances du programme	Évaluer le temps et les ressources requis pour l'évaluation		Conduire les visites de terrain
7.	...	Identifier les besoins des PP, leurs inquiétudes et différences de perceptions	Accord pour procéder à l'évaluation				Préparer les documents de l'étude de l'évaluabilité
8.	...	Déterminer la plausibilité du modèle du programme	Déterminer la possibilité d'une évaluation rigoureuse
9.	...	Tirer des conclusions et émettre des recommandations
10.	...	Planifier les étapes spécifiques pour l'utilisation des données d'EEP
	(Rog, 1985)	(Smith, 2013)	(Thurston et coll., 2003)	(Wholey, 2004a)	(Thurston & Potvin, 2003)	(Dunn, 2008)	(Dunet, Losby, & Tucker-Brown, 2013)

Adapté de Soura et coll. (2016), les différents modèles relevés dans la littérature

Certaines étapes comme clarifier la théorie du programme ou vérifier les liens de causalités ou identifier les parties prenantes clés sont quasi présentes dans tous les modèles, mais leur ordre d'apparition est différent selon les auteurs. Certains présentent des étapes agrégées, d'autres sont plus versés dans les détails. Toutefois, il est utile de préciser que ces propositions de modèles ne sont pas exhaustives. Ceux qui sont présentés nous permettent de relever l'essentiel des étapes proposées dans la conduite d'une ÉÉ. Par ailleurs, l'utilisation de l'ÉÉ demande une certaine précision sur le modèle ou la méthode de collecte de données choisie (Trevisan, 2007).

3. CADRE CONCEPTUEL

Comme mentionné dans la revue de littérature, l'utilisation de l'ÉE n'est possible que si certaines conditions sont réunies, comme la présence d'objectifs mesurables ou de critères d'évaluation. Selon Wholey et coll. (2004), un vaste programme décentralisé dans lequel les responsabilités en matière de politique et de gestion sont dispersées constitue le candidat idéal pour l'ÉE (Wholey, 2004b). Dans le cadre de ce projet de recherche, nous proposons d'adopter le modèle de Wholey (2004 ; 2015) présenté dans le tableau 1. Ce modèle, composé de 6 étapes a été choisi, car il nous verse directement dans l'analyse de la pertinence du programme et de ses liens de causalité. Ce modèle est assez concret et complet par rapport au processus d'évaluation. Bien que très peu détaillé par rapport au modèle de Smith (1989), ce modèle est intéressant, car chacune de ses étapes suppose, implicitement, la prise en compte d'autres éléments non mentionnés. En exemple, la première étape « impliquer les utilisateurs visés et les acteurs clés » ne peut être réalisée sans une identification au préalable de ces utilisateurs et de ces acteurs. Comme il est mentionné dans la recension des écrits, Wholey est l'un des pionniers dans le développement du concept de l'ÉE, son modèle nous permettra de vérifier l'évaluabilité du programme triennal de relance agricole. Les étapes proposées sont :

1. Impliquer les utilisateurs visés et les autres acteurs clés
2. Clarifier la formulation du programme
3. Explorer la réalité du programme
4. Évaluer la plausibilité du programme
5. Parvenir à un accord sur les changements nécessaires dans la conception ou dans la mise en œuvre du programme
6. Conclure un accord sur l'orientation et l'utilisation prévue de toute autre évaluation

Impliquer les utilisateurs visés et les autres acteurs clés

À cette étape, une révision de la documentation est nécessaire pour une meilleure connaissance du programme. Ensuite, une équipe réduite de parties prenantes est rencontrée pour identifier les personnes qui sont susceptibles d'être impliquées dans l'évaluation de l'évaluabilité (Newcomer et coll., 2015).

Clarifier la formulation du programme

La clarté de la formulation du programme doit être apportée selon la perception des parties prenantes. De ce fait, des entrevues doivent être réalisées avec ces acteurs clés. Cette démarche fera ressortir les intrants, extrants et effets du programme et, probablement, des résultats non prévus. Ces informations permettront de clarifier le design du programme pour parvenir à un modèle logique valide qui montrera les liens de causalités entre les intrants, les activités, les extrants et les effets. Des guides pour la revue documentaire et les entretiens avec les parties prenantes clés sont fournis avec le modèle de Wholey. Une récapitulation de certaines questions pour le guide d'entretien est présentée ci-dessous :

- D'après vous, qu'est-ce que le programme essaie d'accomplir et quelles ressources y sont attribuées ? Quels sont les résultats à date ?
- Quels sont les résultats probables pour l'année prochaine ou les deux prochaines ?
- Pourquoi le programme produirait-il ces résultats ?
- Quels sont les principaux problèmes du programme ? Combien de temps faudrait-il pour résoudre ces problèmes ?
- Quel genre d'information devez-vous obtenir sur les résultats et la performance du programme ? De quel genre d'information avez-vous besoin ?
- Comment voudriez-vous utiliser ces informations ?
- Quel genre d'information est demandé par les parties prenantes sur la performance du programme ?

Explorer la réalité du programme

Cette étape consiste à faire une comparaison entre la réalité du programme et ce que le programme devrait être. C'est également le moment d'identifier les mesures de performance ainsi que les facteurs pouvant influencer négativement la performance du programme. Pour ce faire, trois sources de données sont habituellement utilisées : la documentation existante, les observations ou entrevues avec les fournisseurs de services et les discussions avec des observateurs bien informés. Ces premières sources de données fourniraient l'information permettant à l'évaluateur d'identifier une liste de problèmes qui sont susceptibles d'inhiber la performance du programme ou de facteurs liés au contexte qui modifient la nature même du programme, de ses activités, donc de ses effets (Newcomer et coll., 2015). Un guide des questions à aborder dans le cadre de la revue documentaire et pour l'entrevue avec l'équipe du programme ainsi qu'avec le gestionnaire de niveau opérationnel est proposé par Wholey (2015).

- Quels sont les objectifs du programme ? Quelles sont les principales activités du projet ? Pourquoi ces activités atteindront-elles ces objectifs ?
- Quelles ressources sont disponibles pour le projet ? Nombre d'employés ? Budget total ? Sources de fonds ? Quels résultats sont fournis par le projet ? À qui ?
- Quelles sont les preuves nécessaires pour déterminer si les objectifs sont atteints ?
- Que se passe-t-il si l'objectif est atteint ? Que se passe-t-il s'ils ne sont pas satisfaits ? Comment le projet est-il lié aux priorités locales ?
- Quels types de données ou enregistrements sont conservés ? Coûts ? Les services fournis ? Qualité du service ? Les résultats ? Autre chose ?
- À quelle fréquence ces données sont-elles collectées ?
- Comment cette information est-elle utilisée ? Est-ce que quelque chose change sur ces données ou ces enregistrements ?
- Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez ? Combien de temps cela prendra-t-il pour résoudre ces problèmes ? Quels résultats ont été produits à ce jour ? Quels sont les résultats probables dans les deux ou trois prochaines années ?

Évaluer la plausibilité du programme

En s'appuyant sur les trois premières étapes, on peut déjà porter un jugement sur la plausibilité du programme pour voir dans quelle mesure les programmes, tels qu'implantés, correspondent à la vision première des décideurs politiques ou des gestionnaires.

Parvenir à un accord sur les changements nécessaires dans la conception ou dans la mise en œuvre du programme

Les étapes 1 à 4 permettent de faire une photo de la réalité du programme. Une fois cette réalité comparée à ce qui était prévu, l'évaluateur est en mesure d'aider les gestionnaires du programme ou les décideurs politiques ou encore les potentiels utilisateurs des résultats de l'évaluation, à prendre des mesures opportunes. Ils doivent s'accorder sur la théorie du programme à évaluer, ses intrants incluant les facteurs contextuels, ses activités, ses extrants, ses résultats (à court, moyen et long terme) incluant les résultats non prévus et effets secondaires qui doivent être minimisés ou contrôlés en prévoyant les liens de causalité entre eux. Dans la mesure où l'ÉÉ montre une inadéquation entre les effets désirés et les ressources disponibles, l'évaluateur pourra contribuer à la modification des activités en accord avec les parties prenantes, pour parvenir à une amélioration des effets du programme, selon les ressources disponibles (Newcomer et coll., 2015).

Conclure un accord sur l'orientation et l'utilisation prévues de toute autre évaluation

À partir de cette étape, l'évaluateur se doit de proposer un ensemble d'options d'évaluation. Ses options d'évaluations doivent contenir des indications, sur :

- Les données qui devraient être collectées sur les intrants, les activités, les extrants et les effets du programme;
- Les analyses de données qui devraient être entreprises;

- Le coût estimé de la collecte de données, de l'analyse des données et de la diffusion des informations d'évaluation;
- La façon dont les résultats de l'évaluation devraient être utilisés;

Des explications doivent être fournies aux parties prenantes sur les implications de mener l'évaluation du programme tel qu'il est ou de choisir une des options d'évaluation. En s'entendant sur une option d'évaluation, les parties prenantes doivent s'accorder sur la manière d'utiliser les résultats de cette évaluation et s'y engager (Newcomer et coll., 2015).

Dans le cadre de ce projet de recherche, seulement les quatre (4) premières étapes seront réalisées avec les informations disponibles et l'implication des parties prenantes. En effet, ce travail étant un travail universitaire, il paraît inopportun de procéder à des accords avec le haut management du MARNDR pour toute éventuelle proposition de modification dans la mise en œuvre du programme. Toutefois, le contenu de ce rapport leur sera communiqué pour tout besoin utile.

4. MÉTHODOLOGIE

Cette section présente la méthode qui a été utilisée pour la réalisation de cette étude. Elle est composée de trois (3) parties. La première indique les techniques de collecte de données mobilisées. La deuxième présente le processus de collecte de données. La troisième met l'accent sur les stratégies d'analyses de ces données.

4.1- Techniques de collecte des données

L'analyse documentaire et les entrevues semi-dirigées sont les principales techniques de collecte de données qui ont été utilisées dans le cadre de cette étude.

Analyse documentaire

L'analyse documentaire consiste à examiner un ensemble de documents de manière à déterminer la qualité ou la non-qualité d'une recherche d'information qui en est l'aboutissement. On procède par repérage d'informations essentielles selon le champ d'études tout en les traduisant sous une forme concise et précise. Sa finalité est l'identification, le repérage, voire la diffusion de ses informations (Walker, 1999). Dans le cadre de notre recherche, nous avons procédé à la révision de l'ensemble des documents en rapport avec le PTR. Nous avons eu accès à huit documents spécifiques : la documentation du programme, la feuille de route du ministre de l'Agriculture, le document de cadrage du budget 2013-2014, le document de programmation budgétaire des exercices fiscaux 2013-2014, 2014-2015, 2015-2016 (les 3 années d'implantation du PTR). Nous avons eu à consulter également les documents des bilans annuels des exercices 2013-2014 et 2015-2016, celui de l'exercice 2014-2015 n'étant pas disponible. Nous avons pu explorer d'autres documents comme un rapport rédigé par la FAO, portant sur un projet d'appui à la mise en œuvre du PTR, le résumé d'une journée réflexion de la société civile sur la relance agricole et un document de diagnostic de la Banque mondiale qui fait ressortir l'état de lieux du pays en 2015. Cette analyse documentaire nous a permis de créer un cadre de réflexion pour situer les données pertinentes sur le programme. Elle est à la base du choix des acteurs à considérer dans l'étude et de l'exploration de la réalité du PTR qui sont respectivement les étapes 1 et 3 du modèle

de Wholey. Cette méthode a servi à la compréhension du programme et à l'identification de certains facteurs contraignants dans sa mise en œuvre. Elle a également permis d'avoir une certaine description du programme afin de nous familiariser avec son histoire (Fortin & Gagnon, 2016).

D'un autre côté, des documents d'ordre plus général concernant les théories de développement agricole et des ouvrages spécifiques en évaluation ont été consultés pour produire des réflexions pertinentes sur le programme PTRRA afin de le situer par rapport au concept de développement agricole.

Les entrevues semi-dirigées

C'est une technique d'enquête qui utilise un guide d'entretien pour la collecte des informations résultant d'un échange verbal entre la personne interrogée et le chercheur, sur le terrain. Elle permet d'accéder directement à l'information recherchée en laissant la place à la personne interrogée pour exprimer ses idées, son vécu et sa perception (Savoie-zajc, 2016). Les entrevues semi-dirigées auprès des parties prenantes du PTRRA ont été utilisées pour compléter les informations dérivées de l'analyse documentaire. En accédant aux perceptions des participants, nous avons été en mesure d'interpréter les réponses obtenues et de cerner les forces et les faiblesses du programme. Les entrevues semi-dirigées ont également servi à la clarification de la théorie du programme tout en permettant de compléter les étapes 2, 3 et 4 du modèle de Wholey. Elles ont aussi permis d'enrichir la description du programme et de compléter les informations obtenues lors de l'analyse documentaire. Une grille d'entretien a été utilisée pour les entrevues, en référence aux questions de recherche liées à des thèmes de Potvin (2009) et des thèmes identifiés pour chacune des étapes du modèle de Wholey. Une esquisse est présentée en annexe I.

4.2- Processus de collecte des données

Dans le cadre de cette étude d'évaluabilité, le choix de l'échantillon a été raisonné afin de cibler les personnes clés qui sont susceptibles de fournir des données riches en information, par rapport à la conception et à la mise en œuvre du programme triennal de

relance agricole 2013-2016. Ainsi, les méthodes d'échantillonnage intentionnelles et boules de neige ont été utilisées. Ces méthodes d'échantillonnage nous ont permis de sélectionner les participants sur la base de leur connaissance du programme et de leur implication dans sa mise en œuvre (Fortin & Gagnon, 2016). Cette méthode d'échantillonnage a permis de réaliser parfaitement la première étape du modèle de Wholey (2015), qui consistait à impliquer des utilisateurs visés du programme à évaluer. La prise en compte de leur expérience et de leurs points de vue a fait ressortir les réalités inédites du programme pour ainsi développer et valider le modèle logique du programme, tout en clarifiant la compréhension du programme pour chaque partie prenante.

Le choix de ces participants a été soumis à un ensemble de critères qui nous a permis de nous assurer de leur connaissance du PTR 2013-2016. Les critères de participation ont été les suivantes et chaque participant devait répondre au moins à l'un de ces critères:

Critères d'inclusion :

1. Avoir été (ou être) ministre, directeur général, directeur général adjoint, directeur d'organisme autonome, secrétaire d'État au MARNDR, secrétaire technique à la Direction générale pendant la période de 2012-2016.
2. Avoir occupé un poste de directeur technique ou directeur départemental au sein du MARNDR pendant la même période.
3. Être un cadre de l'unité d'étude et de programmation du MARNDR pendant la période.
4. Avoir participé dans la rédaction des bilans du MARNDR de 2012 à 2016.
5. Être partenaire du MARNDR dans le cadre de ce programme.

L'invitation à participer a été adressée à 35 informateurs clés dont 27 y ont répondu positivement, occupant divers postes au sein du MARNDR et de certaines organisations partenaires telles que la BID, la FAO et la Banque mondiale. La taille de l'échantillon n'a été déterminée sur aucune base de représentativité statistique, mais plutôt en fonction de la recherche de la saturation des données. Le tableau 2 présente une synthèse des participants à l'étude.

Tableau 2- Synthèse des participants à l'étude

Organisation	Nombres	Fonctions
Publiques	21	Gestionnaires
Bailleur de fonds	2	Professionnels
ONG	4	Gestionnaires

4.3- Stratégies d'analyse des données

La collecte et l'analyse des données ont été réalisées de manière itérative jusqu'à la saturation des données (Fortin & Gagnon, 2016). Au fur et à mesure que nous avançons avec la collecte, nous avons procédé à l'organisation et à l'appropriation de l'information. En effet, chaque entretien complété a servi à la planification du prochain contact et a suggéré l'utilisation des nouveaux codes ou des codes modifiés (Huberman & Miles, 1991). Des rencontres informelles avec certains gestionnaires du MARNDR nous ont permis de procéder à la mise à jour de la grille d'entrevue et de nous immerger dans la réalité du PTR (Fortin & Gagnon, 2016). Un aller-retour entre l'analyse et la collecte des données a facilité la conceptualisation de la réalité du programme. Les données émergentes ont été utilisées pour une meilleure compréhension et la détermination de la saturation empirique des données.

Une fois retranscrite, la première étape a été de lire à plusieurs reprises les données textuelles obtenues. Ceci a permis notre familiarisation avec les données. La deuxième étape a été la codification. Afin de codifier les premiers entretiens, nous nous sommes inspirées des thèmes de Potvin (2009) pour une première catégorisation. À partir de cette première liste de thèmes, nous avons ajouté des sous-thèmes et des codes émergents. Les catégories ont été révisées et raffinées au fur et à mesure, de manière à en créer un nombre restreint donnant une vue d'ensemble sur les aspects jugés les plus importants, suivant les objectifs de notre recherche (Thomas, 2006). À la fin du processus de codification, nous

avons 94 codes, regroupés sous 4 thèmes et 19 sous-thèmes. Le tableau 3 présente l'arbre de codification.

Tableau 3- Arbre de codification

Thèmes	Sous-thèmes	Nombre de codes
Conception et élaboration	<ul style="list-style-type: none"> - Cohérence/lien logique - Implication des secteurs - Réalité contextuelle - Perception des acteurs 	17
Pertinence	<ul style="list-style-type: none"> - Diagnostic sectoriel - Momentum 	4
Mise en Œuvre	<ul style="list-style-type: none"> - Contraintes - Aléas - Mauvaise gouvernance - Corruption - Intrusion parlementaire - Imputabilité - Financement du programme - Contrôles des fonds externes - Fenêtre d'opportunité - Contexte politique - Gestion des données - Accès à l'information 	63
Ressources humaines	<ul style="list-style-type: none"> - Motivation, disponibilité et mobilisation 	10
Total	19	94

Nous avons réalisé une interprétation qualitative des données en identifiant et en comparant les points de vue des participants, tout en gardant à l'esprit les informations disponibles sur le programme résultant de notre analyse documentaire. Nous avons pu nous imprégner également des commentaires et discussions réalisés de manière informelle avec des cadres techniques et des consultants travaillant pour le MARNDR.

Notre analyse résulte de cette interprétation qualitative, qui s'appuie sur des extraits de verbatim et d'une synthèse des données brutes en mettant l'accent sur des éléments clés à considérer comme des contraintes à la mise en œuvre du programme.

Le logiciel QDA Miner (version 5) a été utilisé pour réaliser la codification.

4.4- Considérations éthiques liées à la recherche et à la diffusion des résultats

Cette étude d'évaluabilité a bénéficié de l'approbation du comité d'éthique de la recherche de l'ENAP (CÉR-ENAP). Ce certificat a été octroyé avant la collecte des données (annexe 2). La participation a été volontaire avec un droit de retrait et chaque participant a signé un formulaire de consentement qui présente les avantages et les risques

liés à leur participation à l'étude tout en leur garantissant la confidentialité des données. Ce formulaire fait foi du consentement libre et éclairé des participants. Une copie de ce formulaire est présentée en annexe 3.

Un code a été octroyé à chaque participant afin de préserver la confidentialité des données recueillies. Une fois codifié, tout le matériel brut permettant d'identifier un participant a été détruit. Les données des participants anonymisés et l'ensemble des informations relatif à cette recherche ont été enregistrés sur un disque dur.

5. RÉSULTATS

Ce chapitre est divisé en 4 sections dont 3 découle du modèle de Wholey. Ce modèle comprend 6 étapes, mais nous nous sommes arrêtés aux quatre étapes nous permettant de rendre compte de la réalité du programme. Les sections 2, 3 et 4 correspondent respectivement aux étapes 2, 3 et 4 du modèle de Wholey. La première section présente des éléments de théorie de développement agricole en lien avec le PTR. La deuxième section divisée en 3 sous-sections clarifie la formulation du programme et son modèle logique. Elle consiste à décrire et expliciter la conception du programme en se basant sur des théories, hypothèses ou postulats existants de façon à faire ressortir l'aspect rationnel derrière le programme. La troisième section explore la réalité du programme telle que vue par les intervenants. Celle-ci est divisée en 5 sous-sections, qui permet de réaliser l'analyse globale du programme en nous appuyant sur des thèmes spécifiques proposés par Potvin (2009) qui nous permettront par la suite de porter un jugement sur la qualité du programme. La quatrième section porte sur l'évaluation de la plausibilité du programme en faisant une comparaison entre les intentions des concepteurs du programme avec le programme tel qu'il s'est déroulé dans sa réalité.

5.1- Théorie de développement agricole en lien avec le programme

Les théories de développement agricole sont nombreuses, mais celle qui se rapporte le plus au programme triennal de relance agricole est celle où l'agriculture est vue comme un levier de croissance (e.g. Datt & Ravallion, 1998; Gollin et al., 2002; Thirtle et al., 2003; Titus O. Awokuse & Ruizhi Xie, 2014). Cette perspective rejoint celle de la FAO (2005) où la croissance agricole est vue comme la clé de croissance de l'ensemble de l'économie. Dans ce modèle, l'agriculture assure le lancement ou le financement de la croissance. L'agriculture est vue comme soutien au développement des autres secteurs de l'économie, principalement en fournissant biens et facteurs de production, tels que main-d'œuvre, devises étrangères, épargne et denrées alimentaires. Il s'agit là d'un modèle de politique agricole où l'on attribue un rôle spécifique au secteur, car les effets multiplicateurs de la croissance agricole sont plus importants sur l'économie nationale que les autres secteurs de l'économie comme l'industrie. L'agriculture permet un

gonflement de flux dans le but de parvenir à la constitution d'une économie complexe ou l'agriculture n'est qu'une activité parmi d'autres (Norton, 2005).

Le rôle attribué à l'agriculture ne peut se concrétiser sans un cadrage institutionnel qui facilite la fluidité des relations intersectorielles et la distribution du flux. Cet aspect est souligné dans le cadre d'analyse de Lecaillon J. *et coll.* (1987) qui permet d'étudier le rôle de l'État à travers l'impact des institutions et des politiques sur les performances agricoles. Ce cadre porte sur les relations entre les politiques macro-économiques et l'agriculture en mettant l'accent sur la structure et l'organisation de la production et la structure et l'organisation de la commercialisation (Rouffignat & Chery Frederic, 1999). Les politiques macroéconomiques ne doivent pas être défavorables aux produits locaux. Ces structures d'organisation de la production et de la commercialisation doivent être mises en place au moyen des politiques agricoles. En effet, au travers des politiques agricoles et par ses prérogatives, l'État dispose d'immenses pouvoirs d'interventions sur les filières agricoles. Il peut prendre les mesures nécessaires pouvant rendre le secteur performant. Mais ces mesures doivent encourager le développement agricole au moyen d'institutions, au lieu d'extraire les ressources de l'agriculture. Selon l'OCDE (1990), le développement agricole est un processus d'amélioration des structures de production agricoles qui grâce à des conditions de politiques agricoles spécifiques permettra aux agriculteurs et en particulier aux petits agriculteurs d'accroître leurs productions vers une amélioration de leur condition de vie. Dans le cas d'Haïti, le prélèvement des taxes sur les denrées agricoles a longtemps et jusqu'à aujourd'hui, financé les dépenses courantes de la bureaucratie des services publics et des dépenses improductives. Les taxes prélevées sur le café à l'exportation ont même contribué au paiement de la dette de l'indépendance et au financement de la construction du parc industriel de Port-au-Prince (SONAPI) dans les années 1970 (INCAH, 2015). Ainsi, l'excédent économique produit n'a jamais été réinvesti dans le secteur agricole de manière à engager une voie de croissance durable de l'agriculture. La stabilité de cette croissance agricole est nécessaire pour influencer positivement le reste de l'économie (Rouffignat & Chery Frederic, 1999).

Cette stabilité de la croissance est donc inhérente aux performances agricoles et aux politiques régissant l'organisation de la production et du commerce. Les mesures d'organisation de production nécessitent un ensemble d'institutions qui ont des effets sur l'utilisation de la terre, de la main-d'œuvre et des moyens de production. Dans le cas d'une agriculture de subsistance comme c'est le cas en Haïti, certaines mesures d'organisation de la production sont nécessaires comme les réformes de la structure agraire, des politiques en infrastructures, la disponibilité en intrants et en crédit pour les petits agriculteurs.

En ce qui concerne les mesures d'organisation de la commercialisation et de la distribution, l'État devrait mettre en place des politiques fiscales pour prélever les surplus de productions sous forme d'impôts à travers des termes d'échanges de produits agricoles et manufacturés défavorables aux producteurs. Ces politiques doivent avoir une influence sur l'équilibre des prix, en les maintenant au plus bas, pour le ravitaillement à faible coût de la population urbaine (Rouffignat & Chery Frederic, 1999). Le maintien des niveaux adéquats de prix réels au producteur est l'une des clés de la croissance agricole et, par conséquent, de la réduction de la pauvreté (Norton, 2005).

D'un autre côté, la FAO (2005) dans son document de politiques de développement agricole montre que les effets directs et indirects de la croissance agricole constituent une arme efficace contre la pauvreté. Ainsi pour une sécurité alimentaire soutenable, il faut que les interventions de l'État puissent répondre à trois impératifs : réorienter la production vers des régions les plus nécessiteuses, assurer des moyens d'existence aux populations pauvres, conserver les ressources (Rouffignat & Chery Frederic, 1999). On retrouve ces trois dynamiques dans le document du programme triennal de relance agricole qui prônait une agriculture familiale et commerciale en mettant l'accent sur les pôles des croissances pour assurer un revenu moyen aux agriculteurs dans une logique de gestion environnementale durable.

À travers le PTR, le MARNDR voulait opérationnaliser sa nouvelle politique positive et rationnelle en renforçant sa gouvernance, en promouvant une agriculture plus

productive et respectueuse de l'environnement et surtout en accordant une place de choix aux petits agriculteurs plus vulnérables en mettant l'accent sur l'agriculture familiale et commerciale (MARNDR, 2013). Ce programme voulait assurer une certaine croissance agricole en mettant en place certaines structures de production sans toutefois mettre l'accent sur les politiques macro-économiques comme le recommandent Lecaillon et ses collaborateurs (1987).

5.2- Clarifier la formulation du programme

Selon Wholey (1987, 1994), cette deuxième étape d'une étude d'évaluabilité est essentielle à la compréhension du programme et favorise l'élaboration de son modèle logique. De ce fait, l'intégration de la perception des différentes parties prenantes et des connaissances scientifiques existantes dans cet exercice est tout à fait nécessaire. Cette étape aide à cerner les forces et les faiblesses de l'intervention tout en permettant son analyse afin de voir si logiquement elle tend vers des résultats. Il s'agit de faire ressortir entre autres, des liens existants entre les ressources, le processus et les résultats.

5.2.1- Compréhension du programme

Nous nous sommes référés à la documentation originale du programme pour essayer de comprendre le programme triennal de relance agricole. Par ailleurs, certains éléments d'information qui ressortent des entretiens nous ont aidés à la reconstitution de l'évolution et à la clarification du programme selon les différents acteurs. Cet exercice a facilité l'élaboration du modèle logique du programme.

5.2.1.1 – Contexte d'évolution du PTR A

L'analyse documentaire et les entrevues semi-dirigées ont permis de révéler certains éléments de contexte qui replacent l'initiative du programme dans un cadre spécifique par rapport à un besoin politique pressant. Le gouvernement de la République d'Haïti dans le souci de transformer la catastrophe du séisme du 12 janvier 2010 en opportunité s'est lancé dans un processus de consultation publique pour la refondation de l'État dans une perspective de développement à l'horizon 2030 (MPCE, 2012). Dans cette optique,

le Plan stratégique pour le développement d'Haïti (PSDH) a été élaboré en accordant une place privilégiée à la dynamisation du secteur agricole. Le secteur agricole défini par l'agriculture, la pêche et l'élevage a été présenté comme le pilier de l'économie actuelle qui devrait générer des milliers d'emplois directs et indirects.

Le MARNDR s'inspirant des nouvelles orientations de l'État s'est donné de nouvelles directives tout en bénéficiant de la volonté du gouvernement de faire du secteur agricole le locomoteur de croissance. En effet, le programme triennal de relance agricole, bras opérationnel de la politique agricole 2010-2025, a été élaboré pour : contribuer à assurer la stabilité sociale, améliorer la sécurité alimentaire et augmenter la croissance économique nationale (MARNDR, 2011). La pauvreté étant souvent concentrée majoritairement en milieu rural, son éradication doit passer par le développement agricole qui selon Malassis (1991), est un processus de changement directement lié à la croissance.

En 2012, le ministre Jacques Thomas et son équipe sont parvenus à la tête du MARNDR. Dans le souci d'être fidèle au discours du Gouvernement, donnant la priorité au secteur agricole, une toute nouvelle vision a été véhiculée. Cette vision plutôt pragmatique apportait de nouveaux germes d'espoir par la réalisation d'acte concret visant à la restructuration du monde rural et un véritable accompagnement des agriculteurs pour faire passer l'agriculture de subsistance à un niveau plus compétitif. Un ancien membre du cabinet du ministre a précisé cet élément lors de l'entretien. Il s'agissait en fait de :

« [...] fournir un appui différencié aux agriculteurs de telle sorte qu'ils parviennent au fil du temps à un certain niveau d'agriculture commerciale [...] attirer d'autres types d'acteurs dans le secteur [...] qui possèdent des terrains, des moyens financiers, mais qui n'investissent pas dans le secteur [...] Pour la croissance, on doit donc dépasser l'agriculture familiale, faire des volumes de marché et chercher des marchés internes et externes » (Gestionnaire 11).

Mais cette nouvelle approche avait une certaine difficulté d'appropriation sur le plan institutionnel. En effet, la culture organisationnelle veut que le MARNDR assiste les producteurs qui, quelque part, ne sont pas vus comme des entrepreneurs. Les principales activités du MARNDR se résument en la distribution d'intrants (semences, outils agricoles) et de subventions d'engrais qui incarne les campagnes agricoles. Les services agricoles sont devenus de plus en plus rares si bien qu'un participant a pris le soin de le

préciser : « [...] on constate que la politique du MARNDR est basée sur les campagnes agricoles » (Gestionnaire 19). Les séquelles du passé, une mauvaise distribution des terres depuis 1804, n'ont pas fini d'affaiblir les exploitations agricoles. Malgré le paradoxe du système foncier en Haïti, et que bien des études aient démontré son implication dans la perte de performances agricole, comme celle de Oriol et Dorner (2012), l'État n'en a jamais fait sa priorité, sauf pour octroyer des concessions à des catégories stratégiques de la société telles que les officiers militaires, les grands fonctionnaires et les compagnies étrangères (Rouffignat & Chery Frederic, 1999). De nos jours, avec plus d'un million d'exploitations agricoles de 1 ha en moyenne, l'investissement en milieu agricole est très précaire et la mécanisation agricole, de plus en plus difficile (MARNDR, 2017). Toute tentative d'expropriation, de regroupement ou de réforme agraire déclenche une frayeur alimentée par les déboires d'un passé esclavagiste. Plusieurs participants ont avancé cette réflexion : « Il est de coutume que quand une personne veut investir un million de dollars dans l'agriculture, on parle souvent d'un nanti qui veut exploiter les petits paysans... » (Gestionnaire 12)

L'empreinte des ONG et des coopérations techniques est si marquée que le MARNDR se complaît dans un rôle de suiveur en reléguant inconsciemment sa place aux autres acteurs par faute de moyens et de leadership. Finalement, on se retrouve avec un secteur dénué de crédit, de financement et d'assurance. L'investissement dans le secteur agricole ne peut être intéressant sans la sécurité foncière et un environnement financier adéquat. Cette réalité a été soutenue par certains gestionnaires de programme :

« Généralement, d'après mes expériences, le bailleur arrive toujours avec son projet bien ficelé qui est traduit en français pour être exécuté en Haïti. En règle générale, il consulte en premier lieu, le Premier ministre. Quand le plus haut niveau décide, le ministre ne peut plus rien dire. » (Gestionnaire 10).

« Certains partenaires du MARNDR par ignorance ou par mauvaise foi font ce qu'ils veulent en absence de ce leadership [...], Le MARNDR ne prend pas ses responsabilités pour définir les limites d'interventions de chaque institution. À ce moment, on se retrouve avec la politique du MARNDR et la politique des autres... » (Gestionnaire 18)

La mise en place d'une nouvelle façon de faire ne saurait être effective sans un cadrage institutionnel. Si l'on se réfère au plan de réforme institutionnel de 2013, il est clairement dit que la structure organisationnelle actuelle ne saurait répondre aux besoins des acteurs

du secteur. Elle ne lui permet pas non plus de prendre sa place dans le développement de ce secteur stratégique pour l'alimentation du pays (MARNDR, 2013).

Le MARNDR ne peut se dissocier de son contexte environnemental caractérisé par : des situations d'urgences, l'instabilité politique et la déstructuration de l'appareil étatique. Une réforme institutionnelle est l'un des éléments pouvant contribuer à faire évoluer les pratiques au sein de l'organisation. Cette notion de réforme est justement l'un des piliers du PTRA. Ce renforcement institutionnel est la plaque tournante facilitant la mise en œuvre des autres axes du programme.

5.2.1.2 – Alignement et clarification du PTRA

Le programme triennal de relance agricole ne peut se dissocier du programme national d'investissement agricole (PNIA) dont il était prévu qu'il soit le bras opérationnel. Ce programme rédigé en pleine mise en œuvre du PNIA se distingue par la prise en compte de la feuille de route du ministre de l'agriculture arrivé en mai 2012. Ce programme se voulait novateur dans le sens où il prévoyait accorder une place de choix aux potentiels investisseurs dans le secteur par un ensemble d'accompagnement. Un des participants, a spécifié la volonté d'introduire de nouveaux acteurs dans le secteur agricole : « Nous pensons essentiel d'attirer d'autres personnes dans le secteur agricole d'où la mise en place de la deuxième composante le PRAC, Agriculture commerciale (Gestionnaire 12) ».

Cet accompagnement visait non seulement une augmentation de production en vue de la satisfaction des besoins sur le plan national, mais aussi visait l'exportation dans certaines filières de rentes. Au regard de l'état de dégradation avancé des bassins versants du pays, il a été décidé d'y intervenir afin d'assurer cette productivité et d'améliorer l'environnement global du pays. Le gestionnaire 11 ayant participé à l'élaboration PTRA a apporté la précision de ces informations :

« Au départ, la réunion des fiches techniques sur 35 filières était la base du PTRA. Il fallait trouver un moyen de regrouper ces fiches filières ainsi que les actions à proposer. Étant donné l'état actuel des bassins versants, il faut toujours commencer en amont vu que toutes les catastrophes naturelles partent de l'amont. De plus, il

fallait un axe de production pour renforcer l'agriculture familiale. Mais pour faciliter la coordination, il fallait également une partie institutionnelle » (Gestionnaire 11).

Mais la réalisation des interventions du programme ne pouvait être faite sans des prérequis qui peuvent pallier la faiblesse institutionnelle du MARNDR. De ce fait, une réforme était prévue et aurait dû être le bras moteur ou le pilier de la mise en place de ce programme. De ces constats est née la charpente du programme, des interventions structurées dans 4 sous programmes.

Le premier sous-programme (PRIGSA) concerne le renforcement et la modernisation institutionnelle. Ce dernier devrait apporter un changement dans la culture et la structure institutionnelle. Ce changement de mentalité et d'approche devrait faciliter l'appropriation de l'ensemble du programme et sa mise en œuvre.

Une fois réalisée, la réforme devrait permettre ce changement de paradigme où le MARNDR, par ses interventions habituelles, devrait sortir de cette logique de subvention non différenciée à une subvention différenciée par la valeur de chaque exploitation agricole. Le MARNDR devra désormais passer de l'assistanat à la promotion de l'entrepreneuriat. Ainsi, le deuxième sous-programme, appui à l'agriculture commerciale (PRAC), devrait concrétiser ce changement de vision où tout un appui était prévu pour tout potentiel investisseur dans le secteur agricole.

Le troisième sous-programme, appui à l'agriculture familiale (PAAF), devrait aider à la recapitalisation des agriculteurs et l'amélioration de leurs conditions de vie. Il était question d'améliorer la productivité des exploitations familiales par la promotion des pratiques agricoles des zones montagneuses et des techniques respectueuses de l'environnement. Par ailleurs, les petites exploitations actuelles (près de 1 million) n'étaient pas négligées étant donné que leurs investissements ont toujours su entretenir le secteur si l'on considère que l'apport de l'état haïtien ne représente que 3 % du montant total d'investissement dans le secteur (MARNDR, 2017). Un ancien membre du cabinet du ministre a fait remarquer que l'agriculture de subsistance ne saurait répondre au besoin commercial du pays :

« [...] l'agriculture ne peut pas être développée seulement sur la base de la petite paysannerie. Il est vrai que les paysans ont tant bien que mal porté l'agriculture

pendant plus d'un siècle et demi, mais ils sont à l'heure actuelle affaiblis considérablement et se trouvent dans l'incapacité de dégager des excédents suffisamment importants pour porter l'économie à un autre niveau» (Gestionnaire 12).

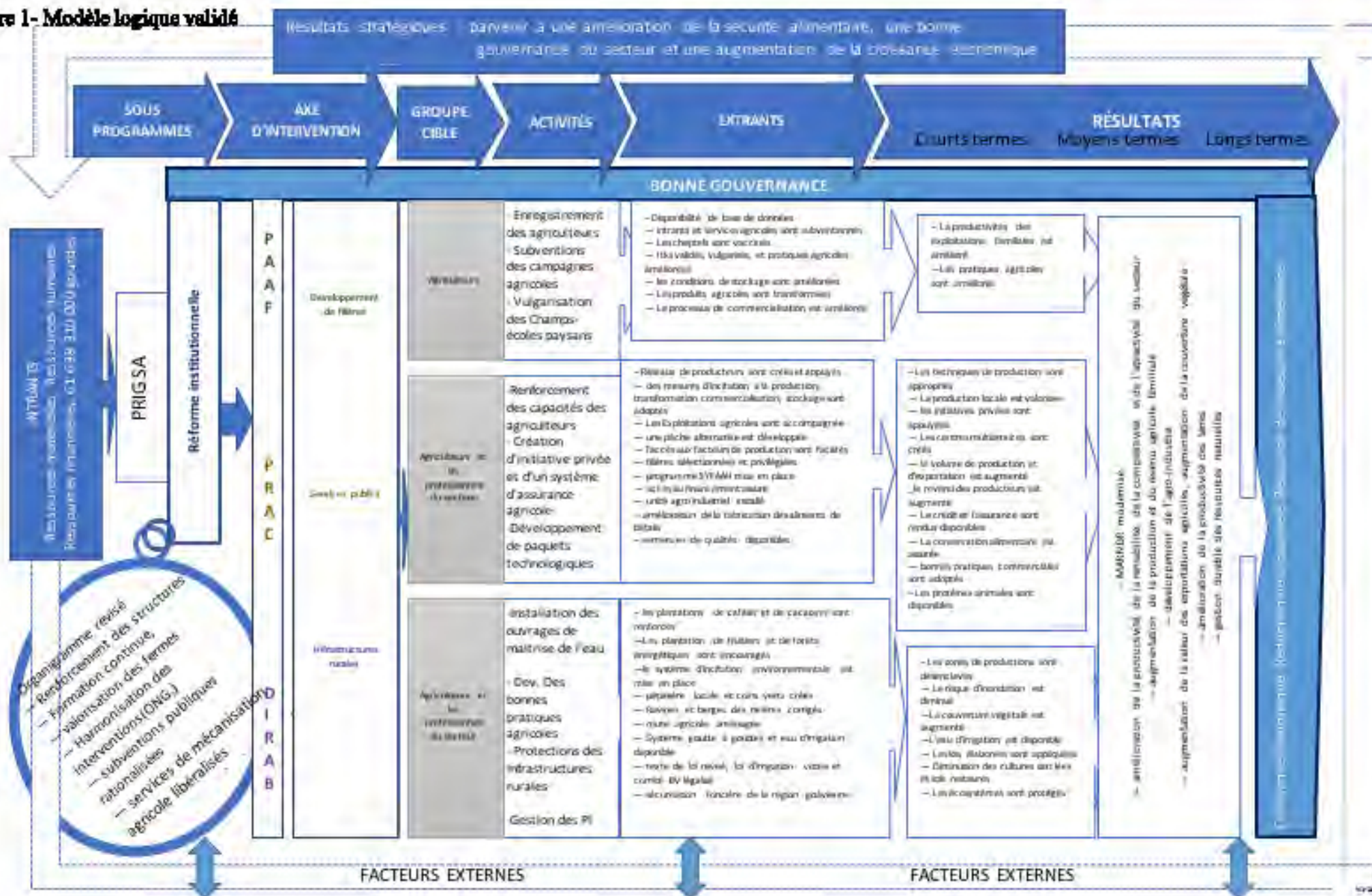
Pour assurer une certaine productivité et la protection des infrastructures hydroagricoles, l'aménagement et la gestion des bassins versants deviennent incontournables. Cet aspect a été pris en compte dans le quatrième sous-programme, le développement des infrastructures rurales et aménagements des bassins versants (DIRAB). Des concepteurs du document, nous ont révélé quelques éléments clés qui étaient considérés en pensant au programme. Il s'agissait de : (1) la nécessité de renforcer la production par la mise en valeur des infrastructures agricoles et la protection de l'environnement (2) l'introduction de nouveaux acteurs dans le secteur pour le renforcement de la production commerciale (3) un appui différencié à la petite paysannerie et plus important (4) le renforcement institutionnel pour l'amélioration de la gouvernance du secteur et la promotion de cette nouvelle façon de faire. L'extrait qui suit résume bien la vision exprimée ci-dessus :

« Le volet aménagement bassin versant est assez important vu l'état de dégradation de l'environnement, toutes les catastrophes possibles partent de l'amont. Si je veux faire un programme complet, il nous faut un axe aménagement de bassin versant, un axe de production commerciale, et un axe sur l'agriculture familiale. Mais pour faciliter la coordination, il nous faut une partie institutionnelle qui peut la mettre en place. Ce qui nous a donné cette charpente de ses 4 sous-programmes PRAC, DIRAB, PAAF et PRIGSA »

5.2.2- Présentation du modèle logique du PTR

La proposition de modèle logique élaboré au moment de devis de recherche a été présentée aux participants pour validation. La version finale est présentée à la figure 3.

Figure 1- Modèle logique validé



5.2.3- Description du modèle logique

Ce modèle logique décrit la chaîne causale qui est susceptible d'exister entre les intrants, chaque sous-programme en passant par les axes d'intervention, les activités et les résultats prévus du programme.

5.2.3.1- *Intrants*

Dans la cadre du PTR, les intrants concernent toutes les ressources financières, matérielles et humaines du MARNDR. En effet, ce programme ne dispose pas d'enveloppe budgétaire spécifique et devait être implémenté sur le budget d'investissement du MARNDR pour la période et éventuellement, des fonds externes. Le budget d'investissement du MARNDR est géré par l'unité d'études et de programmation (UEP). De ce fait, la mise en œuvre de ce programme est tributaire de la structure de programmation du ministère, de l'orientation du haut management du MARNDR et des décisions gouvernementales (ministère de l'Économie et des Finances et de la planification en particulier). La mise à contribution des différents intrants dans le plan d'investissement public annuel du ministère devait aider à la mise en place des 4 axes d'intervention prévus dans ce programme.

5.2.3.2- *Extrants*

Les principaux extrants du programme sont liés aux axes d'intervention :

1. Pour l'axe 1, le renforcement institutionnel, les principaux extrants étaient la mise en fonction d'un nouvel organigramme, le renforcement de chaque direction, la fonctionnalité des fermes d'État et une amélioration de la formation des agents vulgarisateurs sans omettre une révision des paquets technologiques.
2. Pour l'axe 2, l'agriculture familiale, il s'agissait de s'assurer de la disponibilité des intrants et des services agricoles et de la viabilité des cheptels ainsi que de leurs produits.
3. Pour l'axe 3, l'agriculture commerciale, la création et l'appui aux réseaux de producteurs, l'accessibilité aux intrants agricoles, le développement de la

production et de la commercialisation par des incitations et des subventions pour faciliter l'accès au crédit.

4. Pour le dernier axe, développement des infrastructures rurales et aménagement des bassins versants, il s'agit de remettre en fonction les systèmes d'irrigations, de mettre en vigueur de nouvelles lois, de mettre en place un système d'incitations environnementales et de nouvelles forêts énergétiques.

Ce programme a été conçu de telle sorte que soient définies dans chacun des axes les interventions ou actions à entreprendre en donnant les orientations sans entrer ni dans les spécificités ni dans l'application. Les mesures d'accompagnement ne sont pas définies.

5.2.3.3- Résultats attendus

Les résultats attendus de ce programme sont clairement identifiés et les groupes cibles bien définis. Globalement, il est question d'une augmentation substantielle de la production et de la productivité de même qu'une amélioration des revenus des petits agriculteurs de telle sorte qu'ils passent d'une agriculture familiale de subsistance à une agriculture commerciale. Il s'agit aussi de la spécialisation des entrepreneurs dans des filières précises pour une nette augmentation des exportations de 15 à 40%.

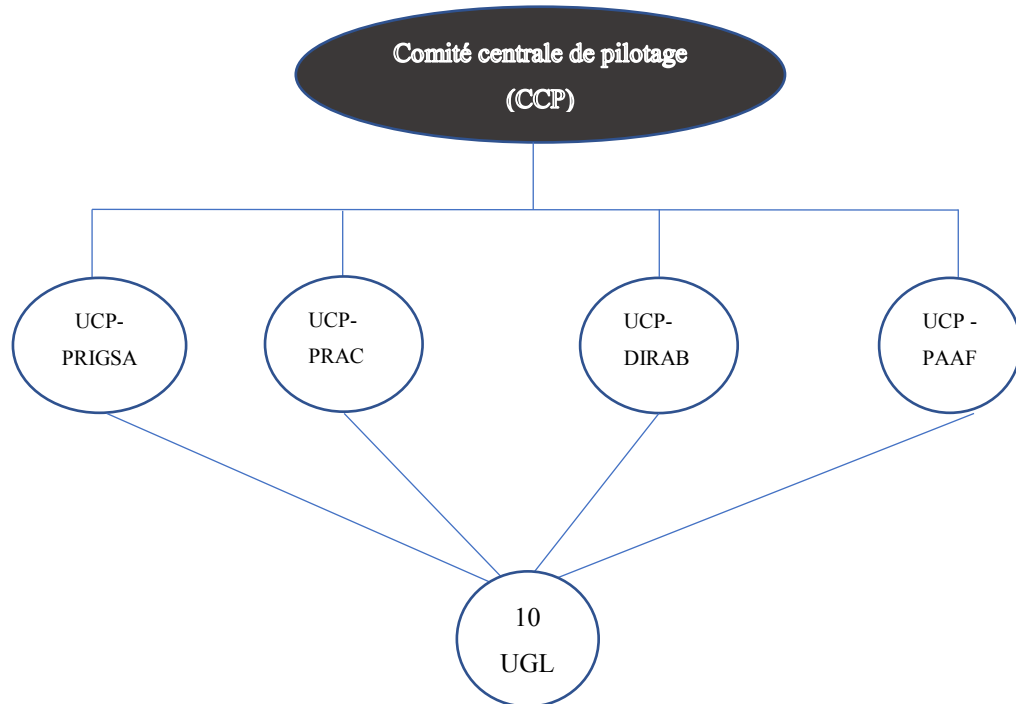
5.2.3.4 – Structure de gestion

Un montage institutionnel a été prévu pour ce programme. Le MARNDR était le principal responsable de la gestion du programme avec d'éventuels partenariats au moment opportun entre ses structures pérennes avec des opérateurs comme des firmes, des collectivités, des organisations paysannes agricoles, des organisations internationales de coopération technique voire d'autres ministères sectoriels.

Des unités de coordination des programmes, ancrées dans les structures permanentes du MARNDR devaient être créées pour la gestion de chaque sous-programme. Ces unités auraient été coiffées par un comité central qui serait composé du ministre, du directeur général, des secrétaires d'État, du coordonnateur des organismes autonomes et du coordonnateur de l'Unité d'études et de programmation (MARNDR, 2013).

La figure suivante représente la structure de gestion prévisionnelle du programme :

Figure 2- Montage institutionnel



CCP : Comité central de pilotage (ministre, secrétaires d'État, directeur général, coordonnateurs des organismes autonomes, responsable de l'UEP)

UCP : Unités de Coordination de programme (gestionnaires du MARNDR, représentants des autres secteurs, opérateurs recrutés)

UGL : Unités locales de Gestion au nombre de 10 (structure multisectorielle composée des DDA, des opérateurs, des bénéficiaires, des représentants des collectivités locales)

5.2.3.5- Effets

À court et à moyen terme, l'exécution de ce programme devrait arriver à : la modernisation du MARNDR. Cette modernisation passera par une amélioration de la gouvernance donc

une meilleure harmonisation des interventions des acteurs du secteur qui pourront toucher plus efficacement la classe des producteurs. Il en résultera une amélioration de la productivité, de la rentabilité, de la compétitivité et de l'attractivité dans le secteur (éléments nécessaires à l'augmentation de la production et du revenu agricole familiale). Le surplus alimentaire sera consacré au développement de l'agro-industrie pour une augmentation effective de la valeur des exportations agricoles. Parallèlement, la pratique d'une agriculture verte facilitera une augmentation de la couverture végétale et une gestion durable des ressources naturelles. À long terme, ce programme devrait parvenir à combattre, le défi de l'insécurité alimentaire, de la pauvreté et contribuer à la croissance économique.

5.3- Explorer la réalité du programme

Selon le modèle de Wholey, l'exploration de la réalité du programme revient à faire une comparaison entre la réalité et ce que le programme devrait être. En décrivant cette réalité, c'est également le moment d'identifier les facteurs pouvant influencer négativement la mise en œuvre du programme. Nous allons nous inspirer de Potvin 2009 pour explorer la réalité du programme en utilisant certains critères susceptibles de permettre la vérification de la qualité du programme. Ces critères sont au nombre de 4 : (1) l'analyse globale et la pertinence du programme; (2) clientèle cible; problématique et analyse des besoins; (3) objectifs et atteintes de résultats; (4) ressources humaines et matérielles. L'exploration de la réalité du programme a fait ressortir des facteurs contraignants à la mise en œuvre que nous précisons dans la dernière partie.

5.3.1- Analyse globale et pertinence du programme

Selon les informations reçues de plusieurs participants à l'étude, le PTR, vu son contenu, aurait pu résoudre la majeure partie des problèmes qu'affronte actuellement le secteur agricole. En effet, certains participants pensent que c'est regrettable que ce document n'ait pas été utilisé à sa juste valeur, car il aurait permis de changer le panorama de l'agriculture haïtienne :

«L'application à la lettre du document de stratégie permettrait d'améliorer considérablement la situation de l'agriculture du pays [...]. J'ai pensé que ce document pouvait être un outil utilisable pour contrecarrer les problèmes du secteur (amener la sécurité alimentaire, produire des denrées d'exportation pour l'entrée de devises) [...] le document est assez cohérent, mais il est resté un document de référence» (Gestionnaire 10).

Chaque composante de ce programme, conçu pour être le bras opérationnel du PNIA, est liée à un axe d'intervention qui prévoit des actions à entreprendre pour donner des résultats. Cependant, selon plusieurs participants, le niveau opérationnel n'a pas été pris en compte. En effet, plusieurs éléments manquant au PTRRA ont été relevés telles les modalités d'intervention, les procédures ou les activités. Ces lacunes opérationnelles ont notamment été soulignées par l'un des gestionnaires rencontrés : «Ce que je pense qui manque au PTRRA, c'est qu'il devait donner lieu à un ensemble de programmes et de projets, qui devrait avoir des objectifs clairs qui devrait converger vers la réalisation d'objectifs globaux de développement prévu.» (Gestionnaire 7)

Pour plusieurs participants, ce programme est assez ambitieux de par son objectif qui visait la modernisation du secteur, l'amélioration de la gouvernance et de la productivité tout en prônant une agriculture écologiquement viable. Selon un participant, ce caractère trop ambitieux se manifeste par des objectifs non réalistes sur la période visée : «Quand dans un document on a plusieurs concepteurs, il se peut qu'on ait des objectifs non réalistes sur les 3 ans. Pour moi, c'est un défaut congénital» (Gestionnaire 11).

Bien que la documentation existante soit claire, elle n'indique pas l'existence d'un modèle logique bien défini. Le modèle logique a été construit au cours de l'étude d'évaluabilité. Il est vrai que la logique d'intervention du programme paraît claire. Pour parvenir à la sécurité alimentaire et à la croissance économique, il faut passer d'une agriculture familiale à une agriculture exportatrice, respectueuse de l'environnement, ce qui nécessite une réforme institutionnelle en établissant des balises nécessaires à cette forme de production et à cette vision émergente au sein du MARNDR. Cependant, on ne retrouve aucun cheminement prévu pour la mise en œuvre de ce programme. Par exemple, pour qu'une exploitation donnée passe du statut d'agriculture de subsistance à l'agriculture commerciale, il n'est pas mentionné par quelles activités ou quelles mesures on devrait commencer? L'appui

nécessaire à un entrepreneur pour passer à une agriculture de rente n'est pas défini. Ce maillon manquant à la chaîne a retenu l'attention de plus d'un. Un participant l'a bien exprimé en faisant ressortir un déficit de priorisation :

« La faiblesse de ces politiques, c'est le déficit de priorisation. Aucun ordre de priorité. On ne sait pas par où commencer [...] Lorsqu'on avait un cadre global de programmation, il était très difficilement traduit au niveau opérationnel, car le ministère n'est pas structuré pour ce genre de travail » (Gestionnaire 13).

En lisant le document du PTR, les 4 sous-programmes y sont présentés séparément. Il est difficile de comprendre les articulations entre eux, si bien que sans les entretiens individuels, certains points importants n'allaient pas ressortir. Par exemple, le sous-programme PRIGSA (renforcement institutionnel et à la bonne gouvernance du secteur agricole) est un préalable au développement des trois autres axes d'intervention. Cette interdépendance a d'ailleurs été soulignée par un gestionnaire :

« [...] avant tout, il faut mentionner que le programme de réforme financé par la Banque interaméricaine de développement (BID) ou un expert a fait un ensemble de recommandations [...] dont on a voulu prendre en compte dans le PTR. Mais puisque ce programme de réforme qui devrait supporter les 3 autres programmes est moribond, cela a handicapé la mise en œuvre... » (Gestionnaire 11)

Dans ce contexte, sans la réforme institutionnelle, la mise en œuvre des trois autres programmes était hypothéquée parce que la structure organisationnelle existante ne permettait pas cette mise en œuvre. Un gestionnaire a précisé l'importance de la réforme au regard de la structure organisationnelle : « La réforme est importante, car la structure organisationnelle influence grandement les résultats du secteur. D'autant plus, il y a des lois qui devraient exister qui n'existent pas, les tables de concertation sectorielles n'existent pas, le MPCE ne joue pas son rôle [...] » (Gestionnaire 13)

À la lumière de cette information, il paraît opportun de se poser la question : comment en trois ans, les retombées de cette réforme institutionnelle allaient-elles faciliter la mise en œuvre du PTR ? La force de résistance au changement qui accompagne les changements institutionnels (Demers, 2007) est un élément central dans la mise en œuvre du PTR. En effet, la mise en œuvre s'est vue affectée fortement par cette force d'inertie que représente l'administration. Un gestionnaire s'est rendu jusqu'à poser la question : « Comment mobiliser la force d'inertie représentée par le ministère pour l'application du PTR ? »

(Gestionnaire 12). Cette résistance était encore plus marquée, dans la mesure où pour certains gestionnaires publics, cette réforme était imposée par la BID :

« La réforme du MARNDR avait un problème. C'était une idée toute faite qui était imposée [...]. Quand le consultant était venu, on lui avait dit qu'il faut continuer le débat. La BID croyait dur comme fer que certains cadres du MARNDR étaient incompetents et qu'il fallait les retirer de leur poste » (Gestionnaire 18).

Certains participants à l'étude se posent encore la question : comment en trois ans, on allait opérer une réforme dont les résultats auraient facilité la mise en œuvre de ces 3 autres piliers importants du PTR A ? Vu les manques à gagner du Ministère, un gestionnaire a fait ressortir son désarroi et son découragement :

« Le secteur agricole constitue sa propre source de blocage, manque de préparation, pas d'ambitions d'aller plus loin c'est toujours de la routine, pas d'idées innovateurs à titre de preuves, pas d'application du programme de réforme constituant l'élément clé du PTR A » (Gestionnaire 5).

Depuis l'élaboration du document du PTR A jusqu'au moment de cette étude d'évaluabilité aucun type d'évaluation n'a eu lieu, alors qu'il était prévu une évaluation à la fin de la première année d'application.

À côté de cette analyse globale, la section suivante apporte une analyse de la problématique décrite dans le document du PTR A et vérifie la disponibilité de certaines informations comme la clientèle visée par le programme ou l'existence d'une analyse des besoins.

5.3.2- Clientèle cible, problématique et analyse des besoins

La clientèle cible est bien identifiée dans le document du programme. La note contextuelle permet de bien cerner la problématique. Cependant, aucune analyse des besoins n'a servi de préalable à ce document. Par ailleurs, des éléments de diagnostics qui ont donné lieu au PNIA (2010-2016) ont également servi dans le cadre du PTR A. Toutefois, aucune modalité de sélection des bénéficiaires ni leurs caractéristiques spécifiques ne sont incluses dans ce document. De plus, la problématique présentée dans ce document n'est pas soutenue par une théorie sur le problème. La chaîne logique et l'explication des moyens possibles d'adresser ses problématiques ne sont pas expliquées. Cependant, l'ensemble des activités prévues dans le cadre de ce programme répond réellement au besoin du secteur, si l'on se base sur les réponses des participants à l'étude. De ce fait, l'on peut avancer de prime abord que le programme est tout à fait pertinent. Cependant, étant donné que notre méthodologie

qualitative nous permet de cerner certaines susceptibilités, nous pouvons questionner cette pertinence dans la mesure où plus de 50 % des personnes interrogées au sein du MARNDR, relatent le fait que le PTRRA était élaboré dans un contexte politique particulier et bien précis alors que le Plan national d'investissement agricole (PNIA) élaboré 3 ans plus tôt, était en cours d'exécution : « En 2011, on a élaboré le PNIA, et pour une raison que tout le monde ignore, un nouveau ministre a élaboré le PTRRA, mais il n'y a pas eu une nécessité pour cela » (Gestionnaire 13).

Par ailleurs, certains répondants pensent que le PTRRA avait malgré tout sa place, vu qu'il devait pallier un manque d'opérationnalité du PNIA :

« Du point de vue méthodologique, c'était une bonne démarche, car les documents de politiques agricoles jusqu'à ce jour étaient restés des documents d'orientation globale qui ne permettrait aucun niveau d'opérationnalisation. Déjà, en ce sens, le PTRRA avait cet effort particulier, du point de vue opérationnel » (Gestionnaire 7).

La conformation de l'utilité de ce programme est également confirmée à travers ses objectifs qui font l'objet de la prochaine sous-section.

5.3.3- Objectifs et atteintes de résultats

Globalement, le programme triennal de relance agricole tel qu'il a été conçu est assez bien articulé et vise une amélioration de la sécurité alimentaire en Haïti et une croissance agricole. En nous référant à la situation du pays caractérisée par la pauvreté et la mission du MARNDR qui, selon le décret de 1989 en son article 3, consiste à « formuler et à appliquer, à orienter et à faire respecter la politique du secteur économique du Gouvernement de la République dans les domaines de l'Agriculture et de l'élevage, des ressources naturelles renouvelables et du développement rural », nous pouvons à juste titre, témoigner de la cohérence du programme. En nous référant également à notre revue documentaire, qu'il s'agisse du plan stratégique pour le développement d'Haïti, du document de politique général du gouvernement de l'époque ou de la feuille de route du ministre, les objectifs du PTRRA restent en parfaite harmonie avec ces différents documents.

Plus spécifiquement, le but, les objectifs et les actions prévus dans le cadre du PTRRA sont cohérents. Par contre, la question de la mesurabilité laisse à désirer. Il s'agit pour plusieurs participants d'un déficit d'opérationnalisation, car le « comment » des activités n'est pas totalement touché dans le document du programme. Un gestionnaire l'a souligné : « Même

si au départ il y a eu des difficultés, ce document était assez cohérent et est resté un document de référence [...], mais ce programme n'a pas été réellement mis en œuvre. » (Gestionnaire, 11)

Le tableau 2 résume l'analyse des objectifs du PTR A :

Tableau 4- Analyse des objectifs du PTR

Objectifs spécifiques	Critères d'analyse			Indication des cibles		Critères de succès	
	Définition opérationnelle des résultats attendus	Clarté	Mesurabilité	Début	Fin	Identification d'indicateurs de performances	Commentaire
Moderniser le MARNDR en vue d'assurer la Gouvernance du secteur	Non	Oui	Non	Aucun	Aucun	Non défini	Aucune précision sur le degré de modernisation que le programme doit accomplir
Améliorer la productivité agricole en vue d'augmenter l'autosuffisance alimentaire de son niveau actuel de 50 % à un niveau de 60 % et d'accroître le revenu des exploitations agricoles familiales ;	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non défini	On n'a aucun critère pour l'accroissement des revenus. Aucune cible de départ pour le revenu moyen d'un agriculteur
Promouvoir l'agro-industrie dans la perspective d'une augmentation accrue des exportations agricoles d'au moins 40 % à partir de la ligne de base moyenne de 38,74 millions USD sur la période 2009 – 2011	Non	Oui	Oui	Oui	Oui	Non défini	Aucune précision sur les changements attendus sur la croissance économique, mais pas d'ambiguïté.
Renverser le processus de dégradation des terres et promouvoir une gestion durable des ressources naturelles en encourageant des pratiques agricoles appropriées et en augmentant la couverture végétale permanente du pays à plus de 15 %	Oui	Oui	Non	Non	Oui	Non défini	Cet objectif semble indiquer un minimum de marche à suivre sans toutefois offrir une description en termes de qualité, quantité, durée et localisation possible.

Hypothétiquement, chaque résultat découlant d'un ensemble d'action à entreprendre est lié à un objectif, mais il manque un lien théorique qui explique la logique de fonctionnement du programme et qui permettrait de valider chaque hypothèse. Il est spécifié dans le document certains indicateurs de produits pour de potentielles interventions, mais aucun indicateur de résultats. Un gestionnaire le mentionne en ces termes:

« Dans un tel document, on ne peut pas se permettre de ne pas définir les indicateurs de performances. Il faut des indicateurs mesurables qui peuvent permettre d'évaluer où on a été et d'où on est arrivé. Ce qui veut dire que la ligne de base doit être définie pour arriver à suivre l'évolution du processus. » (Gestionnaire 7)

En absence d'indicateurs de résultats, il n'est pas évident de démontrer que les interventions permettront d'atteindre les objectifs ou permettront de produire les résultats attendus. Cet aspect a été relaté par un gestionnaire : « Je pense que le document du PTR A en termes d'axe d'intervention était clair. Mais je ne sais pas si en termes d'indicateurs de résultats, les cibles étaient claires. » (Gestionnaire 16)

En définitive, le but et les objectifs du programme ainsi que les groupes cibles sont clairement identifiés. Cependant, en ce qui concerne la planification des actions et des stratégies à mettre en place, le programme est très peu documenté. Il n'existe pas de grille d'évaluation pour apprécier le degré de réussite ni de mesure des progrès du programme. La réalisation des objectifs ne peut être effective sans une bonne prévision des ressources nécessaires à la mise en place du programme. Cet aspect est touché dans la section qui suit.

5.3.4 – Ressources humaines et matérielles

Il n'est pas clairement défini dans le document du programme les ressources humaines nécessaires à la réalisation de ce programme. Les caractéristiques et les compétences du personnel n'ont pas été non plus définies. Ceci étant dit, étant donné que la gestion du programme est sous la responsabilité par le MARNDR, son personnel devrait être activement impliqué dans la mise en œuvre du PTR A. Dans ce contexte, il est opportun de faire un bref récapitulatif de la situation des ressources humaines disponibles au sein

du MARNDR. Au niveau central, sur le plan de la compétence, certains participants pensent que le MARNDR connaît quelques faiblesses spécifiques comme les compétences managériales. Les analystes économiques manquent également à l'appel. Plus de la moitié des cadres du MARNDR (57 %) sont affectés au niveau central (MARNDR, 2013). Selon le document de la réforme du MARNDR, le ministère présente plus de personnel de soutien que de cadres (agronomes ou autres) soit 62 %. Comme le mentionne un participant : « Je pense que le MARNDR n'a pas en soi un problème de ressources humaines pour mettre en œuvre ses politiques agricoles ni en qualité (compétences) ni en quantité si les conditions étaient réunies [...] Les ressources doivent être priorisées et redistribuées [...] ». (Représentant bailleur, 1)

Au niveau déconcentré, pour certains participants, le MARNDR est pauvre en matière de compétences et de quantité de ressources. La structure du programme tel que présenté nécessitait un accompagnement des agriculteurs ou autres investisseurs potentiels dans le secteur. De ce fait, le renforcement des structures déconcentrées du ministère était un élément déterminant pour la mise en œuvre du programme. Un gestionnaire a abordé cet élément :

« Du point de vue de la compétence, je pense qu'on a un problème d'effectif et un problème de bonne distribution des ressources. La plus grande lacune qu'il y a, est un déficit en personnes à bagages économiques [...] très peu de personnes ayant des compétences en management stratégique, pouvant développer une approche rationnelle ». (Gestionnaire 11)

De plus, il est difficile de faire ressortir un quelconque mécanisme qui devrait assurer l'adéquation profil/poste pour accroître la professionnalisation au sein du MARNDR. Ce qui crée un problème d'équité de transparence ; de mobilité et de résultats. Cette carence et ce déficit en mobilité interne des ressources professionnelles ne sont pas du tout le fruit d'un hasard. Le mécanisme de dotation des emplois supérieurs peine à être mis en œuvre. En ce sens, les gestionnaires n'ont pas caché leurs ressentis :

« [...] on le sait. C'est la politique qui tient la technique [...] Le problème c'est que la plupart des directeurs départementaux et des cadres de terrain sont nommés par les sénateurs et les députés [...]. On recrute n'importe qui pour faire n'importe quoi sous la pression des autorités parlementaires » (Gestionnaire 10).

D'un autre côté, le style de gestion au sein du MARNDR laisserait à désirer. Chaque gestionnaire en poste ne se voit jamais prêt à la retraite. Selon certains participants, pour

asseoir leur privilège, ils font de la rétention d'informations, ne partagent pas leur connaissance et leur savoir-faire. Ils n'hésitent pas à créer un vide autour d'eux soit par absence de cadre intermédiaire dans leur unité ou par conflit avec leur adjoint, qui serait leur potentiel remplaçant. Mais bien sûr, cette situation n'est pas systématique. Cette réalité est décrite par un participant qui déplore cette regrettable situation où les cadres intermédiaires font défaut :

« Les gestionnaires ont pris la mauvaise habitude de faire le vide autour d'eux. Si vous regardez bien au sein des directions vous allez voir qu'il n'y a pas de cadres intermédiaires. Entre les seniors et les juniors, pas de génération intermédiaire. C'est un problème à résoudre ». (Gestionnaire 16)

Par ailleurs, le manque d'attractivité du secteur public en ce qui concerne les salaires ne manque pas de générer des frustrations et des préoccupations qui obligent le professionnel à chercher une autre source de revenus pour subvenir à ses besoins. Cette situation est aggravée par un fossé salarial existant entre les fonctionnaires et les employés des projets le plus souvent à compétences égales. Une certaine frustration naît de cet écart et en règle générale, les fonctionnaires se désintéressent complètement de ce qui se passe dans ces projets, sauf s'il y a possibilité pour eux de repêcher un complément de salaire :

« Le problème se situe également dans les frustrations que créent les différences salariales entre les cadres des projets sur financement externe et les cadres de l'institution qu'ils sont censés renforcer. Le directeur d'un projet gagne un salaire mensuel de 7 000 US par mois alors que le directeur du MARNDR gagne 67 000 gourdes par mois soit un équivalent de 1000 US. » (Gestionnaire 18)

En définitive, les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation du programme sont peu définies dans le document du programme. Cette omission devrait à coup sûr affecter la mise en œuvre.

D'une manière générale, la présentation de la réalité du programme montre un déficit de mise en œuvre qui affecte la qualité du programme. La réalité du programme est très loin de ce que le programme devait être.

Le tableau 3 présente une synthèse de l'analyse de la réalité du programme selon les thèmes de Potvin (2009).

Tableau 5- Tableau synthèse des critères d'évaluabilité de Potvin

Thèmes	Items	Appréciation	Commentaires
Analyse globale du programme	Accessibilité de document	Oui	Le programme est assez structurant et précis avec des objectifs et des résultats bien définis, mais ne présente pas de modèle logique clair.
	Articulation de la description du programme	Oui	
	Jugement de la pertinence	Oui	
Clientèle cible, problématiques et analyse des besoins	Existence d'une théorie sur le problème	Non	Absence de théorie sur le problème Aucune modalité de sélection des bénéficiaires ni leurs caractéristiques spécifiques Très peu d'action concrète les modalités de sélection des bénéficiaires ne sont pas définies.
	Définition des besoins	Oui	
	Identification de la clientèle cible	Oui	
	Adéquation clientèle et action	Oui	
Objectifs et attente de résultats	Objectifs liés à la mission de l'organisation	Oui	Les objectifs ne disposent pas de définition opérationnelle des résultats attendus avec des indicateurs et critères de succès Aucune précision n'est apportée sur les changements attendus auprès de la clientèle cible. Aucune précision sur la façon de mesurer le progrès Le lien entre le programme, les objectifs et les résultats attendus sont insuffisants pour justifier une évaluation d'effet
	Objectif SMART, opérationnel	Non	
	Définition des indicateurs,	Non	
		Non	
Ressources humaines et matérielles	Compétence nécessaire au programme précisé	Non	Manque à gagner en ce qui concerne les ressources pour la mise en œuvre du programme
	Ressources bien décrites et quantités suffisantes.	Non	
Théorie du Programme	Présentation claire	Non	Absence de modèle logique, Le rationnel du programme n'est pas expliqué Absence de lumière sur certains postulats de causalité Théorie non explicite
	Lien activités/résultats clairs,	Non	
	Théorie explicite justifiant le choix des interventions	Non	

5.3.5- Facteurs contraignants à la mise en Œuvre

Le niveau de maturité du programme que l'on peut apprécier par son niveau de mise en œuvre est assez important dans la cadre d'une étude d'évaluabilité. Dans la présentation de la réalité du programme, un déficit de mise en œuvre a été identifié. Dans ce contexte, il semble opportun de tenter de mettre en exergue, les différents facteurs occasionnant cet écart. Les informations collectées auprès des participants nous ont permis d'identifier 3 groupes de facteurs pouvant affecter l'implantation du PTRRA : les facteurs politiques les facteurs économiques, et les facteurs institutionnels.

Facteurs politiques

Des facteurs politiques ont été identifiés comme frein à la mise en œuvre du programme. Il s'agit de : (1) les ingérences politiques et (2) l'absence de continuité de l'État. Le premier élément, les ingérences politiques, se rapportent aux décisions prises au sein du secteur qui semblent se dissocier du cercle administratif. Elles conduisent à des actions isolées dépourvues de toute rationalité en lien avec le programme. Globalement, selon des participants à l'étude, l'ensemble des décisions prises au sein du MARNDR sont prises indépendamment de l'avis des techniciens ou des experts du ministère. Il arrive souvent que les actions, ou les choix d'investissement soient directement liés à un acteur externe. Cela arrive si souvent qu'il constitue maintenant la norme. Un gestionnaire a martelé : quelle que soit la considération « ce n'est pas à un député de dire qu'il a besoin d'une route dans sa commune » (Gestionnaire 13).

Il est également important de noter que les nominations ou les promotions dans l'administration publique sont intimement liées aux changements de gouvernement. D'un autre côté, les ministres ou autres en accédant à leurs postes ont le plus souvent les poings liés politiquement. Un gestionnaire explique bien ce problème d'ingérence dans les programmes :

« Notre structure politique donne aux parlementaires le droit de nomination et de révocation de ministre. Ils veulent qu'on leur transmette le montant des projets et ainsi il leur revient d'exécuter dans leurs communes. Ils ont parfois leur propre projet et cherchent à le financer dans le budget... » (Gestionnaire 12)

Nous rappelons ici que le projet de *loi de finances* doit être voté par le parlement. En effet, le système politique haïtien prévoit que le pouvoir législatif est le dernier rempart à franchir pour la validation du budget national préparé par les ministères sectoriels. Ce qui fait que les parlementaires ont une emprise certaine sur l'orientation du budget. Mais le souci, c'est qu'ils utilisent ce pouvoir soit dans le sens de la meilleure offre, soit dans leur propre intérêt.

« Si un parlementaire ne remarque pas de fonds alloués à un projet de chez lui, s'il a de l'influence, il peut bloquer le budget. Au final, c'est un budget parlementaire et ce qui est le plus grave c'est qu'il faut le payer pour voter. Et même après les paiements, on n'est pas sûre du vote. » (Gestionnaire 10)

Cette ingérence politique est facilitée par l'instabilité politique et institutionnelle. Le deuxième élément, sur le plan politique, concerne d'ailleurs l'impact de ce manque de continuité. La répétition des crises politiques a eu un impact négatif sur la dynamique du financement du secteur et sur la confiance des partenaires techniques en raison des fréquents changements d'orientation de chacune des autorités établies. Le principal problème lié à ces changements demeure l'absence de continuité de l'État :

« Le principe de continuité au niveau de l'État qui ne s'applique pas au ministère [...] un problème structurel ou de plus en plus les ministres et les directeurs généraux ne connaissent pas les secteurs et je pèse mes mots. » (Gestionnaire 10)

Pour illustrer cette situation, un gestionnaire a fait une récapitulation de 2013 à 2016 du nombre de ministres, de directeurs généraux et de directeurs départementaux qui se sont défilés au sein du MARNDR :

« De 2013 à 2016 dans la période d'application du PTR A sur 18 mois, le MARNDR a vu défiler 5 ministres, 4 directeurs généraux, et quasi tous les directeurs départementaux sont transférés sans tenir compte de leur performance. Ceci affecte le ministère et les organismes autonomes » (Gestionnaire 12).

Cette situation ralentit tout le rythme de fonctionnement du MARNDR de même que celui de ses partenaires techniques qui à chaque fois doivent établir le contact à nouveau avec le haut management. Un des partenaires du MARNDR l'a clairement confié en entretien :

« Le nombre de ministres, le nombre de directeurs généraux, secrétaires d'État qui se sont succédé au cours de la période 2011-2016 sans oublier les événements extérieurs tels que les catastrophes naturelles et autres, a permis de constater avec mes collègues de la Banque mondiale, à quel point il est très difficile de conserver une ligne directrice forte avec le ministère » (Représentant bailleur 2)

Les facteurs politiques résumés dans cette section témoignent de la complexité de la situation politique du pays et font ressortir leurs impacts sur l'administration. Dans la section suivante, les facteurs économiques sont présentés.

Facteurs économiques

Les facteurs économiques sont les contraintes à la mise en œuvre du PTR A les plus régulièrement identifiées par les participants à l'étude. Chacun des intervenants a évoqué le déficit de financement. Ce déficit se manifeste non seulement par l'incapacité du trésor public de financer les grands projets d'investissement, mais aussi par l'incapacité de l'État d'avoir main mise sur les fonds externes.

Premièrement, les programmations des entités du MARNDR restent souvent insatisfaites ou alors elles sont considérées que très partiellement. Souvent, l'entité ne reçoit qu'un dixième de ce qu'il attendait comme budget (MARNDR, 2016). De ce fait, il leur est ardu de respecter leurs engagements ou de respecter leurs prévisions. Cette situation est illustrée par un gestionnaire qui au fil des années, a cumulé des données sur la situation financière du MARNDR.

« Pour le MARNDR, 88 % de son budget est financé par les fonds externes et 12 % sous le trésor public [...] Il existe une inadéquation sérieuse entre les prévisions budgétaires et la probabilité de financement du trésor public. Dans les discussions avec le Ministère des Finances, tu présentes un budget de 61 milliards alors que le Ministère vous donne 20 millions. Avec ces 20 millions, il est difficile de s'en sortir. Il faut quand même les dépenser, même dans des activités non durables. » (Gestionnaire 7)

Vu la complexité de la situation du secteur agricole en Haïti et la faiblesse du système financier, les gestionnaires étaient conscients que ce programme n'aurait pu être implémenté par les fonds du Trésor public. Mais ils ont joué sur le contexte de l'époque où suite au séisme de 2010, le pays a reçu pas mal de promesses d'aide internationale.

L'État n'a donc pas investi valablement dans ce secteur dit économique. L'enveloppe budgétaire du MARNDR de 2006 à 2014 n'a jamais dépassé 7 % du budget d'investissement du gouvernement (MFE, 2018).

Deuxièmement, les fonds externes attribués à travers les grands projets des bailleurs qui devraient contribuer à la réalisation des objectifs du programme n'y sont pas arrivés. Le

contexte d'intervention de ses projets se démarque considérablement de la réalité institutionnelle. Au lieu de compléter effectivement les interventions du MARNDR, ils agissent plutôt comme une entité parallèle, presque autonome. Un gestionnaire en témoigne:

« On a les programmes et Projets comme RESEPAG financé par la banque interaméricaine de développement ou la banque mondiale, ou autres qui s'identifient au PTR, mais leurs interventions sont complètement isolées. Il y a un déficit d'harmonisation des interventions des bailleurs. [...] L'État, à travers l'unité d'étude et de programmation, fait le travail de planification et d'exécution des politiques publiques au niveau sectoriel, le bailleur crée l'unité technique d'exécution (UTE) qui doit effectuer ce même travail pour ses propres projets ». (Gestionnaire 3)

Troisièmement, l'investissement privé dans le secteur agricole reste précaire en raison des mauvaises conditions de marché. La volatilité de l'environnement commerciale est difficile à saisir pour les producteurs et les risques inhérents aux secteurs agricoles rendent réticent le secteur bancaire commercial à financer les activités agricoles, ce qui rend l'investissement privé dans le secteur extrêmement faible. Un gestionnaire a souligné cet aspect : « Le financement et l'assurance agricole sont quasi inexistantes » (Gestionnaire, 12)

Quatrièmement, les politiques macroéconomiques du pays n'ont pas beaucoup évolué depuis les années 1980. Les mesures de libéralisation du marché ont eu des effets désastreux sur le secteur agricole. Il était question de baisser les tarifs douaniers. Le marché haïtien a été ouvert aux produits agricoles en provenance de pays mieux structurés, ce qui a provoqué le déséquilibre des prix au niveau du secteur (MARNDR, 2013). Cet aspect est mis en relief par un gestionnaire qui pense que depuis le programme d'ajustement structurel, les mesures prises par Haïti n'ont pas favorisé le développement de l'agriculture prônée dans ce programme :

« Il existe un déficit de politique macroéconomique pour encadrer le cadre micro des interventions du ministère. Les tarifs douaniers sont restés les mêmes, les politiques monétaires ne favorisent pas ce programme. [...] Les Ministères des Finances et de la Planification ne sont pas conscients des enjeux du secteur. » (Gestionnaire 13)

Cependant, d'autres contraintes pesaient sur le pays. Un gestionnaire rappelle le fait qu'Haïti était dans l'impossibilité d'emprunter sur la période de mise en œuvre du PTR 2013-2016 : « À cette période précise, Haïti ne pouvait pas emprunter aux bailleurs, on ne

pouvait que recevoir des dons. Donc, difficile de les canaliser dans un seul programme » (Gestionnaire 10).

Dans la réalité du programme, le financement demeure hypothétique et les voies d'accès à d'éventuels financements ne sont pas décrites. L'incapacité du trésor public de financer le programme est un élément considérable dans la difficulté de sa mise en œuvre, par ailleurs, les facteurs institutionnels se sont révélés plus denses et tout aussi importants.

Facteurs institutionnels

Les facteurs institutionnels peuvent être regroupés en facteurs intra et inter sectoriel. Les facteurs intra sectoriels sont vus comme des facteurs qui émane de l'organisation soit par son mode de fonctionnement, son aspect symbolique, ses processus de prise de décisions, etc. Les facteurs intersectoriels sont plutôt ceux qui viennent d'un acteur ou d'une entité en dehors de l'organisation.

Facteurs intra sectoriels

Les facteurs intra sectoriels pouvant affecter la mise en œuvre du programme sont nombreux. Ils ont été identifiés au fil des entretiens. Premièrement, certains arguments se rapportent à un blocage institutionnel né d'un déficit de participation et de consensus depuis la conception du document. Il est toutefois utile de noter que ce déficit de participation concerne également les ministères sectoriels, les organismes du secteur privé, les partenaires techniques et financiers du MARNDR. Nous reprenons les mots d'un gestionnaire pour illustrer cette situation :

« C'est un document qui n'a pas bénéficié de l'acceptation de tous, et il n'y a pas eu une contribution réelle de tous les échelons du MARNDR qui alimentait la réflexion aboutissant à la conception du PTR, ce qui a occasionné un refus catégorique d'adopter le PTR comme document de travail » (Gestionnaire 11).

Ce déficit de participation se traduit aussi par des frictions intra sectorielles témoignant d'un problème de gouvernance. Le fonctionnement en silos et le trafic d'influence prédominant dans la sphère institutionnelle. Cette information est très informelle et très peu palpable. Parfois, cela garantit un « ticket » pour se passer de la hiérarchie directe, tout comme la hiérarchie peut faire fi de la structure administrative. Un cas particulier a été

raconté par un participant qui explique pourquoi, il a rejeté ce programme depuis le moment de l'élaboration.

« Je ne participe pas dans l'élaboration de ces plans, car en règle générale c'est à moi de prendre l'initiative. Je ne veux pas être second. [...] Pour commencer, le ministre forme une commission pour l'élaboration du PTR, il met son chef de cabinet comme chef de la commission. Moi, je ne rentre pas là-dedans » (Gestionnaire 13).

Deuxièmement, la structure de coordination, qui devrait prendre en charge la coordination du programme, n'a jamais existé. Dans le document du programme, une structure de coordination était clairement définie : un comité central de pilotage, des unités de coordination de chaque sous-programme qui devrait être en lien avec des unités locales de gestion dans les 10 départements géographiques du pays. Mais ce montage institutionnel n'a jamais vu le jour. En revanche, la seule structure capable de gérer le programme en considérant sa mission est l'unité d'études et de programmation (UEP) qui s'occupe de la programmation budgétaire du MARNDR et du suivi évaluation des projets et programmes.

Mais pour certains l'UEP a failli à sa mission :

« Pendant que le ministre d'alors faisait la promotion du PTR, au niveau opérationnel avec l'UEP, jamais on n'a tenu compte du PTR. Tous les anciens projets ont été reconduits sans ajouter de nouveau projet qui pourrait prendre en compte la vision du PTR. » (Gestionnaire 11)

En fin de compte le programme était livré à lui-même ce qui a eu un impact assez considérable sur sa mise en œuvre.

Troisièmement, l'état haïtien à travers le secteur agricole n'a pas investi pour l'application de ce programme qui était en parfaite harmonie avec le discours du gouvernement de l'époque qui voulait que le secteur agricole soit la locomotive de croissance. Les propos de ce participant permettent de corroborer cet élément :

« À ce moment, l'agriculture vue comme levier de croissance était juste un élément, mais n'était pas le principal pour le développement économique [...] Quant au trésor public, moi je trouve que c'est un véritable désordre et je me base sur cela pour dire que l'État ne considère pas l'agriculture comme une activité économique ». (Gestionnaire 18)

Mais en dehors de ce constat, le peu d'argent qui a été investi n'a pas non plus servi au développement du secteur ni à la mise en œuvre du programme. Cette réalité est dénoncée

par ce gestionnaire qui estime que les maigres fonds alloués au secteur agricole sont le plus souvent dilapidés :

« Les fonds sont investis, mais l'argent est volatilisé et c'est la réalité [...] Des décaissements qui auraient dû être alloués à certaines activités ou projets dans le cadre du PTRR sont désaffectés pour d'autres activités liées à l'urgence ou à chaque changement de ministre. [...] Généralement quand on a l'urgence on arrive à faire le nécessaire en 2 ou 3 jours ». (Gestionnaire 14)

Les principaux fonds dits investis sont le plus souvent alloués à l'acquisition de semence et d'outils qui sont des fonds faciles à dépenser et à justifier. Par ailleurs, l'effectivité de ces achats reste à vérifier.

« Les responsables ne pensent qu'aux achats de semence et d'outillage. Toute la politique du MARNDR se résume à comment faire de l'argent [...] Ils achètent des choses qui ne seront jamais livrées, personne ne peut voir ce qui est acheté. Il se passe à son bon gré de la signature du vrai directeur de projet. » (Gestionnaire 18)

« Même moi, je me demande certaines fois pour certains dossiers si mal conçus comment ils ont pu passer le filtre de l'administration. Ce n'est pas possible. Il reçoit l'ordre du réseau. Le réseau n'est pas au MARNDR seulement, ça sort depuis le palais national en passant par le MEF et la Planification. Le Réseau n'est pas géré par les cadres du MARNDR et c'est ça qui est difficile. [...] imagine-toi, quand tu fais une requête normale dans un projet normal, tu n'arrives pas à décaisser. Par contre, quand le dossier est louche, l'argent est débloqué en une journée et de gros montants. » (Gestionnaire 18)

Maintes fois pour faciliter des activités d'urgence, les fonds d'investissement sont transformés en un fonds spécial pour faciliter les décaissements et les dépenses. Mais le souci, c'est que ces arrangements ne vont pas au profit des activités préalablement programmées.

« Réaménagement de budget au niveau de Damien (désaffecter des fonds pour réaffecter d'autres projets) [...]; ce qui entraîne de mauvaises dépenses. La programmation demeure inchangée tandis que le fonds disponible n'est plus... » (Gestionnaire 2)

De plus, le problème de reddition de compte qui en découle limite le taux de décaissement annuel des projets d'investissements, car les gestionnaires ont de la difficulté à trouver des pièces justificatives pour des activités qu'ils n'ont pas eux-mêmes mises en œuvre : « À chaque décaissement, il faut tout justifier avant un nouveau décaissement. Alors que les directeurs d'ici prennent tout leur temps avant de justifier leurs dépenses faute de disponibilité des pièces justificatives » (Gestionnaire 16).

Quatrièmement, il est connu de la majorité des répondants que la majeure partie des investissements faits dans le secteur agricole est faite à partir des projets à financements externes. Mais ces projets, bien qu'internes au MARNDR, n'arrivent pas à s'intégrer réellement dans la réalité institutionnelle. Chaque partenaire essaie de créer une certaine stabilité dans le projet en ayant la main mise sur l'unité d'exécution du projet placé au sein de l'organisation. Mais les décisions à prendre sont scrupuleusement supervisées par un vis-à-vis. Le véritable lien de ces projets avec le MARNDR est la coexistence de leurs bureaux et bien sûr, la signature du ministre qui doit tout valider symboliquement pour le gouvernement. Cette difficulté d'ancrage s'explique également par la difficulté des deux types d'administration de coexister. Dans le cadre d'un projet, planifier sur une période de temps limité avec un budget fixe, on est dans une logique d'efficacité et de résultats. Le projet a le devoir de rendre compte au bailleur et ainsi de suite. Par contre, dans une bureaucratie lourde, politisée et très peu transparente où l'imputabilité est quasi inexistante, ce type de projet ne peut qu'être noyé. Par anticipation, le projet a intérêt à ne retenir qu'un très faible lien avec l'administratif pour éviter toutes répercussions politiques. En dehors de ces éléments, la disparité des salaires entre les fonctionnaires et les employés du secteur privé et des ONG ne fait que fragiliser cette relation. Un répondant a souligné cette délicate situation :

« La démarche la plus facile pour un projet est de fermer les yeux par rapport au problème et dire que je vais mettre de l'argent pour recruter les meilleurs afin de mener le projet pour le mieux. Mais on se retrouve avec des unités de projets qui sont déconnectés du reste du MARNDR » (Représentant bailleur, 2).

La déconnexion de certaines unités de projet est confirmée par un autre participant : « si un prend un projet comme le PROGEBA ou le PPI, ils ne sont rattachés à aucune structure du MARNDR, même s'ils ont en théorie un comité de pilotage » (Gestionnaire, 18).

Cette situation résulte d'une faiblesse chronique de l'appareil étatique qui se manifeste au sein du MARNDR par un manque d'autonomie et de rigueur en ce qui a trait à la définition des politiques sectorielles, au suivi des projets à financement externes, à l'évaluation des opportunités de dépenses et à la gestion de l'exécution des activités opportunes. La dépendance par rapport au ministère de la Planification et de la Coopération externe quant aux décisions d'exécution de projets et la lourdeur des procédures administratives nuisent à l'efficacité des dépenses publiques et inhibe la proactivité. Ceci ne diffère en rien de la

relation du MARNDR avec certains partenaires qui définissent eux-mêmes leurs centres d'intérêt, souvent sans alignement avec les besoins essentiels du secteur ou les priorités établies par l'État.

« L'existence des faiblesses au niveau de l'État et des institutions, fait que les bailleurs préfèrent utiliser leur système de suivi-évaluation ou d'exécution, leurs procédures pour financer les projets inscrits dans leur portefeuille [...] Chaque bailleur de fonds utilise sa propre procédure pour exécuter ses projets, ce qui a comme conséquence, la non-maîtrise des informations liées au financement externe » (Gestionnaire 3).

La faiblesse de l'état se manifeste également par un manque de leadership. Nous nous servons des propos de ce gestionnaire pour illustrer ce fait :

« Certains partenaires, peut-être par ignorance ou par mauvaise foi, font ce qu'ils veulent en absence de ce leadership qui oriente les interventions. Si le MARNDR et ses partenaires ne vont pas dans la même direction, aucune politique ne peut être mise en œuvre » (Gestionnaire 18).

« Dans les années 1990, les institutions comme la FAO, l'IICA venaient en appui au MARNDR. À l'heure actuelle, ces institutions vendent des services. Il ne joue plus ce rôle technique. La FAO exécute des projets alors que son rôle était d'encadrer le MARNDR. Mais le MARNDR s'y conforme ! L'IICA, c'est la même chose. Il gère des projets » (Gestionnaire 18).

Cinquièmement, pour d'autres participants, le MARNDR a clairement un problème de ressources humaines du point de vue de compétence en des domaines spécifiques comme le management stratégique et l'économie. Pour l'exécution du PTR, il n'est pas indiqué le profil de personnel nécessaire. Pour le nombre de professionnelles disponibles, le nombre de profils correspondant effectivement aux fiches de postes est inquiétant. La question de la motivation et de la mobilisation du personnel ne se pose pas dans la mesure où l'on tient compte des frustrations générées par les disparités salariales et l'insatisfaction de certains besoins des fonctionnaires.

Tous les éléments décrits dans cette section sont en rapport direct avec le mode de fonctionnement du MARNDR et constituent un handicap à la mise en œuvre du PTR. Mais le MARNDR ne peut pas fonctionner en autarcie. Ses relations avec les autres institutions nationales et internationales influent également sur son mode de fonctionnement. Par conséquent, les facteurs intersectoriels feront la fermeture de la

présentation des contraintes à la mise en œuvre du PTR, identifiés dans le cadre de cette étude.

Facteurs intersectoriels

À côté de ces éléments intrasectoriels, certains blocages intersectoriels ont également été identifiés. Premièrement, on peut considérer la faible emprise du MARNDR sur la programmation stratégique du secteur agricole. Les ministères comme celui des finances et de la planification sont les principaux instigateurs de la croissance dans le sens où ils planifient et financent les secteurs porteurs. S'ils ne sont pas impliqués dans le processus de planification de la politique, il risque d'avoir un déphasage entre la politique du secteur et les grandes politiques stratégiques du pays. Un gestionnaire a fait remarquer qu'un « appui politique et une appropriation par le plus haut niveau de l'État » sont des éléments incontournables (Gestionnaire 13).

Avec le principe de subsidiarité, le MPCE décide des priorités pour les autres secteurs qui s'éloignent complètement des besoins des parties prenantes sans tenir compte de l'évaluabilité des résultats. Cette situation particulière met à nu la faible emprise du MARNDR dans l'exercice de son droit entier sur la programmation stratégique de son secteur. Des gestionnaires l'ont souligné :

« Les secteurs qui devraient sanctionner le budget (...) n'ont pas vu l'agriculture réellement comme principal levier de croissance. Donc, ils ne lui ont jamais accordé le budget sollicité. » (Gestionnaire 15)

« L'UEP fait l'effort de s'aligner sur ses politiques sectorielles. Mais à chaque fois, le Ministère de la Planification les modifie à la faveur de la monture du PSDH où tous les secteurs ont déjà leurs programmes prédéfinis jusqu'à 2030 » (Gestionnaire 13).

Deuxièmement, malgré le leitmotiv du gouvernement qui fait la promotion de l'agriculture comme locomoteur de croissance, le budget de la république ne reflète pas les discours gouvernementaux. Le MPCE qui pilote le PSDH cadre toutes les programmations sous-sectorielles suivant les grandes lignes du PSDH qui n'ont pas vraiment été adoptées au niveau sous-sectoriel. Le PTR est vu par certains comme une réaction du MARNDR face au PSDH qui a été jugé dépassé par rapport à la réalité de l'heure, car l'accent était désormais mis sur l'entrepreneuriat. Le PTR est un programme du MARNDR, mais son

exécution dépend du financement du trésor public et des partenaires internationaux. Sans une appropriation de tous les secteurs, la mise en œuvre devient problématique.

En définitive, du point de vue des participants, il est très difficile de dire si le PTR A a été réellement mis en œuvre. Ceci a été clairement notifié par un gestionnaire :

« En fait, je sais qu'il y a des interventions réalisées à travers des projets qui s'alignent à certains axes du PTR A, mais je ne connais pas des interventions qui sont directement liées au PTR A. Je ne sais pas si c'est une question de politique ou de faiblesses institutionnelles, mais le constat c'est que dans la mise en œuvre on a de sérieux problèmes » (Gestionnaire 6).

Cette analyse globale de la réalité du programme fait émerger un manque de maturité. Elle nous a permis de constater que les activités et le mode fonctionnement du programme n'ont pas été assez bien définis. La structure de gestion du programme n'a pas été mise en place. Les modalités d'intervention n'ont pas été opérationnalisées. Les ressources disponibles n'ont pas été en adéquation avec les objectifs du programme. Le programme n'a subi aucune évaluation et n'a finalement pas été appliqué comme prévu. Un récapitulatif des facteurs identifiés comme contraintes à la mise en œuvre du PTR A est présenté dans le tableau ci-dessous.

Tableau 6 -Tableau de synthèse des facteurs identifiés comme facteurs d'échec à la mise en œuvre du PTR A

	Politiques	Économiques	Institutionnels
Facteurs	<p>Ingérences</p> <p>Instabilité politique et manque de continuité</p>	<p>Inadéquation des ressources</p> <p>Incapacité de l'État de contrôler les fonds externes</p> <p>Faible investissement privé</p> <p>Politique macroéconomique défavorable</p>	<p>Intrasectoriels</p> <p>Mauvaise gouvernance et difficulté d'appropriation du programme à l'interne</p> <p>Absence de structures de coordination du programme</p> <p>Manque d'efficacité des dépenses publiques</p> <p>Difficulté d'ancrage des projets à financements externes</p> <p>Problème de gestion des ressources humaines</p> <p>Intersectoriels</p> <p>Faible emprise du MARNDR sur la programmation stratégique du secteur agricole</p> <p>Manque d'appropriation du PTR A au plus haut niveau de l'État.</p>

5.4- Évaluer la plausibilité du programme

Cette quatrième étape du modèle de Wholey nous amène à vérifier si la réalité du programme correspond avec la vision des initiateurs du programme. En s'appuyant sur les trois premières étapes du modèle, on peut déjà porter un jugement sur la plausibilité du programme en dressant une comparaison entre le modèle logique du programme conçu et l'implantation réelle du programme.

Tout d'abord, le programme était conçu pour insuffler une nouvelle façon de penser dans le secteur agricole pour passer d'une approche sous-sectorielle fragmentée à une approche intégrée en prônant des incitations pour attirer de nouveaux investissements privés. Cette initiative devrait permettre le passage d'une agriculture de subsistance à une agriculture commerciale tout en favorisant une agriculture durable et respectueuse de l'environnement. L'autre grande idée qui était derrière ce programme était d'offrir un accompagnement spécial à des filières spécifiques beaucoup plus rentables.

Cette approche beaucoup plus entrepreneuriale ne faisait pas partie de la culture institutionnelle. De ce fait, des ajustements au sein de l'organisation étaient nécessaires, d'où le premier sous-programme de réforme institutionnelle devant aider la mise en place ou la coordination de trois autres sous-programmes qui visaient le renforcement des infrastructures et l'aménagement de bassins versants, l'appui à la production en passant de l'agriculture familiale à l'agriculture commerciale.

Mais la réalité du programme est tout autrement. Le modèle d'action qui devrait permettre l'organisation du personnel et des ressources n'a pas été mis en place. En effet, la première structure de coordination qui devrait faciliter la mise en œuvre du programme, le comité central de pilotage n'a jamais été créé. Les quatre unités de coordination de programme constituant les principaux organes de gestion des différents sous-programmes n'ont pas non plus vu le jour.

Une démarche de réforme a été initiée au sein du MARNDR en 2013. Mais, comme décrit dans la section portant sur la réalité du programme, ce processus de réforme est resté

bloqué. Or la structure organisationnelle du MARNDR est incompatible avec le modèle d'action pour la mise en œuvre du programme. En nous référant à une présentation sur l'appropriation de la réforme institutionnelle du MARNDR qui a eu lieu, le 30 juin 2016, il est spécifié certains éléments de contraintes à cette réforme :

- Une implication très limitée du haut management
- Un faible appui des décideurs
- Une confusion sur la finalité de la réforme
- Insuffisance de communication avec les vrais concernés
- Une résistance à ce changement

Si jusqu'en 2016, soit l'année de la fin prévue du programme, la réforme n'est pas encore appropriée, les éléments de blocages de cette réforme sont nombreux. Puisque la réforme institutionnelle était un préalable à la mise en œuvre du PTR, il est évident que cette situation a handicapé son processus de mise en œuvre.

Dans la mesure où l'agriculture est considérée comme levier de la croissance économique, elle doit être en relation avec tous les autres secteurs. De plus, elle doit être cohérente avec les politiques macroéconomiques (ex. politiques fiscales, politiques budgétaires, politiques monétaires, politiques économiques, etc.). Ces dernières doivent permettre de protéger les exploitants agricoles et les entrepreneurs du secteur.

Par ailleurs, certains projets réalisés sur la période de 2013-2016 ont tout de même concouru à la réalisation de certains extrants. Mais ceci reste très sporadique. Si nous prenons le cas de l'unité de promotion de l'investissement dans le secteur agricole (UPISA) qui a été mis en place dans le but d'attirer des investisseurs privés dans le secteur agricole. On aurait dit que cette action rejoint le programme PRAC. Mais en réalité, le ministre qui était derrière cette initiative a plus ou moins transformé ce programme en « agribusiness » en encourageant les grands investisseurs au détriment des petits entrepreneurs.

« Dans le programme PTR, on s'est dit que si l'agriculteur a une superficie supérieure à 1 ha, il est défini un type d'encadrement qu'on peut lui offrir, car il devrait aller vers le marché. [...] PRAC qui a été utilisé est plus ou moins déformé, mais orienté vers un objectif beaucoup plus large où l'on parle de 500 à 1000 ha à finalité

d'exportation. Alors qu'au départ il était prévu de prendre en compte des moyennes exploitations de minimum 1 à 5 ha où l'on devrait leur donner un encadrement minimum pour leur mise en valeur. Le programme a été transformé en agribusiness. » (Gestionnaire 11)

À titre comparatif, le tableau 5 résume les principaux axes du programme conçu et implanté

Tableau 7- Tableau comparatif des axes d'intervention du programme conçu/implanté

Axe d'intervention/sous-programme	Conception	Implantation	Commentaires
	(Document du PTR A)	(Programme d'investissement public/PIP-Budget du MARNDR)	
	Sous-Programme de renforcement institutionnel et de la gouvernance du Secteur agricole (PRIGSA)	1) Programme d'aménagement de développement de territoire	Aucune des lignes programmatiques du PIP ne semble porter sur le renforcement institutionnel ou la réforme du MARNDR globalement. Par ailleurs, le programme 7 priorise l'administration déconcentrée.
	Sous-programme d'appui à l'agriculture familiale (PAAF)	2) Programme de mise en place du réseau de transport national	À première vue, le PAAF semble être relié au Programme 3 et 6, mais dans leur opérationnalisation (campagnes agricoles), ils sont complètement désarticulés avec l'idée initiale du PAAF qui incluait les incitations aux paquets techniques, etc.
	Sous-programme de renforcement de l'agriculture à finalité commerciale (PRAC)	3) Programme de modernisation et dynamisation de l'agriculture et de l'élevage	Aucune des lignes programmatiques du PIP n'a su faire ressortir l'aspect commercialisation
	Sous-programme de développement des infrastructures rurales et aménagement de bassins versants (DIRAB)	4) Programme de gestion de l'environnement	Les programmes 2, 4 et 5, a priori, semblent correspondre aux sous-programmes DIRAB, mais aucun de ces programmes implantés ne prend en compte globalement l'orientation prévue dans le cadre du PTR A.
		5) Programme de gestion des Bassins versants	Les projets exécutés dans le cadre de ces programmes sont exécutés en silos. De plus, le caractère urgent que prennent la plupart d'entre eux provoque un décalage dans leur orientation globale.
		6) Programme de modernisation et dynamisation de la pêche	
		7) Programme de modernisation de l'administration déconcentrée	

L'ensemble des programmes inscrits dans le budget d'investissement public de 2013 à 2016 sont conformes au programme du Plan stratégique pour le relèvement d'Haïti (PSDH). Les résultats produits, si tant est qu'il y en ait, seront difficilement associés au PTR. Tout compte fait, il s'avère particulièrement difficile de comparer la réalité du programme à son modèle logique de départ, car il existe peu de liens logiques entre ce qui était prévu et ce qui est mis en œuvre. Ce programme semble montrer la volonté de finalement considérer le secteur agricole comme un secteur économique. Par ailleurs, l'incertitude de financement, l'absence d'une structure claire qui gère le programme et l'abstraction du modèle d'opération du programme montrent son caractère ambitieux et déconnecté de la réalité bien que ses objectifs restent louables.

6. CONCLUSION

La détermination de la valeur du programme triennal de relance agricole nécessite la préparation du programme à cet effet. Cette perspective de Potvin (2009) s'est vue confirmée par cette étude d'évaluabilité qui montre que le programme n'est pas suffisamment mature pour une évaluation d'effet. Le tableau 8 présente un récapitulatif des éléments observés.

Tableau 8-Récapitulatif démontrant la non-évaluabilité du PTR

Étapes du modèle de Wholey	Critère d'évaluabilité selon Potvin 2009	Conclusion sur le programme
1- Impliquer les utilisateurs visés et les autres acteurs clés	1) Analyse globale du programme	Déficit de mise en -œuvre
2- Clarifier la formulation du programme	2) Clientèle cible, problématiques et analyse des besoins	Clientèle cible définie, mais manque d'analyse de besoin.
3- Explorer la réalité du programme	3) Objectifs et atteinte de résultats	Programme complètement différent de ce qu'il devrait être.
4- Évaluer la plausibilité du programme	4) Ressources humaines et matérielles	Programme très peu plausible

La construction du modèle logique du programme offerte par l'ÉE, en mettant en valeur la perspective des parties prenantes, offre la vision systémique du programme nécessaire à toute évaluation future. En effet, l'ÉE a permis de mettre en relief toutes les composantes du programme et de vérifier si les actions planifiées diffèrent de celles exécutées. L'analyse de la clarté du programme et de la précision des buts, des objectifs et des actions ont permis d'obtenir une vue ensemble permettant de juger de l'évaluabilité

du PTRA (Trevisan, 2007 ; Rossi, Freeman & Lipsey 2004 ; Potvin, 2009). En l'absence du modèle logique, il aurait été difficile de recadrer les opérations d'évaluation. Par conséquent, les responsables du programme seraient susceptibles de se retrouver avec des évaluations dont les résultats seraient tout à fait décalés de la réalité. De ce fait, l'utilisation de ses rapports d'évaluations serait compromise (Patton, 2008).

L'ÉE a non seulement permis la construction du modèle logique du programme, mais aussi la clarification de la logique du programme tout en faisant ressortir les ambiguïtés entre les différents intérêts et interprétations des parties prenantes pour une cohérence intra et inter sectoriel. Ceci rejoint la perspective de Trévisan et Huang (2003). Du point de vue de Wholey (2012), tous les programmes sont évaluables. Mais il s'agit plutôt de voir si une évaluation d'effet ultérieure sera en mesure de produire des résultats utiles à l'amélioration de ces programmes ou à la prise de décision. Dans ce cas précis, une évaluation d'effet n'est pas possible vu le déficit d'implémentation du programme, l'absence de cadre de résultats et la difficulté d'apprécier les indicateurs de performances sans référence de base.

Cette ÉE a également permis de préciser le contexte environnemental du programme et de l'organisation dans lequel il est mis en œuvre et de révéler les défis auxquels fait face le programme. Les informations disponibles sur la réalité d'exécution du programme sont importantes, car elle permet d'avoir une idée des facteurs explicatifs à considérer pour juger de l'efficacité du programme et éventuellement d'y apporter des modifications. Cet exercice était nécessaire pour juger de la pertinence de l'évaluation des effets (Dessureault et Caron, 2009). Les facteurs contraignants à la mise en œuvre en sont ressortis et ceci rejoint la perspective de beaucoup d'auteurs révélés dans la revue de littérature (p. ex. Sourra et al, 2016 ; Trevisan, 2007 ; Leviton et coll., 2010).

Implications

Dans le cadre de cette étude d'évaluabilité, nous avons choisi volontairement de ne pas formuler des recommandations d'amélioration du programme étant donné que cette étude a lieu après sa mise en Œuvre et surtout parce que ce travail n'a pas été commandé par

l'organisation. Mais, il est tout à fait justifié de faire des recommandations pour la prochaine conception d'un nouveau PTRA :

- Le document du programme devra contenir une description articulée du programme avec un modèle logique qui explique le choix des actions comme solutions aux problèmes identifiés.
- Les modalités d'interventions devront être opérationnelles et un consensus doit être obtenu sur la vision du programme
- Les actions à entreprendre devront être définies dans le temps.
- Des grilles d'analyse de la réussite du programme doivent être définies au préalable ainsi que des indicateurs de résultats.
- Chaque catégorie de bénéficiaire devra être définie afin que tous les intervenants aient la même définition pour, par exemple une exploitation à vocation commerciale (produits, superficie, investissement, etc.).
- Une analyse des besoins prioritaires sera un préalable à la formulation du programme
- Les caractéristiques et les compétences du personnel doivent être définies au préalable
- L'indication sur les sources de financement pourrait augmenter la crédibilité du programme.
- La définition du modèle opérationnel qui définit les principes, les techniques et les procédures reliés à la mise en application est requise.

Contributions de l'étude

Cette étude d'évaluabilité aura contribué à documenter l'utilisation de l'ÉE en utilisant le modèle de Wholey l'un des pionniers dans l'utilisation de ce concept. Elle confirme l'utilité de l'ÉE dans la compréhension des programmes publics et dans l'élaboration de modèles logiques (Soura, Fallu, & Bastien, 2016). Elle est particulièrement intéressante, car elle a permis d'illustrer la faiblesse institutionnelle du MARNDR, le déficit de mise en œuvre du programme PTRA et elle met à la disposition des utilisateurs potentiels du rapport, des éléments clés à considérer lors de la préparation du prochain PTRA 2017-

2020 ou 2021-2024. Son importance est d'autant plus marquée quand elle permet de mettre à jour les facteurs contraignants ou d'échec de la mise en place des programmes publics en Haïti. Cette étude a permis de constater l'écart qui existe entre le document du programme et son implantation, tout en fournissant des éléments d'informations essentielles à la compréhension du programme et de son milieu d'évolution. Elle met également à la disposition des parties prenantes, le modèle logique du programme. Une tentative de comparaison du modèle de départ avec la réalité du programme a permis le constat de cet écart de mise en œuvre. Cette ÉÉ du PTR A a rendu explicite le modèle logique du programme en faisant ressortir les liens de causalité entre les ressources mobilisées, les activités à entreprendre et les résultats prévus (Soura, Fallu, & Bastien, 2016).

La littérature scientifique sur l'étude d'évaluabilité est assez copieuse. Cette étude y aura contribué en réalisant une ÉÉ dans un contexte de pays en développement, en faisant ressortir les facteurs d'échecs à la mise en œuvre des programmes publics. Elle pourra servir de repère à tout acteur qui veut comprendre le contexte environnemental du MARNDR. Elle contribuera à l'avancement des connaissances sur le fonctionnement du MARNDR. De par ses conclusions elle permettra aux évaluateurs de comprendre la réalité institutionnelle (Dunet et al., 2013). Enfin, elle aura permis de comprendre comment la situation politico-économique d'un pays affecte négativement la stabilité institutionnelle.

Perspectives pour les recherches futures

Dans une perspective formative, l'étude d'évaluabilité semble correspondre parfaitement à une évaluation d'implantation dans la mesure où elle permet de mieux saisir l'évolution du programme dans son contexte environnemental et de définir les facteurs favorables ou d'échec à son intégrité ou à la réalisation de résultats (Champagne & Denis, 1992). En nous référant au point de vue de Patton (2008), l'analyse du processus d'implantation consiste à comprendre le comment du programme en question tout en cherchant les explications aux succès, échecs et changements du programme en intégrant la perception des acteurs reliés au programme (Patton, 2008). L'ÉÉ réduit le risque de faire une

évaluation d'effets pour un programme dont l'implantation est insuffisante. Par conséquent, les futurs chercheurs en évaluation peuvent essayer d'établir clairement jusqu'à quel point ces deux démarches sont similaires ou différentes.

Par ailleurs, une évaluation de la structure organisationnelle du MARNDR aiderait à identifier les éléments qui influencent négativement la capacité d'exécution de l'organisation et surtout évaluer sa mission et sa vision dans un contexte particulier de pauvreté ou l'agriculture reste malgré tout, un pilier de la vie économique. De plus, une évaluation de la capacité de l'organisation à faire des évaluations (Cousins et al., 2014) mettrait à jour les forces et les faiblesses du MARNDR tant du point de vue de compétences et de structures pouvant faciliter l'institutionnalisation de l'évaluation.

7. BIBLIOGRAPHIE

- ALKIN, M. C. (2013). *Evaluation roots : a wider perspective of theorists' views and influences* (Second edition. ed.). Los Angeles: SAGE.
- AWOKUSE, T. O., & XIE, R. (2015). *Does Agriculture Really Matter for Economic Growth in Developing Countries?* Canadian Journal of Agricultural Economics/Revue canadienne d'agroeconomie, 63(1), 77-99. doi:10.1111/cjag.12038
- BANQUEMONDIALE, L. (2017). *Haiti Présentation*. Retrieved from <http://www.banquemondiale.org/fr/country/haiti/overview>
- BASILE, K. C., LANG, K. S., BARTENFELD, T. A., & CLINTON-SHERROD, M. (2005). *Report from the CDC: Evaluability assessment of the rape prevention and education program: Summary of findings and recommendations*. Journal of Women's Health, 14(3), 201-207.
- BEALE, I. L. (2002). *An evaluation model for psychoeducational interventions using interactive multimedia*. Cyberpsychology & Behavior, 5(6), 565-580.
- CFDT-TERRE SOLIDAIRE, C.-T. S. (2008). *Données sur l'agriculture et la crise alimentaire*.
- CHAMPAGNE, F. & DENIS, J.-L. (1992). *Pour une évaluation sensible à l'environnement des interventions: l'analyse d'implantation*. service social, 41,(1), 143-163.
- CHEN, H.-T. (2005). *Practical program evaluation: Assessing and improving planning, implementation, and effectiveness*: Sage.
- CIVIL-BLANC, E. (2007). *Évaluation économique des systèmes agroforestiers en haïti. Étude de cas de Petite Rivière de Nippes. Mémoire présenté à la Faculté des études supérieures de l'Université Laval dans le cadre du programme de maîtrise en Agroforesterie pour l'obtention du grade de maître es sciences (M. Se.). pp105*.
- CONSEIL DU TRÉSOR (2014) *Méthode d'évaluation des programmes : mesure et attributions des résultats des programmes*.
<https://www.tbs-sct.gc.ca/cee/pubs/meth/pem-mep-fra.pdf>
- COUSINS, J.B., GOH, S. C., ELLIOT, C. J., & BOURGEOIS, I. (2014). *Framing the capacity to do and use evaluation*. In J.B Cousins et I. Bourgeois (eds), Organisational capacity to do and use evaluation. New Direction for Evaluation, 141,7-23.

- DAIGNEAULT, P.-M. (2011). *Les approches théoriques en évaluation*. Cahiers de la performance et de l'évaluation (Vol. n 4).
- DATT, G., & RAVALLION, M. (1998). *Farm productivity and rural poverty in India*. Journal of Development Studies, 34(4), 62-85. doi:10.1080/00220389808422529
- DEMERS, C. (2007). *Organizational change theories: A synthesis*. sage.
- DESSUREALUT ET CARON (2009). *La perspective plus classique de la mesure des résultats: Élément de méthode, le passage de la recherche scientifique à son adaptation aux réalités de la recherche terrain et de l'évaluation des effets d'un programme*. Chapitre de *Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*. sous la direction de Alain, M., & Dessureault, D. (2009) Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.
- DUFUMIER, M. (1988). *Pénurie alimentaire, agriculture paysanne et politique agricole en Haïti*. Persée, 188, pp. 26-31.
- DUNET, D. O., LOSBY, J. L., & TUCKER-BROWN, A. (2013). *Using evaluability assessment to support the development of practice-based evidence in public health*. Journal of Public Health Management and Practice, 19(5), 479-482.
- DUNN, E. (2008). *Planning for cost effective evaluation with evaluability assessment*. USAID. https://pdf.usaid.gov/pdf_docs/pnadm200.pdf
- FORTIN, M.-F., & GAGNON, J. (2016). *Fondements et étapes du processus de recherche : méthodes quantitatives et qualitatives* (3e édition. ed.). Montréal: Chenelière éducation.
- FRÉGUIN, S., & DEVIENNE, S. (2006). Libéralisation économique et marginalisation de la paysannerie en Haïti : le cas de l'archaïe. *Revue du Tiers monde*, 3, 621-642.
- GOLLIN, D. S.L.PARENTE & R,ROGERSON. (2002). *The role of agriculture in development*. American review 92(2): 160-164.
- GOYETTE MARTIN (2009). *Le développement de l'évaluation de programme dans Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*. sous la direction de Alain, M., & Dessureault, D. (2009) ch 2. Sainte-Foy, Québec: Presses de l'Université du Québec.

- WHOLEY JOSEPH. S (2015) Exploratory evaluation in *Handbook of practical program evaluation* (Fourth edition. ed.) NEWCOMER, K. E., HATRY, H. P., & WHOLEY, J. S. (2015) (dir) Hoboken, New Jersey: Jossey-Bass, a Wiley imprint.p.88-107.
- INCAH, (2015). *Etat des lieux de la filières café d'Haïti*. [en ligne] consulté le 3 juin 2018. <http://www.incah-haiti.gouv.ht/realisations>
- JACOB, S., & OUVRARD, L. (2009). *L'évaluation participative. Avantages et difficultés d'une pratique innovante*. Cahiers de la performance et de l'évaluation Automne 2009, n. Cahiers de la performance et de l'évaluation(1).
- JUNG, S. M., & SCHUBERT, J. G. (1983). Evaluability Assessment: A Two-Year Retrospective. *Educational Evaluation and Policy Analysis*, 5(4), 435-444. doi:10.2307/1164048
- KAUFMAN-LEVY, D., POULIN, M., & ORCHOWSKY, S. (2003). *Evaluability Assessment: Examining the Readiness of a Program for Evaluation: Juvenile Justice Evaluation Center*, Justice Research and Statistics Association.
- KENT, A. R., CLARK, B., MULLER, K., & JONES, G. (2013). *Integrating evaluability assessment in after school and youth programming research*: ProQuest Dissertations Publishing.
- LENATIONAL. (2016). La part du secteur agricole dans le PIB continue de baisser. *Le National* (21 février 2017).
- LEVITON, L. C., KHAN, L. K., ROG, D., DAWKINS, N., & COTTON, D. (2010). *Evaluability assessment to improve public health policies, programs, and practices*. Annual review of public health, 31, 213-233.
- MALASSIS (1991) *L'agriculture dans l'activité économique et dans l'espace: deux modèles d'interprétation*, Economie rurale, 202(1),4-9.doi:10.3406/ecoru.1991.4173
- MARNDR. (2011a). *Plan de contingence agricole pour la saison cyclonique 2011*. [en ligne] page consultée le 2 mai 2017 Retrieved from
- MARNDR. (2011b). *Politique de développement agricole 2010-2025*. [en ligne] page consultée le 5 mai 2017 Retrieved from
- MARNDR. (2013). *Programme Triennal de Relance Agricole 2013-2016*. [en ligne] page consultée le 24 mai 2017 Retrieved from

- https://agriculture.gouv.ht/view/01/IMG/pdf/ProgrammeTriennalRelanceAgricole_LIVRET_0718.pdf
- MATTHEWS, B., HUBBARD, D. J., & LATESSA, E. (2001). *Making the next step: Using evaluability assessment to improve correctional programming*. *The Prison Journal*, 81(4), 454-472.
- MOON, W., ALTMAN, I., WALTERS, A., & DESPEIGNES, E. (2013). *Trade liberalization and agricultural growth in Haiti*. ProQuest Dissertations Publishing.
- MPCE, (2012). *Plan stratégique pour le relèvement d'Haïti*. Document de consultation publique [en ligne] consulté le 2 juin 2018.
http://www.ht.undp.org/content/dam/haiti/docs/Gouvernance%20démocratique%20et%20etat%20de%20droit/UNDP_HT_PLAN%20STRATÉGIQUE%20de%20developpement%20Haiti_tome1.pdf
- NADEAU, M.-A. (1988). *L'évaluation de programme: théorie et pratique*: Presses Université Laval.
- NORTON, R.D (2005). *Politiques de développement agricoles: concepts et expériences (vol 2)*; Food agriculture.Org.
- ORIOLE M. et Dorner. V, (2012). *L'indivision en haïti. Droits, temps, arrangements sociaux*. *Economie rurale*, [En ligne] 330-331, consultée le 13 juillet 2018. URL: <http://journals.openedition.org/economierurale/3552>; DOI:10.4000/economierurale.3552
- PATTON, M. Q. (2008). *Utilization-focused evaluation*: Sage publications.
- POTVIN, P. (2009). *Éléments et critères d'évaluabilité d'un programme. Élaborer et évaluer les programmes d'intervention psychosociale*, 101. Ch 5, Presse de l'université du Québec.
- RIDDE, V. (2006). *Suggestions d'améliorations d'un cadre conceptuel de l'évaluation participative*. *The Canadian Journal of Program Evaluation*, 21(2), 1.
- RIDDE, V., & DAGENAIS, C. (2012). *Approches et pratiques en évaluation de programmes* (Nouv. éd. rev. et augm. ed.). Montréal: Presses de l'Université de Montréal.
- ROG, D. (1985). *A methodological analysis of evaluability assessment (utilization)*: ProQuest Dissertations Publishing.

- ROUFFIGNAT, J., & CHERY FREDERIC, G. (1999). *Politiques agricoles et développement de l'agriculture en Haïti. Une étude de cas: La plaine du Cul-de-Sac*: ProQuest Dissertations Publishing.
- SABATIER, P. A., & JENKINS-SMITH, H. C. (1993). *Policy change and learning : an advocacy coalition approach*. Boulder, Co: Westview Press.
- SAVOIE-ZAJC LORRAINE (2016) *Les entrevues semi-dirigées dans Recherche sociale : de la problématique à la collecte des données (6e édition. ed.)*, sous la direction de GAUTHIER, B., & BOURGEOIS, I., (2016). Québec (Québec): Presses de l'Université du Québec p. 337-362.
- SHADISH, W. R., COOK, T. D., & LEVITON, L. C. (1991). *Foundations of program evaluation: Theories of practice*: Sage.
- SMITH, M. F. (2013). *Evaluability assessment: A practical approach* (Vol. 26): Springer Science & Business Media.
- SOURA, B. D., DAGENAIS, C., BASTIEN, R., FALLU, J.-S., & JANOSZ, M. (2016). *L'étude d'évaluabilité: Utilité et pertinence pour l'évaluation de programme*. Canadian Journal of Program Evaluation, 31(1).
- SOURA, B. D., FALLU, J.-S., & BASTIEN, R. (2016). *Étude d'évaluabilité d'une intervention visant à prévenir l'usage de substances psychoactives lors de la transition primaire-secondaire*. Canadian Journal of Program Evaluation, 31(2).
- STANISLAS DE WIMPFEN, A. (1994). *Haïti au XVIII siècle, richesse et esclavage dans une colonie française*: éditions Karthala.
- STROSBERG, M. A., & WHOLEY, J. S. (1983). *Evaluability Assessment: From Theory to Practice in the Department of Health and Human Services*. Public Administration Review, 43(1), 66-71. doi:10.2307/975301
- THIRTLE, C., LIN, L., & PIESSE, J. (2003). *The Impact of Research-Led Agricultural Productivity Growth on Poverty Reduction in Africa, Asia and Latin America*. World Development, 31(12), 1959-1975. doi:10.1016/j.worlddev.2003.07.001
- THOMAS, D. R. (2006). *A General Inductive Approach for Analyzing Qualitative Evaluation Data*. American Journal of Evaluation, 27(2), 237-246. doi:10.1177/1098214005283748

- THURSTON, W. E., GRAHAM, J., & HATFIELD, J. (2003). *Evaluability assessment: a catalyst for program change and improvement*. *Evaluation & the health professions*, 26(2), 206-221.
- THURSTON, W. E., & POTVIN, L. (2003). *Evaluability assessment: a tool for incorporating evaluation in social change programmes*. *Evaluation*, 9(4), 453-469.
- THURSTON, W. E., & RAMALIU, A. (2005). *Evaluability assessment of a survivors of torture program: lessons learned*. *Canadian Journal of Program Evaluation*, 20(2), 1.
- TREVISAN, M., & YI, M. (2003). *Evaluability assessment: a primer. practical assessment. Res Eval*, 8.
- TREVISAN, M. S. (2007). *Evaluability Assessment from 1986 to 2006*. *American Journal of Evaluation*, 28(3), 290-303. doi:10.1177/1098214007304589
- TREVISAN, M. S., & HUANG, Y. M. (2003). *Evaluability assessment: A primer*. *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 8(20), 2-9.
- WHOLEY, J. S. (2004A). *Evaluability assessment. Handbook of practical program evaluation*, 2, 33-62.
- WHOLEY, J. S. (2004B). *Using evaluation to improve performance and support policy decisionmaking*. ALKIN, MC Evaluation roots. Thousand Oaks: Sage, 267-275.
- WHOLEY, J. S. (2012). *Using evaluation to improve program performance and results. Evaluation Roots: A Wider Perspective of Theorists' Views and Influences*, 261-266.
- WILLIAMS, K. (2006). *The Son-Rise Program® Intervention for autism: prerequisites for evaluation*. *Autism*, 10(1), 86-102.

8. ANNEXES

Annexe 1-Ébauche grille d’entrevue

<p>Introduction :</p> <p>Brève présentation de l’étude et de la démarche.</p>	<p>Nom organisation :</p> <p>Autorisation d’enregistrement :.....1- Oui 2— Non</p>
<p>Information sur l’interviewé :</p> <p>Nom :</p> <p>Prénom :</p> <p>Sexe :</p>	<p>Nombre d’années de carrière :</p> <p>Année de..... À..... En poste de..... :</p> <p>1— Ministre 2 — Secrétaire général 3 — Directeur général 4 — Directeur adjoint 5 — Chef de cabinet 6 — autres</p>
<p>Thèmes à aborder</p> <p>1) Analyse globale et pertinence du programme ;</p> <p>Que savez-vous du PTR A ?</p> <p>Quelle est votre appréciation du programme ?</p> <p>Dans quelle mesure le programme a-t-il bénéficié d’un appui politique ? À l’inverse a-t-il subi des répercussions de la politique ?</p> <p>Que pouvez-vous nous dire sur la mise en œuvre du programme ?</p> <p>Quel est le suivi effectué concernant la mise en œuvre du programme ?</p> <p>2) Clientèle cible, problématique et analyse des besoins ;</p> <p>D’après vous, qu’est-ce que le programme essaie d’accomplir et quelles ressources y sont attribuées ?</p> <p>Quels sont les principaux problèmes du programme ? Combien de temps faudrait-il pour résoudre ces problèmes ?</p> <p>Quel genre d’information devez-vous obtenir sur les résultats et la performance du programme ?</p> <p>De quel genre d’information avez-vous besoin ?</p> <p>Comment voudriez-vous utiliser ces informations ?</p> <p>Quel genre d’information est demandé par les parties prenantes sur la performance du programme ?</p>	

Pensez-vous que le programme PTRa répond aux besoins réels du secteur ?

Croyez-vous que les objectifs définis étaient réalistes, considérant la période de réalisation prévue ? Sinon, pourquoi ?

Qui sont les bénéficiaires directs du programme ?

3) Objectifs et attentes de résultats ;

Quels sont les objectifs du programme ?

Quelles sont les principales activités du programme ?

Croyez-vous que ces activités puissent mener à l'atteinte de ces objectifs ?

Le but, les objectifs et les actions sont-ils cohérents, clairement énoncés et mesurables ?

Selon vous, les objectifs du PTRa étaient-ils suffisamment clairs ? Pourquoi ?

Croyez-vous que ces objectifs soient perçus pour tous les échelons du MARNDR de la même façon ?

Avez-vous eu l'impression qu'il y avait des objectifs ou des actions contradictoires ?

Croyez-vous que les résultats du programme soient utiles ? À qui ?

Que se passe-t-il si l'objectif est atteint ? Que se passe-t-il s'ils ne sont pas satisfaits ?

Comment le programme est-il lié aux priorités locales ?

Quels types de données ou enregistrements sont conservés ? Coûts ? Les services fournis ?

Qualité du service ? Les résultats ? Autre chose ? À quelle fréquence ces données sont-elles collectées ? Comment cette information est-elle utilisée ? Est-ce que quelque chose change sur ces données ou ces enregistrements ?

Quels sont les principaux problèmes que vous rencontrez ? Combien de temps cela prendra-t-il pour résoudre ces problèmes ?

Avez-vous une idée des résultats produits à ce jour ?

Quels sont les résultats probables dans les deux ou trois prochaines années ?

4) Ressources humaines et matérielles ;

Que pouvez-vous nous dire à propos des ressources disponibles pour le projet ? Nombre d'employés ? Budget total ? Sources de fonds ?

Dans quelle mesure les ressources allouées au programme sont-elles en adéquation avec les objectifs fixés ?

Y avait-il des prévisions de ressources complémentaires ? Que savez-vous de ces prévisions ?

Le processus de financement était-il adapté au programme ? Selon vous était-il suffisant ?

Y a-t-il des décaissements faits dans le cadre du programme, qui ont été utilisés à d'autres fins, en cas de situation spéciale ?

Les partenaires techniques et financiers du MARNDR ont-ils investi leurs ressources dans le cadre de ce programme ?

Y a-t-il eu des accords de partenariat signés ou exécutés dans le cadre de ce programme ? Parlez-nous-en ?

5) Théorie du programme ;

Existe-t-il une logique causale pour le PTR A ? Sont-elles pertinentes ?

Le programme PTR A est-il construit sur une théorie quelconque ?

Selon vous, le processus de mise en œuvre initial était-il adéquat ?

A-t-on enregistré des modifications majeures dans la mise en œuvre du PTR A ?

Qu'est-ce qui a occasionné ces changements ?

Peut-on identifier ou retracer des facteurs susceptibles d'influencer la réalisation des objectifs du programme ? (Potvin, 2009)

Retour d'expérience

Parlez un peu de votre expérience dans le cadre de l'exécution de ce programme.

Incidents de parcours. Anecdotes.

Pour vous ce programme a-t-il réussi ou échoué ? Quels facteurs peut-on considérer ?

Annexe 2- Certificat éthique



Comité d'éthique en recherche
Certification de conformité éthique de recherches impliquant des sujets humains

N° de référence : CÉR-ENAP 2017-21

Date d'émission : 2017-10-26

Titre du projet : Étude de l'évaluabilité du programme triennal de relance agricole (PTRA) 2013-2016 (Haïti)

Chercheur principal : Prof. Mme Daphnée François

Co-chercheurs (s'il y a lieu) : s.o.

Responsable de la conformité éthique (s'il y a lieu) : M/Mme le/la professeur/e David Talbot.

Source de financement (s'il y a lieu) :

Date de début des activités visées par le Certificat : Octobre 2017

Date de fin des activités visées par le Certificat : Juin 2018

Condition de conformité :

Le Comité d'éthique en recherche de l'ENAP a examiné ce projet selon une méthode de délégation acceptée en vertu de la *Politique d'intégrité et d'éthique en recherche et sur les conflits d'intérêts* de l'ENAP, de l'*Énoncé de politique des trois Conseils sur la recherche impliquant des sujets humains* et de la politique des FRQ sur la *Conduite responsable en recherche* et l'a approuvé.

Rapport(s) d'étape(s) annuel(s) et rapport final d'activité.

En vertu des normes de bonnes pratiques en matière d'éthique de la recherche et d'évaluation continue, tout Certificat de conformité éthique en recherche octroyé par le CÉR-ENAP pour un projet de moins d'un an doit donner lieu au dépôt d'un rapport final au terme de l'activité visée par le Certificat ou au plus tard 12 mois après sa date d'émission.

Tout Certificat de conformité éthique en recherche octroyé par le CÉR-ENAP pour un projet de plus d'un an doit donner lieu au dépôt d'un rapport d'étape annuel et d'un rapport final au terme de l'ensemble des activités visées par le Certificat. Le rapport d'étape annuel devra permettre au CÉR-ENAP de juger de la pertinence d'un renouvellement du certificat éthique.

En foi de quoi, j'ai signé :

Luc Desrochers

Pour : Jacques A. Plamondon, président du Comité d'éthique en recherche, ENAP

Cc : Jacques A. Plamondon

Pour toute correspondance par voie postale, veuillez l'adresser à :

M. Jacques A. Plamondon a/s M. Luc Desrochers
Comité d'éthique en recherche, Direction de l'enseignement et de la recherche
École nationale d'administration publique
4750, Avenue Henri-Julien, Bureau 5099 Montréal, Québec Canada H2T 3E5
T. 514-849-3989, poste 3822 F. 514-849-3369

Pour toute correspondance électronique destinée au CER-ENAP, veuillez utiliser l'adresse : cer@enap.ca

Annexe 3 -Formulaire de consentement

Titre de la recherche : ÉTUDE DE L'ÉVALUABILITÉ DU PROGRAMME TRIENNAL DE RELANCE
AGRICOLE (PTRA) 2013-2016

Formulaire de consentement

Présentation

Ce projet de recherche sera rédigé dans le cadre d'un mémoire de fin d'études pour l'obtention du diplôme de Maîtrise en administration publique à l'École nationale d'administration publique sous la supervision du docteur David Talbot, Professeur adjoint à l'ENAP et Codirecteur du Centre de recherche sur la gouvernance (CERGO). Ce projet de recherche sera financé par le programme canadien de bourses de la francophonie.

Nature de l'étude

L'objectif de ce projet d'étude est de vérifier l'évaluabilité du programme triennal de relance agricole (PTRA) 2013-2016. Ceci revient à déterminer si le programme est suffisamment développé pour faire l'objet d'une évaluation sommative. Ce programme a été mis en œuvre au sein du Ministère de l'Agriculture des Ressources naturelles et du Développement Rural (MARNDR-Haïti). En tentant de répondre à la question générale de recherche : « dans quelle mesure les conditions sont-elles réunies pour que l'évaluation du PTRA apporte les informations utiles aux parties prenantes ? » nous espérons apporter une lumière sur l'articulation logique des objectifs et des effets attendus.

Déroulement de la participation

- La recherche est basée sur la méthodologie qualitative. Le recueil des données s'effectuera par des entrevues semi-dirigées en fonction d'un guide d'entretien comprenant des questions liées à l'évaluabilité du PTRA.
- Ces entrevues se feront in situ, à une durée maximale de 1 h. Elles seront enregistrées grâce à un enregistreur vocal. Ensuite, l'enregistrement sera conservé sur des fichiers électroniques codifiés afin de garder la confidentialité du contenu. Leur contenu sera également retranscrit.

Avantages, risques ou inconvénients possibles liés à la participation

Les avantages potentiels de la recherche concerneront l'ensemble des parties impliquées dans la conception et dans la mise en œuvre du PTR. Comme l'indique la question générale de recherche, cette étude tentera notamment de voir dans quelle mesure une éventuelle évaluation du programme servira les utilisateurs clés.

Les risques éventuels concernent les révélations lors de la publication des résultats qui pourront porter à conséquence, notamment « l'indexation négative » du participant si ces propos sont reconnus par ses pairs ou par son organisation. Pour limiter ce risque, les données recueillies seront entièrement confidentielles et ne pourront en aucun cas mener à l'identification du participant.

Confidentialité et gestion des données

- Les entrevues seront conservées en fichiers électroniques protégés par un code secret d'accès. Lors de la transcription des données, les références des participants seront identifiées par des codes alphanumériques (codes comportant des chiffres et des lettres). L'entrevue d'un participant ne sera divulguée à aucun autre participant.
- Les données contenues sur les fichiers électroniques seront préalablement anonymisées (l'accès à l'identité des participants sera impossible) afin d'être conservées durant trois ans dans une banque de données qui sera créée sur le poste de travail du chercheur principal. Tout le matériel (enregistrement, fichiers électroniques et formulaires de consentement) sera détruit au troisième anniversaire de la date de fin du projet soit en automne 2021.
- La publication des résultats de la recherche ne mentionnera pas l'identification des participants, ni les noms cités, ni les noms des organisations auxquelles appartiennent les participants.

Participation volontaire et droit de retrait

Votre participation à l'étude est volontaire. Vous êtes libre d'y participer ou de ne pas y participer de même que de vous retirer en tout temps sur simple avis verbal. Toute nouvelle information survenant durant le déroulement de cette étude qui pourrait affecter votre participation vous sera transmise par le responsable de l'étude. Le cas échéant, vous pouvez aussi vous abstenir de répondre à une question qui vous sera adressée.

Chercheur principal

Si vous avez des questions au sujet de cette étude, vous pouvez rejoindre :

<p>Marie Line Daphnée François</p> <p>Étudiante à l'ENAP/Évaluation de programme 575, rue Ste-Hélène, Québec (Qc) G1K 9M4</p> <p>linedaphnee@yahoo.fr</p> <p>Marieinedaphnee.francois@enap.ca</p>	<p>David Talbot (Ph.D)</p> <p>Professeur adjoint, Codirecteur du CERGO École nationale d'administration publique (ENAP)</p> <p>555, boulevard Charest Est, Québec (Qc) G1K 9E5</p> <p>David.talbot@enap.ca</p>
---	--

Éthique

Ce protocole a été étudié par le Comité d'éthique de la recherche de l'ENAP. Si vous avez des questions sur vos droits en tant que sujet participant à cette étude, vous pouvez rejoindre le président du Comité, le professeur Jacques A. Plamondon, par courriel à : cer@enap.ca.

Acceptation de la participation à l'étude

J'ai bien compris ce qui suit :

- J'ai lu et compris le document d'information ;
- Ma participation à cette recherche est volontaire ;
- Je peux me retirer à n'importe quel moment de cette étude ;
- Je recevrai une copie du document d'information et du formulaire de consentement, signés et datés par le responsable de l'étude et répondant éthique ;

J'accepte de participer à l'étude et je signe en date du _____

Sujet participant à l'étude

Nom :

Signature :

Annexe 4- Liste d'organismes participants à l'étude

MARNDR	
Nombre de participants	Titre Nom des structures concernées
3	Unité de coordination des directions départementales
2	Unité d'études et de Programmation UEP
1	Unité de Protection sanitaire
1	Direction des forêts des sols
2	Direction générale et Adjoint
1	Cabinet de l'ex-secrétairerie d'État à la production végétale
3	Cabinet du ministre actuel et de l'ancien ministre
1	Direction de suivi Évaluation du ministère de la Planification
1	Direction de l'investissement public du ministère de la Planification
1	Resp. Projets de la BID au MARNDR
1	Banque Mondiale
1	BID
1	Bureau du ministre
4	FAO Haïti
1	Direction des Infrastructures agricoles
2	Secrétariat technique de la Direction générale
1	Organisme autonome
27	Total

Annexe 5- Invitation à participer

ÉTUDE DE L'ÉVALUABILITÉ DU PROGRAMME TRIENNAL DE RELANCE AGRICOLE (PTR) 2013-2016

Dans le cadre de notre maîtrise en Administration publique à l'ENAP (Québec), nous réalisons une étude d'évaluabilité du programme de relance agricole du MARNDR. Cette étude a pour objectif de vérifier dans quelle mesure ce programme tel que conçu et mise en œuvre est susceptible de subir une évaluation sommative qui saurait apporter des informations utiles aux parties prenantes. Cet exercice fera ressortir l'articulation logique entre les objectifs et les effets attendus du programme.

En collaboration avec l'Unité d'études et de programmation, une présélection d'acteurs ayant participé à la conception et la mise en œuvre du programme de relance agricole 2013-2016 est réalisée pour la mise en valeur de leur perception, opinion et sans nul doute un retour d'expérience sur l'implantation ce programme. Ainsi certains critères de participation ont été priorisés à savoir :

- 1 — avoir été (ou être) directeur général, directeur général adjoint, secrétaire d'État au MARNDR pendant la période de 2012-2016
2. Avoir occupé un poste de directeur technique ou directeur départemental au sein du MARNDR pendant la même période.
3. Être un cadre de l'unité d'étude et de programmation du MARNDR pendant la période (coordonnateur, coordonnateur adjoint)
4. Avoir participé dans la rédaction des bilans du MARNDR de 2012 à 2016.
5. Être partenaire du MARNDR dans le cadre de ce programme

En fonction de ces critères, vous avez été choisi comme potentiel participant à l'étude. La procédure est très simple. Nous vous demanderons de nous accorder une heure d'entrevue pour un partage d'information. À la fin de l'entrevue, nous vous demanderons de nous indiquer deux ou trois personnes qui selon vous, réponds aux critères présenter ci-dessus, avec qui on peut également échanger.

Nous nous engageons auprès de vous à assurer la confidentialité des données recueillies. Ceci revient à ne pas divulguer l'identité des participants ou toute autre donnée permettant d'identifier un participant, un organisme ou des intervenants des organismes collaborateurs ; à assurer la sécurité physique et informatique des données recueillies ; à ne pas conserver de copie des documents contenant des données confidentielles. À la fin de l'étude, toutes les données brutes et électroniques seront détruites. Les dossiers sur support papier seront déchiquetés ou incinérés, les fichiers sur support électronique ou sonore seront effacés, ainsi que les copies de sauvegarde.

Cette étude sera réalisée par moi, François Marie Line Daphnée dans la période de novembre 2017 à février 2018.

En cas de besoin, vous pouvez me contacter :

par courriel : linedaphnee@yahoo.fr ou Marielinedaphnee.francois@enap.ca

Par téléphone : 5 819 221 516/50 937 343 015

Vous pouvez également contacter mon directeur de recherche David Talbot : david.talbot@enap.ca.

Si vous avez des questions sur vos droits en tant que sujet participant à cette étude, vous pouvez rejoindre le président du Comité éthique à l'ENAP, le professeur Jacques A. Plamondon, par courriel à : cer@enap.ca.

Acceptation de la participation à l'étude

J'ai bien compris ce qui suit :

- J'ai lu et compris le document d'information ;
- Ma participation à cette recherche est volontaire ;
- Je peux me retirer à n'importe quel moment de cette étude ;
- Je recevrai une copie du document d'information et du formulaire de consentement, signés et datés par le responsable de l'étude et répondant éthique ;

Votre collaboration est précieuse pour nous permettre de réaliser cette étude et nous vous remercions d'y participer.

J'accepte de participer à l'étude et je signe en date du _____

Sujet participant à l'étude

Nom : _____

Signature : _____

Responsable de la recherche

Nom : _____

Signature _____

Annexe 6- Lettre de présentation

MINISTÈRE DE L'AGRICULTURE
DES RESSOURCES NATURELLES
ET DU DÉVELOPPEMENT RURAL



MINISTÈ AGRIKILTI
RESOUS NATIREL
AK DEVLOPMAN RIRAL

M-A/DG/ BID/ A(L-r-11) 01-18 : 0442

Damien, le 8 Janvier 2018

Madame/Monsieur,

La Direction Générale du Ministère de l'Agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement Rural (MARNDR) prend plaisir à vous présenter madame Marie Line Daphnée François, cadre du MARNDR, actuellement en formation de maîtrise en administration publique à l'ENAP Québec.

Dans le cadre de son mémoire de fin d'études, elle réalise une collecte de données sur la politique agricole 2013-2016 et compte entrer en contact avec nos organismes partenaires.

La Direction Générale vous prie de bien vouloir recevoir en entretien Madame François dans le cadre de cette étude.

Comptant sur votre habituel esprit de collaboration, la Direction Générale du MARNDR vous prie de revoir, Madame/Monsieur, ses salutations les meilleures.




BRANLY EUGÈNE, PHD
DIRECTEUR GÉNÉRAL