



LES PRIORITÉS DU FOMIN EN HAÏTI



**UN PLAN
D' ACTIONS
POUR LE
CHANGEMENT**



AU SUJET DU FOMIN

Grâce à des financements accordés par 39 pays donateurs, le FOMIN, qui fait partie du Groupe de la Banque interaméricaine de développement (BID), soutient le développement animé par le secteur privé afin d'accroître les moyens d'action des entrepreneurs dynamiques et des populations pauvres et vulnérables. Il vise à donner aux entreprises, aux exploitations agricoles et aux ménages les outils nécessaires pour augmenter leurs revenus en leur facilitant l'accès aux marchés et aux compétences pour être concurrentiels, l'accès à la finance et l'accès aux services de base et aux technologies vertes.

L'une des principales missions du FOMIN est de servir de laboratoire du développement en expérimentant, en faisant œuvre de pionnier et en prenant des risques pour construire et soutenir des modèles commerciaux pour les micro, petites et moyennes entreprises porteuses. Soucieux d'utiliser efficacement ses ressources, le FOMIN mesure le succès des projets à l'aune de leurs résultats, évalue leur impact et partage activement les connaissances qu'il en tire pour que les solutions les plus prometteuses soient largement diffusées et puissent être mises à l'échelle.

Le FOMIN se sert de dons au titre de l'assistance technique, de prises de participation et de prêts, en conjuguant aussi ces outils, lorsqu'il faut à la fois renforcer les capacités et financer le partage des risques. Il est le principal fournisseur d'assistance technique au secteur privé en Amérique latine et dans les Caraïbes et il collabore toujours avec des partenaires pour aider à financer et à réaliser des projets pilotes. Dans la région, le FOMIN s'associe à des partenaires locaux, surtout dans le secteur privé, qui peuvent supporter une part importante des coûts des projets et fournir des ressources sur le terrain pour réaliser les opérations. Il coopère aussi avec des partenaires mondiaux qui partagent ses objectifs, qu'il s'agisse de sociétés, de fondations ou d'autres organisations multilatérales. Ces derniers mettent en commun leurs ressources financières et autres avec celles du FOMIN pour faire face ensemble à des défis en matière de développement.

REMERCIEMENTS

Nous tenons à remercier tous ceux au FOMIN et à la BID qui nous ont fait de précieuses observations et qui nous ont soutenus tout au long de l'élaboration de ce Plan d'Actions pour le changement, notamment Nancy Lee, Fernando Jimenez-Ontiveros, Yuri Soares, Keisuke Nakamura, Alfredo Giro, Carrie McKellogg, Claudio Cortellese, Tomas Miller, Agustin Aguerre, Gilles Damais, Agustin Filippo et Felipe Gomez-Acebo. Nous sommes reconnaissants en particulier à Andress Appolon pour son soutien institutionnel. Nous remercions également Daniel Boutaud, Carlos Puig Esteve, Guy Champagne et Stéphanie Maurissen pour leurs efforts et leur dévouement dans la réalisation des études thématiques, qui ont nourri la création de ce nouveau Plan d'Action. Enfin, nous remercions toutes les Unités d'Exécutions et autres partenaires partout en Haïti qui nous ont soutenus en communiquant et en vérifiant les informations figurant dans le présent rapport et qui s'engagent de manière indéfectible à améliorer les conditions sociales et économiques des petites entreprises et des petits cultivateurs en Haïti.

Le présent rapport a été préparé par Alejandro Pardo (chef d'équipe et auteur) en collaboration avec **Stéphanie Maurissen** (consultante) et une équipe dévouée composée de **Fernando Jimenez-Ontiveros, Yuri Soares, Ralph Denize, Winsome Leslie, Katherine Hutt Scott, Shoshana Grossman-Crist** et **Ryan Tang**.

Copyright © [2015] Banque Interaméricaine de Développement (BID). L'oeuvre ci-présente est sous une Licence Creative Commons IGO 3.0 Paternité - Pas d'utilisation commerciale - Pas de travaux dérivés (CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO) (<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) et peut être reproduite à la condition de l'attribuer à la BID et pour tous les types d'utilisation non commerciales. Les oeuvres de types dérivées sont interdites.

Toutes les différences concernant l'usage des produits de la BID qui ne peuvent être résolues amicalement, doivent être soumises à la procédure d'arbitrage conformément aux règles UNCITRAL. Le nom de la BID peut être utilisé seulement pour l'attribution de l'oeuvre à la BID. Dans tous autres cas, l'utilisation du nom de la BID et l'utilisation du logo de la BID est interdit et il sera nécessaire d'avoir un autre accord de licence convenu entre la BID et l'utilisateur.

N.B Le lien ci-dessus contient des informations supplémentaires sur les termes et conditions de la licence.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Banque Interaméricaine de Développement, de son conseil d'administration ou des pays qu'elles représentent.



TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	4
2. PAUVRETÉ ET INÉGALITÉ EN HAÏTI	6
2.1 Pauvreté et inégalité: obstacles à surmonter	6
2.2 Multiplicité des acteurs et développement plus efficace	13
3. REGARD SUR L'EXPÉRIENCE ACQUISE EN HAÏTI	15
3.1 Aperçu de l'expérience du FOMIN	15
3.2 Principales constatations de l'évaluation	19
4. LEÇONS APPRISES	21
4.1 Ciblage: condition préalable pour obtenir l'impact souhaité en Haïti	21
4.2 Privilégier les marchés: condition préalable à un changement durable	22
4.3 Partenariats: condition préalable à une mise à l'échelle	22
4.4 Privilégier davantage l'efficacité du développement: condition préalable pour exercer une influence	23
5. PERSPECTIVES D'AVENIR: UN PLAN D' ACTIONS POUR LE CHANGEMENT	24
5.1 Un Plan d'Actions revu et corrigé	24
5.2 Quatre principes directeurs fondamentaux	26
5.3 Secteurs et partenaires prioritaires	34
5.4 Gestion et Suivi du Plan d'Actions pour le Changement	41
6. CONCLUSION	44

1

INTRODUCTION

La Banque interaméricaine de développement (BID) a augmenté son engagement en faveur d'Haïti en annonçant une aide financière annuelle de 200 millions de dollars jusqu'à l'horizon 2020¹, et ce, après avoir accordé une remise de dette complète et d'autres avantages financiers. Dans le cadre de sa Stratégie pour Haïti 2011-2015 (CP-3438), la BID a souligné l'importance de mobiliser le secteur privé pour « créer des emplois, améliorer les marchés et créer des richesses et des revenus. Cela, à son tour, donnera lieu à des cercles vertueux avec l'expansion des classes moyennes assujetties à l'impôt, essentielles pour pérenniser la réforme » (paragr. 3.2). À titre de membre du Groupe de la BID, le Fonds multilatéral d'investissement (FOMIN) vise à intensifier et à mieux cibler son engagement aux côtés d'Haïti afin de répondre de manière plus stratégique aux défis et opportunités qui caractérisent le développement du secteur privé haïtien. La mission principale du FOMIN est de servir de laboratoire pour expérimenter, faire œuvre de pionnier et prendre des risques afin d'accroître les moyens d'action des porteurs de projet dynamiques et des populations pauvres et vulnérables – leurs entreprises, leurs fermes et leurs foyers –, et afin de mettre à l'échelle les modèles performants en collaboration avec le Groupe de la BID et d'autres partenaires intéressés.

Le FOMIN a fait appel à une équipe de consultants pour réaliser une vaste étude thématique ayant servi de point de départ au Plan d'Actions pour le Changement. Les consultants ont présenté une étude thématique et un document d'information pour chacun des domaines d'intervention du FOMIN (accès à la finance, accès aux marchés et aux compétences, accès aux services de base et à la croissance verte). L'élaboration du présent Plan d'Actions a eu le parcours suivant:

- ▲ **Un atelier de travail pour chaque domaine d'interventions, avec le directeur d'unité et les spécialistes du secteur, tenu à Washington en mars et avril 2014.** Ces réunions avaient pour objectif de présenter et d'examiner les résultats de l'étude thématique. Les ateliers ont abouti à une adhésion générale aux recommandations et à des débats sur la façon de mettre en œuvre ces recommandations.
- ▲ **Un atelier de travail pour chaque domaine thématique avec les représentants du Groupe de la BID et les acteurs clés à Port-au-Prince en mai 2014.** L'objectif de ces réunions était de recevoir des commentaires sur les diverses recommandations figurant dans l'étude thématique. Les ateliers ont servi à valider les propositions et à donner des éclairages précieux pour le présent Plan d'Actions.

4

De par sa conception, cet examen a enrichi l'axe stratégique du Programme.

- ▲ Le Processus de consultation était de nature participative, impliquant plus de 300 entretiens avec des parties prenantes en Haïti. L'étude thématique et les documents d'information qui en sont le fruit ont présenté non seulement les idées des consultants

¹ Banque interaméricaine de développement, 2010 : « Report on the Ninth General Increase in the Resources of the Inter-American Development Bank », BID.

ou des spécialistes du FOMIN mais le point de vue général d'une grande diversité d'acteurs sur le terrain et un aperçu des opportunités en Haïti.

- ▲ S'agissant de l'accès aux marchés, le document d'information s'est fondé sur une évaluation du marché dans 14 secteurs retenus, centrée sur les opportunités accessibles aux petites entreprises et cultivateurs.
- ▲ En ce qui concerne l'accès à la finance, le document d'information s'est fondé sur une analyse par segments des marchés financiers, qui a insisté sur les possibilités d'expansion de l'accès à la finance et l'inclusion financière.
- ▲ en ce qui a trait à l'accès aux services de base, le document d'information s'est fondé sur une évaluation du marché dans cinq domaines (éducation, santé, gestion des déchets, énergie, eau et assainissement), qui a jeté un éclairage sur les opportunités pour le secteur privé d'améliorer la qualité des services et l'accès à ces services.

Les priorités du FOMIN en Haïti ont été conçues afin de contribuer à la Stratégie de la BID pour ce pays pour la période 2011-2015. Cette stratégie énonce que « les initiatives du FOMIN ouvriront et élargiront les opportunités économiques aux populations à faible revenu et aux microentrepreneurs en apportant un soutien: 1) à l'expansion des services assurés par les institutions financières et 2) à des projets de démonstration qui favoriseront l'accès aux marchés, renforceront les capacités des entreprises et intégreront les très petites entreprises dans les chaînes de valeur » (paragr. 3.3). Ce Plan d'Actions définit les orientations stratégiques destinées à concrétiser ces objectifs énumérés ci-dessus..

2 PAUVRETÉ ET INÉGALITÉ EN HAÏTI

2.1 Pauvreté et inégalité: obstacles à surmonter

Pays indépendant depuis 1804, Haïti a fait œuvre de précurseur en faveur de l'équité et de la liberté dans la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Haïti a eu une histoire politique, économique et sociale mouvementée et, par conséquent, le pays se trouve actuellement dans une situation de faiblesses structurelles persistantes.

Or, selon les données les plus récentes dont nous disposons, le taux de pauvreté en 2012 se montait à 58,5 %, et le taux de pauvreté extrême, à 23,8 %. Ces chiffres sont

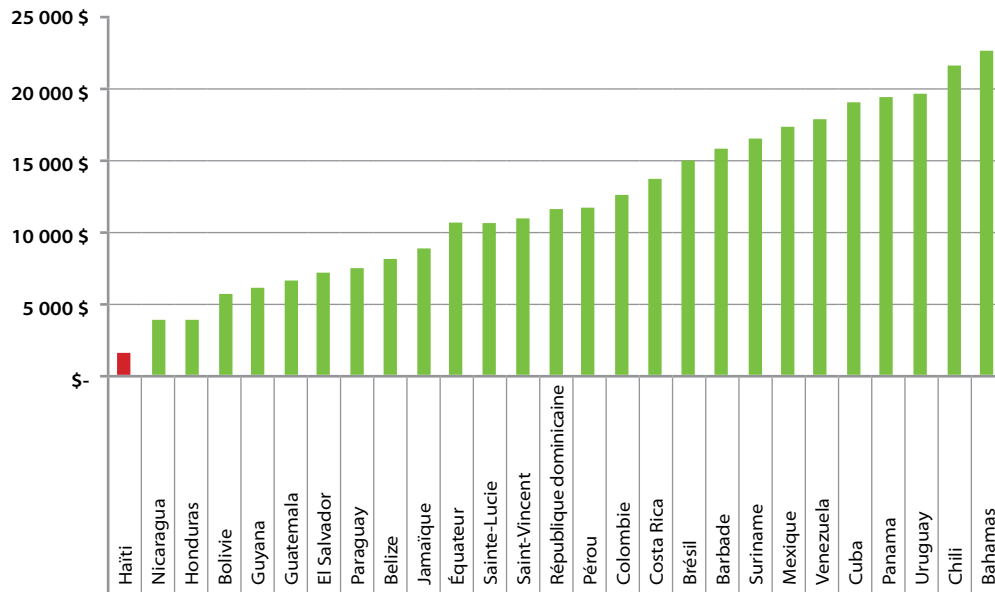
Le taux de pauvreté en 2012 se montait à 58,5 %, et le taux de pauvreté extrême, à 23,8 %.

considérablement plus élevés en milieu rural, où 38 % de la population ne sont pas en mesure de satisfaire à leurs besoins nutritionnels, contre 12 % en milieu urbain et 5 % dans la capitale, Port-au-Prince². Les situations de vulnérabilité sont répandues dans le pays. Un million d'habitants vivent légèrement au-dessus du seuil de la pauvreté et une perturbation les ferait basculer au-dessous ; près de 70 % de la population haïtienne entrent dans la catégorie des pauvres ou des personnes vulnérables.

Haïti compte 10,4 millions d'habitants répartis sur 27 750 kilomètres carrés, ce qui en fait l'un des pays les plus densément peuplés de la région de l'Amérique latine et des Caraïbes. Les richesses qui y sont créées sont largement insuffisantes pour assurer les besoins de la population ; le produit intérieur brut par habitant en Haïti est l'un des plus faibles en Amérique latine et dans les Caraïbes (FIGURE 1).

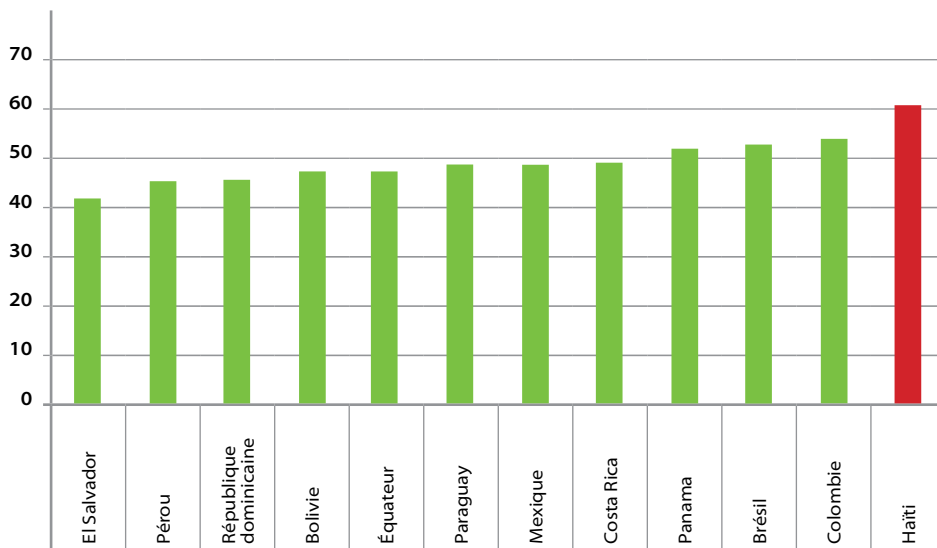
² À l'aide des données de 2012 sur la consommation, le Gouvernement haïtien a établi, pour la première fois, un seuil national de pauvreté, qui devient le nouveau repère pour mesurer, suivre et analyser la pauvreté dans le pays : Ministère de la Planification et de la Coopération Externe, Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale, et le Groupe de la Banque mondiale : « Haïti: Investir dans l'humain pour combattre la pauvreté. Aperçu », Banque mondiale, 2014.

FIGURE 1
Produit intérieur brut par habitant à parité de pouvoir d'achat



Hàïti se démarque aussi par ses taux élevés d'inégalité dans les revenus. Selon les données de 2012 de la Banque mondiale, l'indice de Gini du pays était de 0,61. Les 20 % plus riches au sein de la population comptent pour plus de 64 % de la totalité des revenus du pays, tandis que les 20 % les plus pauvres en représentent à peine 1 %. Ces taux font d'Hàïti l'un des pays les plus inégaux en Amérique latine et dans les Caraïbes – région qui est déjà en proie à des inégalités importantes (ayant un coefficient de Gini général de 0,52 ; voir la **FIGURE 2**).

FIGURE 2
Coefficient de Gini pour les pays d'Amérique latine



La pauvreté est liée à la répartition par âge et par sexe de la société haïtienne. En effet, 34 % de la population haïtienne ont moins de quinze ans ; 22 % ont entre 14 et 25 ans. Un faible pourcentage des jeunes qui terminent leurs études secondaires sera diplômé de l'université. Cela a de graves répercussions sur la main-d'œuvre haïtienne, car il y a très peu de programmes de formation ciblant les jeunes. Les femmes occupent aussi une place centrale dans la vie

économique en Haïti. Elles comptent pour 52 % de la population haïtienne et, selon le Programme des Nations Unies pour le Développement, 50 % d'entre elles ont une activité économique en dehors de leur foyer.

Vu ces statistiques, il n'est pas étonnant que la majorité de la population haïtienne soit très vulnérable aux catastrophes naturelles. Haïti et son peuple ont subi de nombreuses calamités naturelles. Comme le montre la **FIGURE 3**³, plus de 100 catastrophes naturelles ont frappé le pays depuis 1900, y compris un séisme, des sécheresses, des ouragans et des épidémies. Ces catastrophes ont eu un impact négatif sur plus de 12 millions d'Haïtiens et causé des dégâts économiques, psychologiques et matériels.

FIGURE 3
Fréquence des catastrophes naturelles et dégâts causés

		NOMBRE D'OCCURRENCES	NOMBRE DE MORTS	PERSONNES TOUCHÉES	DÉGÂTS (EN MILLIERS DE \$)
Sécheresse	Sécheresse	7	-	2 305 217	1 000
Activité sismique	Séisme	2	222 576	3 700 000	8 020 000
Épidémie	Maladies infectieuses bactériennes	3	6 958	519 814	-
	Maladies infectieuses parasitaires	1	-	2 724	-
	Maladies infectieuses virales	1	40	200	-
Crue	Non précisée	21	828	180 434	959
	Crue éclair	5	70	70 717	1 000
	Inondation	22	3 046	451 848	-
	Onde de tempête/ inondation côtière	1	-	4 690	-
Éboulement	Éboulement	2	262	1 060	-
Tempête	Non précisée	3	1 188	1 587 270	50 000
	Tempête locale	1	6	73 122	-
	Cyclone tropical	35	14 137	3 390 620	1 236 906
	Total Haïti	104	249 111	12 287 716	9 309 865

Selon les données issues de l'Enquête nationale sur la sécurité alimentaire réalisée en 2011, la proportion des foyers victimes d'au moins trois catastrophes a augmenté en même temps que le taux de pauvreté : 28 % pour le quintile le plus riche, contre 61 % pour le quintile le plus pauvre⁴.

2.1.1 Inégalités dans l'accès aux marchés

Dans le cadre de l'élaboration du présent Plan d'Actions pour le Changement, une évaluation des marchés potentiels⁵ de 14 secteurs économiques en Haïti a été effectuée. Cette évaluation

³ Boutaud, Daniel et al.: « Etude thématique: Rapport final intégré », 2014.

⁴ Lorsque le taux de pauvreté augmente, le taux d'insécurité alimentaire des familles augmente aussi, ce qui fait que les familles sont plus touchées par les catastrophes.

⁵ Puig Esteve, Carlos : « Rapport thématique A: Accès au marché », 2014.

a donné des éclairages utiles sur les marchés qui pourraient s'ouvrir aux petites entreprises et aux petits cultivateurs. Des contraintes et des opportunités particulières ont été recensées dans certains secteurs clés.

Il y a quelque 900 000 très petites entreprises et 60 000 petites et moyennes entreprises en Haïti. Les faibles taux d'accès au crédit et aux marchés s'expliquent en partie par le fait que le secteur privé est informel dans une proportion de 90 %. En outre, la situation d'oligopsonie des chaînes de valeur empêche les petites entreprises et les petits cultivateurs de faire partie de certains maillons de la chaîne de valeur. Dans les filières traditionnelles (par exemple textiles, cacao, mangue et huiles essentielles), un nombre très limité d'acheteurs au sein des chaînes de valeur exercent un contrôle sur les marchés et sur la négociation des prix avec les fournisseurs. Résultat, les petites entreprises n'ont guère la possibilité d'augmenter sensiblement leurs revenus. En outre, les petits cultivateurs et les petites et moyennes entreprises sont limitées par d'importantes lacunes dans la productivité en termes de main-d'œuvre, de capitaux et de technologies.

En général, les exportations agricoles sont très maigres en comparaison aux importations agricoles : les exportations ont reculé, passant de 26 millions de dollars en 2001 à 25 millions en 2008, tandis que les importations ont augmenté, passant de 342 millions de dollars en 2001 à 825 millions en 2008. La demande locale de certains produits est fortement tributaire des importations. Par exemple, la production locale de riz ne répond qu'à 20 % de la demande intérieure, tandis que seulement 5 % des produits avicoles consommés sont d'origine locale. Sur les marchés locaux, des possibilités se dessinent pour ce qui est de remplacer certaines importations destinées à la consommation et à la transformation (café, fruits et légumes, volaille et œufs, riz, produits de la pêche, sorgho).

Le Gouvernement haïtien et les organisations vouées au développement international qui interviennent dans le pays souhaitent de plus en plus aménager et maintenir des infrastructures (par exemple routes et logements) et assurer des services de base. Cette demande pourrait ouvrir des possibilités aux entreprises haïtiennes. Or celles-ci peuvent difficilement concourir pour obtenir des contrats à cause de certains obstacles, par exemple l'ampleur et la portée importante des projets, les critères à respecter pour assurer ces services et la complexité

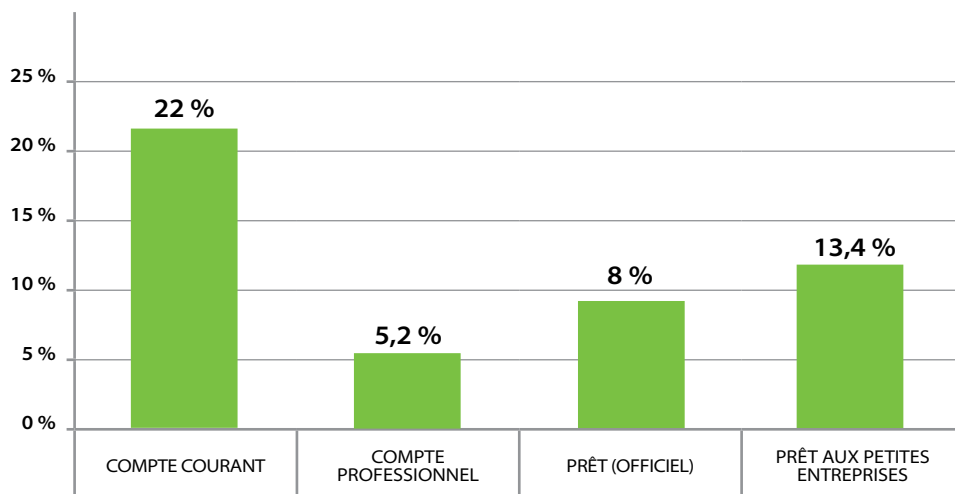


des appels d'offres. Peu de fournisseurs locaux peuvent remporter ces vastes contrats, car ils n'ont guère les moyens de faire des soumissions et de respecter les normes et règlements. En outre, très peu d'associations sont en mesure de les aider à concourir en les regroupant (exception faite de l'industrie de l'habillement).

2.1.2 Inégalités dans l'accès à la finance

Seule une faible proportion de la population haïtienne a accès à la finance, ce qui nuit tant aux entreprises qu'aux individus. Comme le montre la **FIGURE 4**⁶, seulement 13,4 % des très petites, petites et moyennes entreprises pourraient faire un emprunt, qui bien souvent ne concerne qu'un petit montant ne représentant qu'une fraction du coût du projet. Qui plus est, 36 % des Haïtiens font savoir qu'ils empruntent auprès d'amis ou de la famille. S'agissant des cartes de débits, leur taux de pénétration est inférieur à 3 %. En moyenne, le pays présente un déficit de financement de 20 000 dollars aux petites et moyennes entreprises et de 4 000 dollars aux microentreprises. Le secteur des assurances a une portée très limitée (avec un taux de pénétration de seulement 0,72 %), malgré les besoins mis en évidence par les récentes catastrophes naturelles. Ce secteur est limité parce que les éventuels clients n'ont guère les moyens de s'acquitter des primes, parce que dans certaines branches les risques sont très élevés (y compris les petits producteurs et les petites et moyennes entreprises) et parce que les sociétés d'assurances ne sont pas en mesure de bien analyser les risques.

FIGURE 4
Accès au crédit en Haïti (%)



Une analyse par segments des marchés financiers haïtiens⁷ a été réalisée dans le cadre de l'élaboration du présent Plan d'Actions pour le Changement. Elle a donné des éclairages utiles sur le taux d'accès à la finance et le développement des marchés financiers par segments de revenus. Elle a aussi recensé les lacunes dans les services destinés aux populations pauvres ou vulnérables.

Le paysage financier haïtien est dominé par les banques commerciales et les institutions de microfinance. Les banques commerciales sont généralement bien structurées et proposent des produits mieux conçus, mais leur portefeuille se compose à 70 % d'investissements à court et à moyen termes. Le secteur de la microfinance, a contrario, est fragmenté, avec plusieurs types d'institutions et peu de produits ; le secteur est également mal réglementé.

⁶ Boutaud, Daniel et al. : « Etude thématique: Rapport final intégré », 2014.

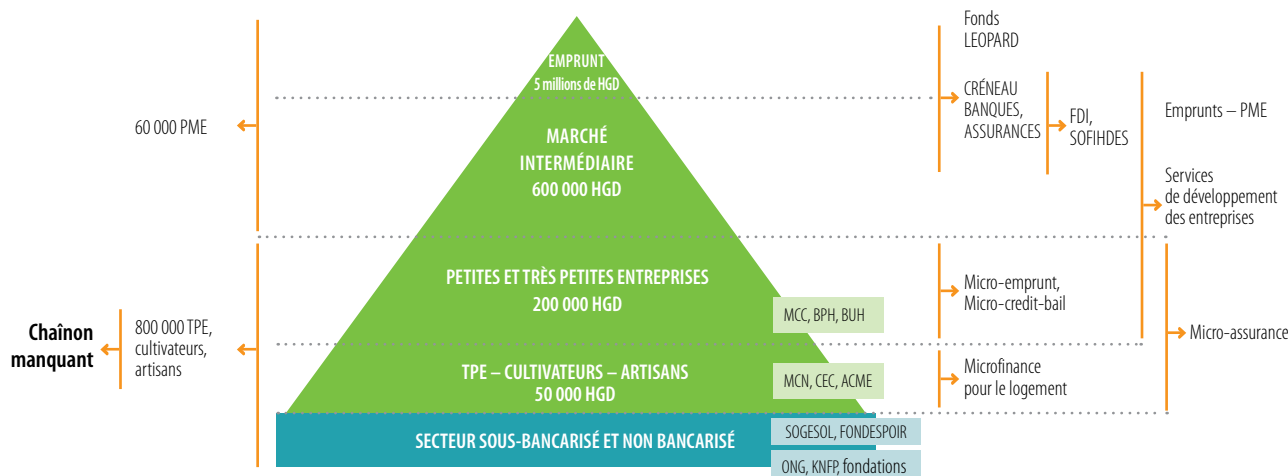
⁷ Champagne, Guy : « Rapport thématique B: Accès à la finance », 2014.

En outre, les institutions de micro finance ont encore une présence très limitée, surtout pour les petites entreprises et les petits commerces en milieu rural. Près de 100 % du portefeuille de ces institutions se composent d'investissements à court et à moyen termes. Les taux d'intérêt sont élevés (malgré la vaste couverture de l'assurance-crédit). Des signes de surendettement apparaissent en milieu urbain, tandis qu'en milieu rural il existe très peu d'options financières. En général, la population a le sentiment, à juste titre, qu'il existe des risques importants liés à l'instabilité dans le pays. Cela étant, les stratégies d'investissements visent principalement les revenus à court et à moyen terme.

La **FIGURE 5** présente les principales institutions financières et les catégories de produits qu'elles proposent aux divers types de clients⁸. La pyramide montre les différents segments du marché, qui sont répartis selon la valeur moyenne des prêts⁹. Les institutions de microfinance ont à l'occasion développé des créneaux pour desservir les classes moyennes supérieures, mais elles ne desservent pas encore les classes plus pauvres à la base de la pyramide. C'est donc dire que les entreprises et les individus au bas de la pyramide n'ont pas accès pour la plupart à des financements ou ne disposent pas de financements suffisants. Certaines agences bancaires qui se consacrent à la microfinance concentrent leurs efforts sur le segment légèrement au-dessus des grandes microentreprises. L'analyse des marchés financiers haïtiens a fait apparaître aussi une concentration extrême des activités bancaires (pour le volume et le nombre des prêts) sur un petit nombre de clients, d'où un « chaînon manquant » qui correspond aux petites et moyennes entreprises, car il y a peu d'incitations qui amèneraient le secteur bancaire à se lancer vers ce segment.

FIGURE 5

Institutions financières haïtiennes



ACME: institution de microfinance
BPH: Banque Populaire Haïtienne
BUH: Banque de l'Union Haïtienne
CEC: Coopératives d'épargne et de crédit
FDI: Fonds de développement industriel
FONDESPOIR: institution financière
HGD: gourdes haïtiennes

KNFP: Conseil National de Financement Populaire
MCC: Micro Crédit Capital
MCN: Micro Crédit National (banque)
ONG: organisation non gouvernementale
PME: petites et moyennes entreprises
SOFIHDES: Société financière haïtienne de développement
SOGESOL: institution de microfinance
TPE: très petites entreprises

⁸ Boutaud, Daniel et al.: « Etude thématique: Rapport final intégré », 2014.

⁹ Le taux de change entre la gourde haïtienne et le dollar des États-Unis est d'environ 45 gourdes pour 1 dollar.

Le secteur de la microfinance en Haïti se classait au 54e rang sur 55 pays en 2013 (ayant chuté de huit places depuis 2012) dans l'étude « Microscope Index and Report » publiée par l'Economist Intelligence Unit et le FOMIN. Cette analyse portait sur trois facteurs clés: le cadre réglementaire et les pratiques, le soutien au cadre institutionnel et le facteur d'ajustement pour la stabilité, qui prend en compte les « perturbations politiques a la micro finance » et la « stabilité politique ».

2.1.3 Inégalités dans l'accès aux services de base

L'accès aux services de base est faible partout en Haïti, tout particulièrement en milieu rural, comme le montre le **TABLEAU 1**^{10,11}.

TABLEAU 1
Accès aux services de base

		EAU/ASSAINISSEMENT	SANTÉ	ÉDUCATION	GESTION DES DÉCHETS
Taux d'accès	Urbain	55 % / 48 %	60 %	93 %	20 % (Port-au-Prince)
	Rural	52 % / 16 %		87 %	-

Une analyse des conditions du marché de la prestation de services de base (eau et assainissement, éducation, santé, gestion des déchets, énergie) a été réalisée pendant l'élaboration du présent Plan d'« Actions pour le Changement¹². Elle a donné des éclairages utiles sur les principales contraintes qui pèsent sur la prestation de services de base de qualité en faveur des populations pauvres et vulnérables.

L'application de la réglementation est limitée, l'assurance de la qualité des services est minime et il y a peu d'incitations ou de critères à respecter les normes en faveur de services ou de pratiques commerciales. Il y a eu quelques progrès, des organismes gouvernementaux s'étant attachés à renforcer le cadre réglementaire, mais l'application des nouvelles réglementations se heurte à des limitations. Seulement 37 % des réseaux de distribution d'eau en milieu rural disposent de systèmes de chloration fonctionnels¹³. Moins de 25 % des écoles non publiques sont agréées et 79 % des enseignants n'ont pas été formés – 10 % de ces 79 % n'ayant même pas terminé leurs études primaires. Seulement 51 % des établissements de santé offrent un ensemble de services de base. Certes, 78,2 % des femmes dans le quintile le plus riche donnent naissance dans un établissement de soins, mais elles ne sont que 5,9 % dans le quintile le plus pauvre.

À la différence des autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes, la prestation de services en matière d'éducation, de distribution d'eau et de santé en Haïti est principalement offert par le secteur privé. Ainsi, 85 % des établissements de soins sont privés (75 % sans but lucratif et 10 % à but lucratif) et 89 % des établissements scolaires sont privés (protestants, catholiques et non confessionnels). Des chiffres exacts concernant le nombre de fournisseurs d'eau privés ne sont pas disponibles, mais il est de notoriété publique que la majorité de l'eau utilisée dans l'agglomération de Port-au-Prince provient de fournisseurs privés. Certains fournisseurs d'eau

¹⁰ Groupe de la Banque mondiale : « Investir dans l'humain pour combattre la pauvreté en Haïti », 2014. Toutes les données sur la pauvreté et les inégalités inclus dans ce Plan d'Action pour le changement viennent du rapport du Groupe de la Banque mondiale 2014. Les chiffres diffèrent de ceux trouvés dans le « Etude thématique: Rapport final intégré » (Boutaud, Daniel et al, 2014), qui utilise des données plus anciennes disponibles au moment de la rédaction.

¹¹ Boutaud, Daniel et al. : « Etude thématique: Rapport final intégré », 2014.

¹² Maurissen, Stéphanie : « Rapport thématique C: Accès aux services de base », 2014.

¹³ Direction nationale de l'eau potable et de l'assainissement (DINEPA), 2013.

ont des monopoles en milieu rural, et les clients en milieu urbain manquent d'informations sur la qualité de l'eau et la tarification.

Le marché présente des distorsions en raison de la coexistence de services payants et gratuits, qui sont sans rapport avec la qualité des services ou les conditions socio-économiques des bénéficiaires. Ces distorsions nuisent à la volonté de payer. Les frais de scolarité sont un fardeau financier pour les familles pauvres : à Port-au-Prince, 32 % ont affirmé que les frais d'inscription constituaient un fardeau et 38 % ont fait savoir qu'il leur était difficile de régler les frais mensuels ; dans la ville de Léogâne, ces chiffres s'élevaient respectivement à 49 % et 57 %. Au lendemain du séisme de janvier 2010, les familles pauvres auraient déboursé entre 17 et 20 dollars par mois pour l'eau à Port-au-Prince; pour des familles ayant un revenu de 2 dollars par jour, cela représentait environ le tiers de leur revenu. Depuis qu'une épidémie de choléra a éclaté en octobre 2010, de nombreuses organisations humanitaires distribuent de l'eau gratuitement.

2.2 Multiplicité des acteurs et développement plus efficace

2.2.1 L'aide publique au développement en Haïti et sa fragmentation

Haïti présente des niveaux d'aide publique au développement plus élevés que les autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes, et cette aide représente une plus grande proportion de son revenu national brut par habitant. Le pays dépend structurellement de cette aide publique externe. Toutefois, cette assistance pourrait contribuer au développement d'Haïti.

On peut illustrer l'importance de l'aide publique au développement en Haïti en la comparant aux niveaux des importations. Dans le passé, l'aide servait à couvrir une part de plus en plus grande des importations. Aide et importations augmentaient généralement en même temps, mais l'accroissement de l'aide n'a pas permis à Haïti d'augmenter de manière importante sa part des marchés extérieurs ou intérieurs, mais seulement de tenir bon ou de faire des avancées modestes.

De grands bailleurs de fonds bilatéraux (dont le Canada, les États-Unis, le Japon, la Suisse, la France, l'Union européenne et l'Espagne) interviennent en Haïti. Les principales organisations non gouvernementales internationales, ainsi que de petites organisations non gouvernementales locales et des groupes à vocation religieuse sont également présents. L'aide en Haïti est fragmentée. Bien qu'il existe une certaine circulation des informations, en particulier entre les bailleurs de fonds et les organismes gouvernementaux, le secteur du développement international est très dispersé, à la fois sur le plan sectoriel – santé, eau, marchés et finance – et sur le plan géographique. Il y a peu de coordination et d'intégration entre les projets des différents bailleurs de fonds. Ces problèmes sont aggravés par la faiblesse du cadre institutionnel du pays, le peu de moyens des organismes chargés de la mise en œuvre et une réglementation publique limitée. On plaide souvent que « les besoins sont si grands dans tous les domaines et dans toutes les régions » pour justifier la diversité et la fragmentation des interventions.

De nombreuses institutions interviennent, soit dans une même zone géographique, ou alors dans un même secteur, en utilisant des méthodologies différentes. La collaboration entre les organismes de développement et les organisations humanitaires est essentielle pour que l'aide soit mise en œuvre de manière cohérente, en tenant compte des ressources disponibles. Une action coordonnée pourrait faire pencher la balance et aboutir à un changement durable.

2.2.2 La nécessité d'accroître l'efficacité du développement¹⁴

L'analyse des acteurs du domaine réalisée dans le cadre de l'étude thématique a montré que les processus de développement en Haïti sont entravés par une expérimentation désordonnée, un apprentissage limité et peu d'évaluations rigoureuses. Lorsque l'apprentissage est documenté, il est habituellement axé sur un projet spécifique ou sur des questions d'intérêt très local, et ne vise ni à combler des lacunes dans le savoir des bailleurs de fonds, des institutions gouvernementales ou des entités du secteur privé, ni à guider les initiatives futures dans le secteur en question¹⁵.

Il y a peu de recherche appliquée et peu de modèles éprouvés qui soient adaptés à la réalité haïtienne. De nombreux projets de provenance étrangère ont été introduits, qui ne tiennent pas compte du contexte et des contraintes locales. Beaucoup d'autres politiques et projets sont conçus à Port-au-Prince ou à l'extérieur du pays, et ne prennent pas en compte la réalité, les besoins et la perspective du marché local et de la population locale.

Il y a très peu d'acteurs privés ou publics qui s'attachent tout particulièrement à recueillir et à évaluer des résultats en Haïti. La collecte d'informations a un coût relativement élevé en Haïti et très peu de projets sont conçus à partir de données fiables, car il n'existe pas de statistiques de base sur les besoins de la population bénéficiaire, et en outre les capacités d'évaluation et d'analyse sont limitées.

Il y a insuffisance d'informations statistiques permettant de documenter, d'analyser et de suivre de près la situation des marchés et de concevoir des solutions de développement efficaces. Ainsi :

- ▲ On en sait très peu au sujet des entreprises et de la concurrence qu'elles affrontent. Les résultats d'un premier recensement des entreprises ne sont pas encore disponibles. Les informations sont également éparpillées sur les structures des chaînes de valeur, la gouvernance, la tarification et les marchés.
- ▲ Des informations de base sur les emprunteurs sont absentes, à titre d'exemple l'encours de leurs prêts, et la tarification du crédit. Or ces informations sont indispensables pour éviter le surendettement et maîtriser les risques liés au crédit. Il n'existe pas de bureau de crédit pour les institutions de microfinance, et les fichiers sur les emprunteurs manquent de données fiables.
- ▲ Des informations démographiques élémentaires et des enquêtes sur les ménages seraient nécessaires pour cibler les services de base et mesurer leur incidence.

Cependant, l'étude thématique a fait apparaître que les modèles commerciaux éprouvés servant à définir des stratégies de développement et des programmes d'aide de grande envergure sont très demandés et suscitent beaucoup d'intérêt.

¹⁴ Le souci d'« efficacité du développement », selon la BID et le FOMIN, implique trois actions : 1) en axer la conception sur les résultats ; 2) en suivre attentivement les progrès ; 3) en cerner les impacts.

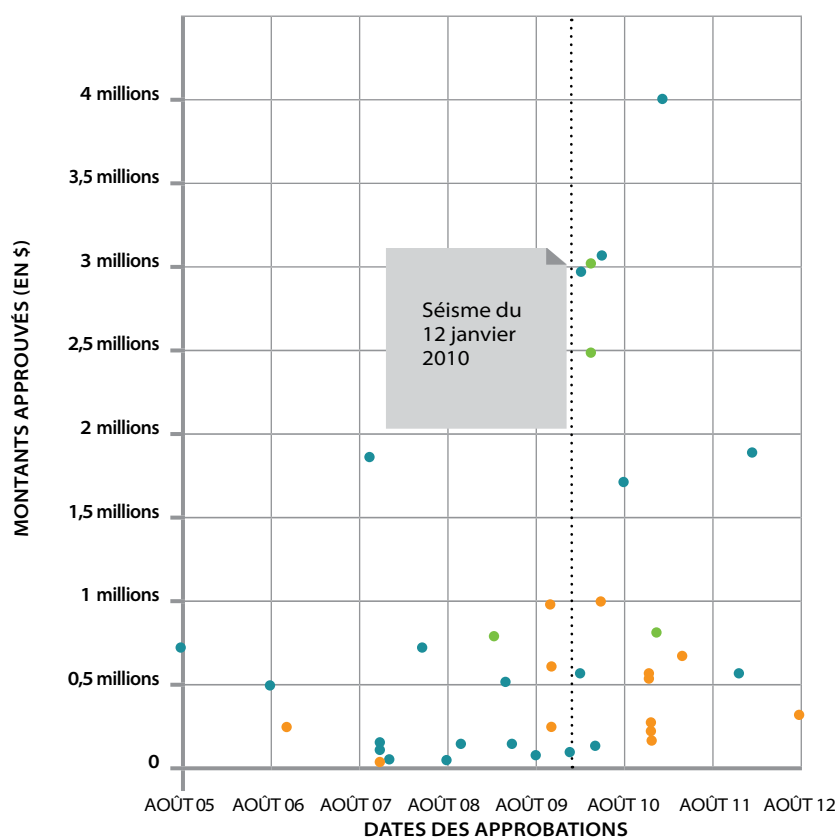
¹⁵ Très peu d'acteurs du domaine consacrent des crédits à la réalisation d'évaluations rigoureuses de leurs modèles commerciaux, à la systématisation des résultats et à la mise en commun des savoirs acquis. Voici quelques exemples d'organisations qui ont procédé à des évaluations : CARE a évalué l'impact sur les normes en éducation et sur l'apprentissage des programmes scolaires ; Oxfam a fait des études d'impact, à partir de modèles, sur les chaînes de valeur ainsi que sur l'eau et l'assainissement ; et TechnoServe a réalisé une étude d'impact sur le projet Haiti Hope. Le FOMIN s'était beaucoup impliqué dans cette dernière évaluation.

3 REGARD SUR L'EXPÉRIENCE ACQUISE EN HAÏTI

3.1 Aperçu de l'expérience du FOMIN

Depuis 2005, le FOMIN a approuvé plus de 35 millions de dollars pour 41 projets en Haïti ; si l'on y ajoute les fonds mobilisés à titre de ressources de contrepartie, le montant dépensé a totalisé 73 millions de dollars.

FIGURE 6
Portefeuille du FOMIN



- Accès aux marchés
- Accès à la finance
- Accès aux services de base

De 2005 à 2009, le portefeuille du FOMIN en Haïti a consisté principalement en petits projets – avec une contribution du FOMIN dans la limite de 150 000 dollars – dans divers domaines ;

il n'y avait pas d'ensemble complet de projets orientés vers un seul but. Ce niveau élevé de morcellement serait le résultat d'un modèle opportuniste de sélection des projets.

Comme le montre la **FIGURE 6**, les dépenses du FOMIN ont considérablement augmenté depuis le séisme de 2010¹⁶. En ce qui concerne l'accès aux marchés et aux compétences, par exemple, les projets avaient en moyenne un budget un peu plus de 470 000 dollars entre 2005 et 2010 ; depuis le séisme, ce montant moyen est passé à plus de 2 millions de dollars. Au lendemain du séisme, le FOMIN s'est attaché à apporter un soutien aux anciens organismes chargés de la mise en œuvre des projets afin qu'ils puissent faire renaître leurs activités. Ce soutien a été apporté au moyen d'une ligne de financement d'urgence, intitulée Haiti Emergency Spending Allocation Request (HESAR), susceptible de répondre rapidement aux demandes et de continuer à approfondir les relations existantes. Il y avait encore une forte atomisation en termes de taille et de portée des projets.

Aujourd'hui, le FOMIN dispose d'un portefeuille plus normalisé en Haïti, ses projets en cours de réalisation pesant en moyenne 1 million de dollars, ce qui est comparable aux autres pays en Amérique latine et dans les Caraïbes. Ces projets portent sur les chaînes de valeur agricoles, les virements et les prêts.

Le **TABLEAU 2** présente le portefeuille du FOMIN eu égard aux montants approuvés et décaissés. La plupart des projets approuvés par le FOMIN entraient dans la catégorie de l'accès aux marchés et aux compétences et mettaient l'accent sur le tourisme, l'artisanat et des chaînes de valeur agricoles (lait, café, fruits, cacao). Les projets d'accès à la finance ont mis l'accent sur l'expansion des services financiers, le renforcement institutionnel, la mise au point et le lancement de produits financiers pour le secteur du logement, et la promotion des investissements réalisés grâce aux transferts de fonds de la diaspora haïtienne. Très peu de projets ont concerné l'accès aux services de base et à la croissance verte ; la majorité de ces projets ont été lancés au lendemain du séisme et s'attachaient à accroître l'accès aux services de santé grâce à des programmes d'assurance, ou portaient sur le logement pour les familles touchées par le séisme, la production d'électricité grâce au solaire et la gestion de l'environnement par le recyclage et la gestion des déchets.

TABLEAU 2
Budgets des projets par chantier

CHANTIER	NOMBRE DE PROJETS	% DES PROJETS	BUDGET APPROUVÉ (EN \$)	BUDGET DÉCAISSÉ (EN \$)	% DU BUDGET	DÉCAISSEMENT (EN \$)
Accès aux marchés	24	58,5 %	22 434 979	12 105 289	62,8 %	57,6 %
Accès à la finance	13	31,7 %	6 131 222	4 338 351	17,2 %	20,7 %
Accès aux services de base	4	9,8 %	7 177 350	4 557 981	20,1 %	21,7 %
Total	41	100 %	35 743 551	21 001 621	100,1 %	100 %

Une évaluation globale du portefeuille du FOMIN a été réalisée en vue de l'élaboration du présent Plan d'Actions pour le Changement. Comme le montre la **FIGURE 7**, sur les 24 projets achevés entre 2005 et 2012, 21 % ont obtenu d'« excellents » résultats, 38 % des résultats « mitigés », et les 41 % restants de « faibles » résultats.

¹⁶ Boutaud, Daniel et al. : « Etude thématique: Rapport final intégré », 2014.

FIGURE 7
Évaluation des résultats des projets

CHANTIER	NOMBRE TOTAL DE PROJETS ACHEVÉS	EXCELLENTS RÉSULTATS	RÉSULTATS MITIGÉS	RÉSULTATS FAIBLES	TOTAL
Accès aux marchés	18	17 %	39 %	44 %	100 %
Accès à la finance	6	33 %	33 %	33 %	100 %
Accès aux services de base	0	-	0 %	0 %	-
Total	24	21 %	38 %	41 %	100 %

Plusieurs facteurs ont été pris en compte dans l'analyse du degré de réussite des projets. En plus du séisme de 2010 qui a entravé la réussite des projets en cours, plusieurs facteurs ont fréquemment nui aux résultats. Il y a eu notamment : 1) la mesure dans laquelle les groupes cibles et les bénéficiaires ont été bien définis et documentés; 2) la mesure dans laquelle l'intégration des marchés s'est réalisée ; 3) l'apport de partenariats ou de collaborations (y compris la capacité des organismes chargés de la mise en œuvre) ; et 4) le niveau des connaissances produites et diffusées. Comme le montre la **FIGURE 8** et les encadrés suivants, les projets qui ont pris en compte ces facteurs ont généralement été considérés comme des réussites¹⁷. En revanche, les projets qui ont moins mis l'accent sur ces facteurs importants ont été jugés moins réussis.

FIGURE 8
Facteurs déterminants des projets du FOMIN

RÉSULTATS	#	NOMBRE POPULATIONS BIEN CIBLÉES	PROMOTION DES MARCHÉS	PARTENARIATS	SAVOIRS
ACCÈS AUX MARCHÉS – 18 PROJETS ACHEVÉS					
Excellents résultats	3				
Résultats mitigés	7				
Résultats faibles	8				
ACCÈS À LA FINANCE – 6 PROJETS ACHEVÉS					
Excellents résultats	2				
Résultats mitigés	2				
Résultats faibles	2				
ACCÈS AUX SERVICES DE BASE – AUCUN PROJET ACHEVÉ					

- Facteurs qui semblent avoir favorisé le succès du projet
- Facteurs qui auraient pu favoriser le succès du projet
- Facteurs faibles qui ont peu contribué au succès du projet

¹⁷ Boutaud, Daniel et al. : « Etude thématique: Rapport final intégré », 2014.

ENCADRÉ 1.

Échecs et réussites : projets sur l'accès à la finance

La Fédération Le Levier a mené avec succès un projet axé sur la mise au point et le lancement de produits financiers dans le secteur du logement. La Fédération était bien établie et disposait d'un savoir-faire interne et d'un vaste réseau. L'objectif du projet était bien défini (financement du logement) et les résultats visés étaient mesurables. Le FOMIN a apporté à la Fédération un soutien organisationnel en matière de recrutement, de renforcement des capacités et d'élaboration d'outils. Le projet s'est heurté à des difficultés parce qu'il n'avait pas anticipé les risques qui se dessinaient, mais il a éprouvé la faisabilité d'un financement à long terme sur le marché haïtien susceptible d'être mis à l'échelle. Grâce à ce projet, la Fédération a été la première à se lancer sur ce segment du marché financier.

ACME a mis en œuvre un autre projet qui a eu du succès: il s'agissait de l'expansion de ses services financiers à des villes secondaires. La population bénéficiaire cible était bien définie et l'organisme chargé de la mise en œuvre connaissait les caractéristiques de cette population. Les indicateurs étaient bien définis et quantifiables. Le FOMIN a aidé ACME à mettre au point un système de traitement des données.

ENCADRÉ 2.

Échecs et réussites : projets sur l'accès aux marchés

Un projet couronné de succès, mis en œuvre par VETERIMED, portait sur la compétitivité et la rentabilité des usines de transformation du lait. Étroitement associé aux objectifs stratégiques poursuivis par VETERIMED, le projet se voulait complet: il comportait un investissement cohérent et prévoyait la formation technique et administrative des unités de production, ainsi que le contrôle de la qualité. La marque du produit (Lèt Agogo) était bien positionnée sur le marché. Le projet a également noué un partenariat avec le programme de cantines scolaires de l'État haïtien. La chaîne de valeur de la production de lait et la normalisation du processus assortis du contrôle de qualité présentent un énorme potentiel d'expansion. La chaîne de valeur constitue également une réponse locale à la demande de lait des programmes alimentaires en milieu scolaire.

Un projet mis en œuvre par l'ANATRAF a eu des résultats mitigés: il portait sur la compétitivité et la rentabilité des très petites entreprises dans la filière de la transformation des fruits. Le modèle ne prévoyait pas le lancement de produits ou services innovants. Le projet ne s'articulait pas autour d'un modèle commercial et n'a pas examiné les difficultés auxquelles se heurtaient les clients ou les marchés. Il n'y avait aucune démarche entrepreneuriale, ni cohérence dans la distribution, ni stratégie de commercialisation des produits. La structure des ressources humaines de l'ANATRAF était trop faible pour permettre la mise en œuvre du projet. En outre, le projet était mal administré et manquait de données de suivi.

3.2 Principales constatations de l'évaluation

3.2.1 Population cible

Le ciblage a dévié dans de nombreux projets du FOMIN en Haïti en raison de plans de développement médiocres ou d'une compréhension insuffisante des difficultés auxquelles faisaient face les groupes cibles. Les projets étaient conçus à l'origine pour atteindre les populations pauvres et exclues. Toutefois, vu les contraintes pesant sur ces populations et leur manque de volonté ou leur incapacité de participer ou de s'engager, les projets ont eu tendance très majoritairement à atteindre des personnes ne faisant pas partie de ces populations pauvres et exclues qui étaient ciblées à l'origine. Faute de critères rigoureux de ciblage pendant leur mise en œuvre, les projets avaient tendance à reproduire le schéma général de la répartition inéquitable des bénéfices.

3.2.2 Axer les projets sur le marché

Les évaluations de marché réalisées pour les projets du FOMIN étaient insuffisantes, et les lacunes du marché généralement n'étaient pas bien cernées en amont. Peu d'évaluations des risques ont été menées avant la mise en œuvre des projets, et encore moins de plans ont été conçus pour mitiger ces risques.

3.2.3 Partenariats en vue d'une mise à l'échelle.

La capacité du FOMIN d'élargir des projets couronnés de succès a été limitée par plusieurs facteurs :

- ▲ Bien que le FOMIN ait mis l'accent sur des partenariats avec des organismes ayant la capacité technique ou administrative de mettre en œuvre des projets, il a rarement mobilisé des partenaires influents ou capables d'opérer une mise à l'échelle dans le cadre d'accords (conception, réalisation ou évaluation des projets) et il a mené ses activités sans égard aux priorités de ces partenaires.
- ▲ À l'exception du secteur agricole, la collaboration entre le FOMIN et d'autres membres du Groupe de la BID sur des projets en Haïti a été sporadique. Cela a conduit à une pléthore de petits projets pilotes ayant des méthodes semblables, sans toutefois qu'il y ait mise en commun ou gestion des connaissances acquises.
- ▲ Les lacunes institutionnelles des organismes auxquels fait appel le FOMIN pour la mise en œuvre sont un obstacle qui continue de freiner l'expansion des projets et une préoccupation qui hante les institutions vouées au développement, tout comme au FOMIN. Les problèmes concernent notamment le peu de capacité d'absorption de financements de plus en plus importants, les faiblesses de la gestion financière, organisationnelle et opérationnelle et les lacunes dans la planification stratégique. Ces lacunes tiennent notamment à la volatilité du soutien financier et technique, à un effectif limité, à des taux élevés de roulement du personnel, aux retards dans le recrutement et aux faibles primes de rendement.

Le FOMIN concentre ses efforts sur des initiatives pilotes, mais ses projets ne peuvent pas être mis à l'échelle uniquement grâce à son propre financement. Ses modèles doivent être élargis par des partenaires qui peuvent et veulent élargir les projets, par exemple des entités du secteur privé avec un financement de contrepartie, des organismes gouvernementaux et des organisations internationales.

3.2.4 Efficacité du développement

La plupart des projets du FOMIN en Haïti ont été riches en connaissances et ont mis à l'essai des modèles innovants. Toutefois, le portefeuille du FOMIN n'a pas eu d'impact au-delà de ses propres projets, parce que ceux-ci n'ont pas mesuré de façon systématique les résultats et les impacts, ni bien compris le fonctionnement des marchés, ni rendu compte des connaissances acquises, ni utilisé ces connaissances pour informer la programmation à venir ou sensibiliser d'autres acteurs du domaine¹⁸. Très peu de projets ont été rigoureusement évalués et encore moins de projets pilotes ont rendu compte des modèles d'intervention éprouvés susceptibles de servir à influencer d'autres projets. De nombreux projets ne définissent pas d'indicateurs clairs de réussite (quantitatifs ou qualitatifs), ce qui est également crucial pour une efficacité accrue.

En outre, il y a eu peu de comptes rendus des connaissances apprises qui permettraient de donner une plus grande envergure aux projets du FOMIN en Haïti. De nombreux organismes fonctionnent sur la base du seul projet qu'ils mettent en œuvre, ce qui signifie qu'une fois que le financement a pris fin, l'organisme concerné doit passer à la prochaine activité financée. Ce roulement du personnel cause notamment des problèmes pour ce qui est de collecter le savoir institutionnel et alourdit la nécessité de rendre compte des savoirs et de les diffuser afin que les connaissances puissent être examinées et incorporées dans les projets futurs.

¹⁸ Ce défi n'est pas propre à Haïti, mais il y a des progrès à faire, en Haïti comme dans d'autres pays.

4 LEÇONS APPRIS

Plusieurs connaissances clés peuvent être tirées des projets financés par le FOMIN en Haïti, ainsi que de projets financés par d'autres organismes. Ces enseignements, présentés au **TABLEAU 3**, devraient être pris en compte dans les projets futurs.

TABLEAU 3
Relier les principales constatations et les enseignements tirés

PRINCIPALES CONSTATATIONS TIRÉES DES PROJETS DU FOMIN	ENSEIGNEMENTS TIRÉS
Une dérive a été constatée dans le ciblage des projets entre la population visée à l'origine et définie lors de la conception et les bénéficiaires réels du projet.	Faute de protocoles spécifiques pour cibler les bénéficiaires, il arrive souvent que les projets ne bénéficient pas aux populations visées.
Les débouchés réels et les contraintes structurelles du marché ne sont généralement pas bien recensés en amont.	Les projets sont plus efficaces quand ils cernent les marchés qui conviennent aux petites entreprises, en se fondant sur une compréhension approfondie de la façon dont fonctionnent les marchés.
Les projets ont rarement mobilisé des partenaires ayant une influence ou capables d'agrandir des modèles ou influencé des modèles qui pourraient être utilisés à plus grande échelle. D'une manière générale, les projets restaient en deçà des attentes en raison des lacunes institutionnelles des organismes chargés de leur mise en œuvre.	Œuvrer isolément est inefficace. Les projets ne peuvent atteindre leur pleine envergure que si le FOMIN mobilise à dessein des partenaires idoines dès la phase de conception et les panache utilement entre la mise en œuvre des projets, la constitution des savoirs et le changement d'échelle.
La plupart des projets n'ont pas fait l'objet d'une évaluation rigoureuse ou alors il n'a pas été rendu compte des leçons apprises pour répondre à la demande de modèles éprouvés chez les partenaires susceptibles d'opérer une mise à l'échelle ; en conséquence, les projets ne sont pas élargis.	Pour obtenir un impact systémique, il est essentiel de mobiliser des projets et d'autres instruments du FOMIN pour répondre à la demande de modèles efficaces et de les diffuser de manière stratégique afin d'assurer leur utilisation par les principaux acteurs du domaine.

4.1 Ciblage : condition préalable pour obtenir l'impact souhaité en Haïti

Faute de protocoles et de principes spécifiques afin de cibler les bénéficiaires, les éventuels bienfaits des projets sont souvent mal répartis et, dans une large mesure, n'atteignent pas les populations visées. L'évaluation du portefeuille antérieur du FOMIN révèle qu'il y a eu dérive dans le ciblage des bénéficiaires, la plupart des projets, conçus pour bénéficier aux pauvres ou aux personnes vulnérables, bénéficient en fin de compte, dans le cadre de la mise en œuvre, à d'autres segments de la population. Ainsi, les populations sont disposées à déboursier pour certains services, mais pas pour d'autres ; les services médicaux peuvent atteindre des personnes qui en bénéficient déjà ; et le soutien financier peut ne pas atteindre les petites entreprises. Les résultats et l'impact des projets seraient optimisés si ceux-ci atteignaient les segments qui n'en bénéficiaient pas auparavant.

En Haïti notamment, où le marché favorise généralement une répartition inéquitable des bénéfices, le ciblage s'est révélé crucial pour la pérennité et l'impact des initiatives du FOMIN. Lorsque le ciblage est exact et soutenu, les projets peuvent conduire à une augmentation considérable des revenus des familles pauvres et vulnérables. En outre, les modèles éprouvés sont susceptibles de satisfaire aux exigences d'éventuels partenaires qui seraient en mesure d'opérer une mise à l'échelle.

Les méthodes permettant de bien définir la population cible et de bien connaître ses caractéristiques consistent notamment à concevoir des projets qui intègrent des enquêtes ou des évaluations sur les éventuels bénéficiaires et groupes témoins, des états des lieux et des travaux de cartographie géo-référencés. Comme le montrent les projets réalisés par le FOMIN, les projets conçus en bonne coordination avec les représentants de la population bénéficiaire locale ont généralement plus de succès, parce qu'ils prennent en compte le point de vue de la population et adaptent les interventions à ses besoins particuliers.

4.2 Privilégier les marchés: condition préalable à un changement durable

Privilégier les marchés locaux pour les biens et services, qui vont des cultures agricoles à l'éducation, est crucial pour favoriser la croissance économique et atténuer la pauvreté dans le pays. Recenser les marchés réels est un facteur important qui peut guider les processus de transformation nécessaires à la réussite des projets. En outre, les distorsions et la limitation des marchés étant répandues dans le pays, les interventions sont très sensibles à l'influence des acteurs clés du marché ou à des dynamiques de marché défavorables. Il a fallu à certains projets de développer des outils pour faire échec à cette tendance. Enfin, si les conditions d'un marché ne sont pas bien connues, les projets ne peuvent pas intégrer certains coûts dans les tarifs proposés pour certains services, ce qui nuit à la pérennité des services.

Dans les marchés étroits et/ou faussés d'Haïti, les projets sont plus efficaces lorsqu'ils recensent les marchés qui conviennent aux petites entreprises, en se fondant sur une compréhension approfondie de la façon dont fonctionnent les marchés. Bien qu'il soit difficile et coûteux d'obtenir des informations en Haïti, le diagnostic et la définition des marchés en amont peuvent être un bon investissement, car ces informations permettront d'améliorer le cadrage des projets et les résultats commerciaux. Les éléments qu'il faut prendre en compte pour bien comprendre les marchés sont notamment l'offre et la demande, les facteurs externes, les acteurs clés du marché qui exercent un contrôle, les coûts réels et la tarification.

4.3 Partenariats: condition préalable à une mise à l'échelle

De nombreuses activités de développement en Haïti sont menées isolément, sans que soient compris les besoins ou les intérêts des partenaires qui pourraient agrandir les projets (notamment les entités du secteur privé, les organismes gouvernementaux, les agences de coopération internationales et les organisations non gouvernementales). La seule façon pour une agence d'intéresser des partenaires à une mise à l'échelle est de s'associer à eux en amont, de faire siennes leurs priorités en matière de développement et de panacher utilement les partenaires entre la mise en œuvre des projets, la constitution des connaissances et la mise à l'échelle. Les capacités institutionnelles étant limitées en Haïti, différentes institutions peuvent aussi faire cause commune et mutualiser leurs savoir-faire et leurs expériences pour résoudre à un problème de développement qui leur est commun.

Les projets qui font intervenir plusieurs acteurs, lorsque cela est possible, sont aussi un moyen de s'attaquer à des problèmes particulièrement complexes, car ces projets peuvent s'appuyer sur les avantages comparatifs de chaque agence. Les agences ont commencé à collaborer pour mettre en œuvre leurs propres activités sur des créneaux bien particuliers dans le cadre d'un vaste programme faisant intervenir plusieurs acteurs. Ces projets, qui s'inspirent de modèles de développement économique régional ou de modèles de quartier, obtiennent des résultats prometteurs. Leur succès tient à l'examen et de l'évaluation de tous les défis majeurs et de la nature variée des problèmes rencontrés par les petites entreprises et par les populations pauvres et vulnérables.

4.4 Privilégier davantage l'efficacité du développement: condition préalable pour exercer une influence

Les projets sont très souvent conçus sans qu'il soit tiré parti de diagnostics ou d'évaluations de projet solides, des possibilités ouvertes par la conception expérimentale ou la conception par processus de causalité ou d'évaluations rigoureuses de projets antérieurs. Compte tenu des défis considérables que pose le développement d'Haïti, la capacité de produire des diagnostics pointus et de fonder la conception de projets sur des modèles déjà validés est essentielle à l'obtention de résultats. Des outils analytiques rigoureux sont nécessaires pour : 1) fournir des informations de qualité sur le fonctionnement des marchés et les besoins des acteurs du marché et des bénéficiaires ; 2) produire des évaluations et des évidences afin de mieux comprendre quels modèles fonctionnent, pour qui, et pourquoi ; 3) permettre une expérimentation portant sur les relations économiques et comportementales sous-jacentes au niveau micro-économique et au niveau du marché.

Il y a, nous l'avons vu, une demande des institutions de développement qui reste à satisfaire en ce qui concerne des modèles éprouvés et des outils analytiques afin de prendre avantage des expériences faites par autrui et mettre à l'échelle les projets couronnés de succès. Pour combler cette lacune, certains acteurs ont fait savoir qu'ils réaliseraient volontiers des projets pilotes comportant une conception expérimentale, afin de déterminer quel ensemble d'activités se prêterait à une mise à l'échelle. En outre, le FOMIN et l'acteur du domaine qui élargit le projet doivent procéder conjointement à des évaluations systématiques de leurs expériences.

Le Groupe de la BID et d'autres grandes agences de développement qui interviennent en Haïti ont insisté sur l'efficacité du développement et des modèles éprouvés qui soient adaptés aux particularités d'Haïti. Dans les projets où la stratégie doit souvent changer, axer l'évaluation sur « l'apprentissage et l'amélioration » plutôt que sur « l'apport de preuves » peut être très instructif. En outre, les données sectorielles créées dans le cadre de projets peuvent être mises à la disposition des institutions de développement. Enfin, les projets s'inscrivant dans les programmes axés sur l'efficacité du développement et faisant intervenir plusieurs partenaires sont à la fois plus instructifs et plus susceptibles d'être incorporés dans des initiatives de grande envergure.

5 PERSPECTIVES D'AVENIR: UN PLAN D'ACTION POUR LE CHANGEMENT

5.1 Un Plan d'Actions revu et corrigé

Le FOMIN est un laboratoire qui prend des risques, en utilisant une expérimentation pratique et des modèles innovants. Les leçons tirées de projets pilotes soumis à une évaluation rigoureuse constituent un bien commun, et le FOMIN vise à nouer des partenariats avec des groupes qui utiliseront ces leçons pour agrandir les projets du FOMIN et multiplier leur impact. Ce Plan d'actions pour le changement a pour objectif de définir des orientations concernant la démarche dont se servira le FOMIN pour élaborer des projets les plus efficaces destinés à : 1) aider les individus et les collectivités à surmonter leur situation de vulnérabilité en leur donnant accès aux services de base et à une croissance verte, à la finance et aux marchés et compétences ; 2) élaborer, documenter et diffuser les leçons apprises ; et 3) obtenir un impact à grande échelle et systématique.

Ce Plan d'Actions pour le changement est axé sur la demande: le FOMIN continuera d'accueillir les propositions des entités du secteur privé, des organismes gouvernementaux, des organismes bilatéraux et multilatéraux et des organisations non gouvernementales, tout en mettant en œuvre activement et en mobilisant des engagements de la part de partenaires capables de mettre à l'échelle ces initiatives pilotes. Le FOMIN visera à obtenir l'adhésion de partenaires susceptibles d'opérer une mise à l'échelle afin d'accroître l'impact des projets pilotes.

5.1.1 Démonstration et mise en commun de modèles éprouvés

Étant donné que la plupart des grands organismes bilatéraux et multilatéraux – ainsi que des organisations non gouvernementales et des entités du secteur privé – interviennent en Haïti, il existe à l'évidence des possibilités de collaboration, le FOMIN pouvant lancer des projets pilotes et coopérer avec des acteurs clés à l'expansion des projets couronnés de succès. Les organismes bilatéraux et multilatéraux et les organisations non gouvernementales qui ont manifesté de l'intérêt pour les domaines d'intervention du FOMIN basé sur l'accès sont présentés à la section 5.3.

24

De vastes concertations menées au cours de la préparation de ce Plan d'Actions pour le changement confirment que les principaux acteurs et les éventuels partenaires dans une mise à l'échelle souhaitent disposer de modèles éprouvés dans chacun des domaines d'interventions du FOMIN pour définir leurs stratégies et programmes, ainsi que les politiques gouvernementales. Des méthodes d'évaluation systématiques et rigoureuses, y compris des évaluations en amont de la conception, doivent être utilisées pour réaliser en grand des projets et des innovations. Les modèles éprouvés qui sont demandés concernent notamment les secteurs suivants :

- ▲ **Accès aux marchés** – des mécanismes performants permettant d’incorporer les petits agriculteurs et les petites entreprises dans les chaînes de valeur prioritaires, qui indiquent aussi comment inclure les petites entreprises et les agriculteurs et comment promouvoir l’accès aux marchés permettant le remplacement des importations.
- ▲ **Accès à la finance** – des modèles performants et financièrement sains pour lutter contre l’exclusion financière, en particulier dans les zones géographiques sans accès. Il faut notamment des modèles qui prennent en compte la compatibilité des taux d’intérêt pratiqués en fonction des plans d’expansion de l’entreprise, la rigidité des taux d’intérêt lors de l’examen des risques, et les coûts des opérations et des transactions.
- ▲ **Accès aux services de base** – des modèles performants issus du secteur privé qui donnent aux populations pauvres et vulnérables accès à des services de base de qualité et pérennes et favorisent le paiement des services. Les modèles relatifs à des services qui auparavant étaient gratuits (en particulier dans la distribution de l’eau et l’assainissement) et l’élargissement de ces services aux populations les plus vulnérables présentent un intérêt particulier.

5.1.2 L’avantage comparatif du FOMIN

L’avantage comparatif du FOMIN concerne quatre éléments clés de sa programmation :

Collaboration avec le secteur privé : Le FOMIN s’est distingué par son action directe auprès du secteur privé, en particulier les très petites entreprises, les petites et moyennes entreprises et les petits producteurs agricoles. En outre, le FOMIN est l’un des rares organismes de financement ayant pour vocation principale le développement du secteur privé.

Modèles innovants : Le FOMIN a réalisé plusieurs projets pilotes innovants qui sont prometteurs. Ces modèles ont suscité l’intérêt d’acteurs clés en Haïti et pourraient fort bien devenir des modèles et des plans de développement qui s’inscriraient dans la durée dans les trois domaines d’intervention du FOMIN sur l’accès.

Relation intrinsèque avec la BID : La BID est un acteur majeur en Haïti : elle a annoncé une aide de 200 millions de dollars par année jusqu’à l’horizon 2020 et collabore étroitement avec le gouvernement. L’ampleur de sa programmation donne à la BID de l’influence et la possibilité de mobiliser des acteurs dans le pays. Faisant partie du Groupe de la BID, le FOMIN doit collaborer avec les autres services et départements internes, qui sont donc des partenaires naturels pour opérer une mise à l’échelle. Cela veut dire que les activités du FOMIN sont d’autant plus susceptibles d’être reproduites en grand et/ou d’influencer les décisions et les actions des principaux acteurs en Haïti. Le FOMIN est bien placé pour fournir des modèles éprouvés à d’autres membres du Groupe de la BID, en particulier pour soutenir l’innovation et l’intégration de petites entreprises et de populations pauvres et vulnérables dans les projets. Le FOMIN visera à faire des projets pilotes, à se rapprocher de ses partenaires et à exercer une influence pour mettre à l’échelle les modèles couronnés de succès.

En pointe dans la collaboration : Le FOMIN, en partenariat avec d’autres membres du groupe de la BID, a un savoir-faire reconnu en matière de finance et peut donc intervenir aux niveaux micro-économique, intermédiaire et macro-économique. Le FOMIN vise à structurer et à façonner le contexte financier en Haïti pour faciliter les activités financières et transactionnelles en apportant un soutien direct aux institutions financières (gestion des risques, structure interne, expansion du réseau, etc.) et en apportant sa contribution à la mise au point de produits. Le FOMIN est également considéré comme un agent crédible et digne de confiance, prêt à accompagner les différents acteurs, qui connaît bien les modèles innovants. De nombreux acteurs ont fait part de la nécessité de disposer d’une agence qui

favoriserait l'efficacité du développement en se fondant sur le développement du secteur privé. Des acteurs du domaine souhaitent également des accords de coordination entre le secteur privé, les bailleurs de fonds et les organismes gouvernementaux, qui visent à accroître l'accès des populations exclues aux opportunités et/ou marchés porteurs du secteur privé.

5.1.3 Les principes directeurs fondamentaux de la programmation du FOMIN pour Haïti

TABLEAU 4

Lier les leçons apprises aux principes directeurs fondamentaux du FOMIN pour la programmation future en Haïti

LEÇONS APPRISSES	PRINCIPE DIRECTEUR FONDAMENTAL
Faute de protocoles spécifiques pour cibler les bénéficiaires, il arrive souvent que les projets ne bénéficient pas aux populations visées.	Bien cibler les projets
Les projets sont plus efficaces quand ils ciblent les marchés qui conviennent aux petites entreprises, en se fondant sur une compréhension approfondie de la façon dont fonctionnent les marchés.	Axer les projets sur le marché
Œuvrer isolément est inefficace. Les projets ne peuvent atteindre leur pleine envergure que si le FOMIN mobilise à dessein des partenaires idoines dès la phase de conception et les panache utilement entre la mise en œuvre des projets, la constitution des connaissances et la mise à échelle .	Nouer des partenariats stratégiques à long terme
Pour obtenir un impact systémique, il est essentiel de mobiliser des projets et d'autres instruments du FOMIN pour répondre à la demande de modèles efficaces et de les diffuser de manière stratégique afin d'assurer leur utilisation par les principaux acteurs du secteur.	Axer le programme sur l'efficacité du développement

5.2 Quatre principes directeurs fondamentaux

Le FOMIN en Haïti a pour mission de donner aux petites entreprises et aux populations pauvres et vulnérables un meilleur accès aux marchés durables, aux compétences, à la finance et aux services de base. Pour atteindre ces objectifs, le FOMIN propose un Plan d'Actions pour le changement s'articulant autour de quatre principes directeurs fondamentaux. Pour mettre en œuvre ces principes directeurs, le FOMIN élaborera un plan d'action quinquennal, qui indiquera à la fois les moyens financiers et humains nécessaires ainsi que les éventuels services de conseil et soutiens extérieurs.

Les projets doivent définir explicitement les groupes cibles et adapter les interventions dès leur conception afin de maximiser l'adhésion des groupes cibles. Les organismes chargés de la mise en œuvre doivent aussi réaliser un diagnostic détaillé du projet pour comprendre les besoins et les possibilités du groupe cible. Les projets doivent adopter des critères de sélection bien définis pour leur mise en œuvre.

5.2.1 Premier principe directeur fondamental: Bien cibler les projets

Les projets financés auparavant par le FOMIN se sont éloignés de la population ciblée à l'origine parce qu'ils étaient mal renseignés sur les besoins et les possibilités de celle-ci. À l'avenir, le FOMIN veillera à ce que tous les projets qu'il soutient soient bien ciblés. Pour atteindre cet objectif, les projets doivent définir explicitement les groupes cibles et adapter les interventions dès leur conception afin de maximiser l'adhésion des groupes cibles. Les organismes chargés de la mise en œuvre doivent aussi réaliser un diagnostic détaillé du projet pour comprendre

les besoins et les opportunités offertes au groupe cible¹⁹. Les projets doivent adopter des critères de sélection bien définis pour leur mise en œuvre. Ces critères et les caractéristiques du groupe cible varieront d'un projet à l'autre, mais doivent être axés sur les populations mal desservies (y compris les femmes et les jeunes).

Le FOMIN vise à intervenir à la frontière des marchés actuels pour atteindre les populations pauvres et vulnérables²⁰, tout en encourageant le secteur privé à s'engager dans la prestation de services. Pour les trois domaines d'interventions sur l'accès, le FOMIN ciblera des groupes qui sont privés d'accès ou dont l'accès n'est pas optimal en raison des lacunes dans la qualité, le fonctionnement du marché et les capacités des groupes cibles. Le FOMIN maximisera le nombre de projets qui favorisent l'accès d'un même groupe cible à la fois aux marchés, aux compétences, à la finance et aux services de base).

Sur la base de l'analyse réalisée dans le cadre de l'étude thématique, des groupes cibles ont été sélectionnés pour chacun des domaines d'intervention parce qu'il est considéré qu'ils sont privés d'accès et que le marché a des possibilités d'expansion :

- ▲ **Pour l'accès aux marchés**, les projets s'attacheront à intégrer les petites entreprises qui dans le passé étaient exclues des chaînes de valeur. Ces entreprises sont celles qui sont soit prêtes à commercialiser leurs produits, ou susceptibles d'être en mesure de le faire grâce à une intervention du FOMIN. La sélection de ces groupes cibles – qui généralement ne sont pas visés par les bailleurs de fonds en Haïti – devrait renforcer l'impact direct et indirect du soutien accordé par le FOMIN en faisant augmenter les emplois et les revenus créés.
- ▲ **Pour l'accès à la finance**, les stratégies d'intervention viseront à augmenter l'inclusion financière des petites entreprises et exploitations agricoles ou à mettre au point des instruments financiers pour les petites et moyennes entreprises (en Haïti, les prêts dans la fourchette de 5 000 à 15 000 dollars²¹). Le FOMIN souhaite venir en aide aux petites entreprises qui n'ont pas accès à la finance, notamment en milieu rural, car l'amélioration des conditions de ces groupes viendra soutenir les agriculteurs et les autres petits producteurs. Le FOMIN accompagnera également des projets qui ciblent les petites et moyennes entreprises qui sont boudées tant par les banques commerciales que par les institutions de microfinance (chaînon manquant). Les entreprises faisant partie de ce groupe n'ont pas accès aux services financiers en Haïti et leur apporter un soutien contribuera à renforcer les actions du FOMIN en faveur des chaînes de valeur, ce qui dynamisera l'emploi et la production de revenus sur une plus grande échelle.
- ▲ **Pour l'accès aux services de base**, les projets viseront des populations pauvres et vulnérables qui sont privées de services (ce qui augmentera l'accès) ou des populations qui sont déjà desservies, mais pour lesquelles les services sont de mauvaise qualité (ce qui augmentera la qualité des services). Pour obtenir des modèles commerciaux orientés vers le marché, le FOMIN souhaite tout particulièrement explorer la volonté et la capacité de payer de ces deux groupes cibles. Les groupes ciblés en vue d'un accroissement de l'accès peuvent ne pas être en mesure dans un premier temps de payer le montant total du

¹⁹ Le FOMIN apportera son soutien aux organismes pour réaliser ces diagnostics.

²⁰ Dans le cas d'Haïti, la population pauvre est définie au moyen du seuil de pauvreté de 2012 de 81,7 HTG par habitant par jour (pauvreté modérée) et de 41,6 HTG par habitant par jour (pauvreté extrême). Les personnes vulnérables sont celles qui ont un budget équivalant à 120 % du seuil de pauvreté (Ministère de la Planification et de la Coopération Externe, Observatoire National de la Pauvreté et de l'Exclusion Sociale et Groupe de la Banque mondiale, « Investir dans l'humain pour combattre la pauvreté en Haïti. Aperçu », Banque mondiale, 2014.)

²¹ Pour des informations sur la définition que donne le FOMIN du « chaînon manquant Missing middle » sur le marché en Amérique latine et dans les Caraïbes, prière de consulter le document « Financial Intermediary Equity Investment: The Missing Middle Fund (FOMIN-PP89) », octobre 2014.

service proposé ; par conséquent, les projets du FOMIN viseront à déterminer les niveaux de subvention optimums. Les groupes ciblés en vue d'une amélioration de la qualité des services doivent être prêts à contribuer pour cette amélioration de la qualité du service.

En tant que critère transversal, les futures initiatives du FOMIN s'adapteront pour répondre aux besoins, aux capacités et aux intérêts propres aux jeunes qui sont pauvres et à faible revenu – étant donné qu'environ la moitié de la population haïtienne est âgée de moins de 25 ans. En outre, le FOMIN fera un effort systématique non seulement pour atteindre la parité entre les sexes parmi les bénéficiaires des projets, mais aussi pour que ses projets répondent aux préoccupations particulières des femmes, afin de les aider à réaliser leurs pleines potentialités économiques.

Le tableau ci-après dresse la liste de quelques thèmes opérationnels qui correspondent à ce principe et présente les éléments qui doivent figurer dans tous les projets préalablement à leur financement ou à leur mise en œuvre.

TABLEAU 5
Actions à mener pour le premier principe directeur (Bien cibler les projets)

MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE DIRECTEUR : PROJETS

Groupes cibles selon les axes d'intervention du FOMIN basé sur l'accès

- **Accès aux marchés et aux compétences:** les petites entreprises et exploitations agricoles qui peuvent devenir « prêtes à investir le marché » ou le sont, mais sont exclues des chaînes de valeur qui fonctionnent bien.
- **Accès à la finance:** 1) les petites entreprises et les exploitations agricoles sans accès à la finance, en particulier en milieu rural, ou 2) les petites et moyennes entreprises qui sont boudées par les banques commerciales et les institutions de microfinance.
- **Accès aux services de base et à la croissance verte :** 1) les populations pauvres et vulnérables privées de services ou 2) les populations bénéficiant déjà de services qui sont toutefois de mauvaise qualité.

Actions à mener

- En collaborant avec des partenaires capables de mettre à l'échelle, le FOMIN concevra et réalisera des évaluations pour bien comprendre les groupes cibles correspondant à sa mission dans chacun des axes d'interventions basées sur l'accès. Ces évaluations générales aideront à sélectionner et à définir les projets et expérimentations permettant de lever les obstacles concrets auxquels se heurte chaque groupe.
- Des profils ou résumés de projet doivent définir le groupe cible et présenter une liste préliminaire des critères de sélection pour la population, afin de déterminer si le projet est admis à recevoir un financement du FOMIN.
- Les descriptifs de projet approuvés doivent bien définir la stratégie, les objectifs et les activités qui aboutiront à l'intégration du groupe cible. Les projets doivent indiquer comment les activités envisagées permettront de répondre aux besoins du groupe.
- À titre de premier investissement important dans un projet et avant toute autre intervention, les équipes de projet doivent réaliser des évaluations portant sur la population et dresser un état des lieux – fondés sur des enquêtes auprès des ménages et des entreprises ou d'autres méthodologies pertinentes – afin de recueillir des informations permettant de définir les populations ciblées. Les activités ou stratégies relatives au projet pourront être révisées si les hypothèses de départ concernant la population ciblée ne tiennent pas. Des indicateurs fondés sur les données tirées de l'évaluation du projet doivent jaloner les activités du projet et servir à déclencher les décaissements.
- L'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale doivent comporter des modules spécifiques servant à évaluer les résultats et les impacts obtenus auprès des populations ciblées.

5.2.2 Deuxième principe directeur fondamentale: Axer les projets sur le marché

Les projets soutenus auparavant par le FOMIN ne définissaient pas très bien les marchés bénéficiaires et cernaient mal les pressions du marché. Faute d'avoir recensé ces pressions ou d'y avoir remédié, les projets se sont précarisés. Pour ce Plan d'Actions, les projets bénéficiant d'un soutien du FOMIN privilégieront le marché en réalisant des évaluations du marché dès leur conception. Les projets traceront les perspectives à long terme des tendances du marché pour les petites entreprises et exploitations agricoles et devront faire apparaître une bonne

compréhension (sur la base des données) du marché cible, de ses contraintes et des facteurs externes exerçant une influence.

Les projets de l'accès aux marchés et à la finance devront présenter une stratégie bien définie pour s'installer sur le marché et contrecarrer les contraintes. Le marché visé par l'intervention envisagée doit être bien défini et réel et présenter des perspectives favorables à long terme. Les projets doivent :

1) comprendre et adapter des activités pour des marchés très mal desservis qui sont porteurs ; 2) remédier aux imperfections du marché, en mettant l'accent sur la tarification et sa corrélation avec la stagnation des revenus ; 3) faciliter ou encourager des améliorations dans les écosystèmes du marché et le fonctionnement du marché, en coordination avec les guichets de la BID pour les secteurs public et privé (en particulier avec son soutien budgétaire en faveur de la réorientation des politiques).

Les projets sur l'accès aux services de base doivent recenser et chercher à lever les contraintes sectorielles, prendre en compte les distorsions du marché et les besoins réglementaires et nouer des partenariats avec d'autres acteurs qui peuvent agir face à ces contraintes. Les organismes chargés de la mise en œuvre des projets y associeront des entités du secteur privé dès la phase de conception et répondront aux préoccupations de ces entités, afin d'encourager leur participation continue et élargie au sein de ce secteur. Les propositions de projet doivent présenter un plan de financement à long terme visant tous les coûts qui ne sont pas couverts par des paiements de la population bénéficiaire.

Le tableau ci-après dresse la liste des thèmes opérationnels pour ce principe et présente les éléments qui doivent figurer dans tous les projets préalablement à leur financement ou à leur mise en œuvre.

Les projets traceront les perspectives à long terme des tendances du marché pour les petites entreprises et exploitations agricoles et devront faire apparaître une bonne compréhension (sur la base des données) du marché cible, de ses contraintes et des facteurs externes exerçant une influence.

TABLEAU 6

Actions à mener pour le deuxième principe directeur (Axer les projets sur le marché)

MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE DIRECTEUR : PROJETS

Le FOMIN et ses partenaires en mesure d'opérer une mise à l'échelle procéderont à des évaluations globales rapides du marché pour se faire une idée exacte des contraintes et des opportunités en Haïti pour les petites entreprises et exploitations agricoles. Ces évaluations générales serviront à définir des projets et des expérimentations destinés à lever les obstacles concrets auxquels se heurtent les marchés.

Dans le cadre des propositions de projet, il conviendra d'identifier les opportunités de marché réelles en mobilisant des acteurs clés du marché et de décrire le fonctionnement du marché en montrant qu'on le comprend bien.

Les descriptifs de projet approuvés doivent présenter une stratégie, des objectifs et des activités bien définis qui répondent aux exigences et aux contraintes du marché et tiennent compte des facteurs externes qui l'influencent, recensés dans les études de marché et les évaluations du marché.

Dans un premier temps dans le cadre de leur mise en œuvre et avant d'entreprendre toute autre activité, les projets doivent réaliser une évaluation ou étude de marché approfondie, portant sur les produits concernés. Les activités du projet doivent se fonder sur des études ou évaluations du marché, et porter à la fois sur la structure et les tendances du marché. Ces études aideront à déterminer l'existence, les perspectives et la pérennité du marché visé, et à recenser les contraintes, les facteurs externes qui exercent une influence, et les forces exerçant une distorsion (y compris le jeu de l'offre et de la demande, les principaux acteurs, et la concurrence entre eux). On pourra modifier les interventions du projet une fois que l'on aura une idée très exacte du marché.

L'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale doivent rendre compte des expériences ayant permis d'améliorer le fonctionnement du marché et, partant, d'améliorer les revenus des bénéficiaires du projet. Les projets doivent diffuser ces informations, car elles constituent des signaux pour les acteurs du domaine et les acteurs du marché.

Les propositions de projet doivent comporter un plan de recouvrement des coûts à long terme et définir le niveau optimum de la subvention que le FOMIN acceptera pour les projets sur l'accès aux services de base, lorsque les populations pauvres et vulnérables sont peu enclines à les payer ou n'en ont guère les moyens.

5.2.3 Troisième principe directeur fondamental: Nouer des partenariats stratégiques à long terme au sein du Groupe de la BID et avec d'autres partenaires en vue d'un élargissement

Bien que les projets soutenus par le FOMIN aient mis à l'essai des innovations, très peu ont été agrandis au sein du Groupe de la BID ou par d'autres partenaires (y compris les entités du secteur privé, les grands donateurs bilatéraux et multilatéraux, l'État et/ou les organisations non gouvernementales qui sont en mesure d'opérer une mise à l'échelle). En effet, les projets couronnés de succès sont demeurés des projets pilotes et n'ont pas contribué à des changements importants dans le paysage haïtien. Ils ne sont pas visibles non plus, ce qui limite leur portée. Pour augmenter la probabilité que ses projets changent d'échelle, le FOMIN recensera et mobilisera des partenaires susceptibles de favoriser cet élargissement dès la conception des initiatives, pour se mettre en adéquation avec leurs priorités institutionnelles et de développement.

Premièrement, le FOMIN nouera des relations stratégiques à long terme avec d'autres départements du Groupe de la BID (en particulier avec le département Haïti et la Société interaméricaine d'investissement) dans les secteurs d'intérêt commun. Le FOMIN collaborera avec ces unités pour recenser et développer les marchés qui pourraient être améliorés à l'aide de nouveaux instruments financiers. Il collaborera avec d'autres unités du Groupe de la BID qui mènent des actions avec le secteur privé pour cerner des opportunités d'investissement.

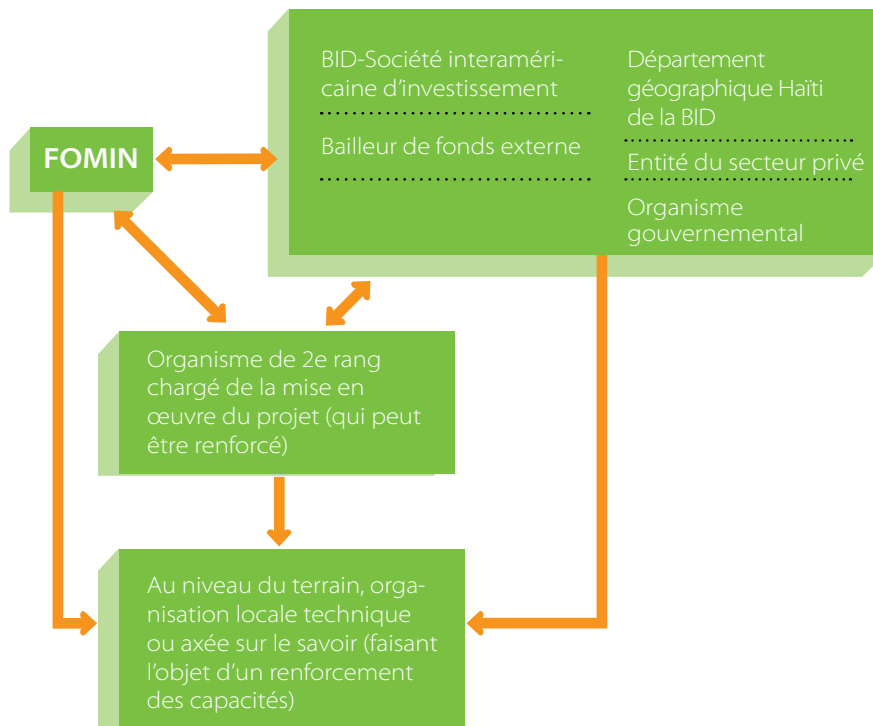
L'étude thématique réalisée en tant que première étape dans l'élaboration de ce Programme a dressé une liste préliminaire des partenaires qui seraient amenés à opérer une mise à l'échelle et de leurs priorités. Cette liste servira de base à une première série de partenariats et sera révisée périodiquement pour que les entités qui s'associent au FOMIN soient les plus idoines.

Pour augmenter la probabilité que ses projets changent d'échelle, le FOMIN recensera et mobilisera des partenaires susceptibles de favoriser cet élargissement dès la conception des initiatives, pour se mettre en adéquation avec leurs priorités institutionnelles et de développement.

Sur la base de cette analyse, le FOMIN nouera des partenariats avec deux ou trois acteurs pour chacun de ses axes sur l'accès. De concert avec des représentants de ces partenaires, le FOMIN définira des projets pilotes qui incarnent les priorités qu'ils ont en commun. L'idée, c'est que, une fois que le projet pilote aura révélé son potentiel, le partenaire réalisera la mise à l'échelle, en tenant compte des leçons apprises de ce projet commun.

Pour les trois axes d'interventions du FOMIN sur l'accès, les propositions de projet doivent indiquer un partenaire qui souhaite opérer une mise à l'échelle et qui a la volonté, la capacité financière et l'expérience nécessaires pour se lancer dans une telle entreprise. Idéalement, la conception du projet doit se faire avec les appréciations, suggestions et contre-propositions des partenaires qui ont été recensés. Les projets doivent définir un modèle évolutif qui sera mis à l'épreuve et définir clairement le problème à résoudre et indiquer comment le modèle bénéficiera aux populations ciblées. Les projets doivent apporter la preuve que le développement intégrera et soutiendra les populations pauvres et vulnérables, y compris les petites entreprises. Les organismes chargés de la mise en œuvre feront l'objet d'une évaluation de leurs capacités en amont du projet, avec un plan de renforcement de leurs capacités, si le besoin se faire ressentir.

FIGURE 9
Modèles de partenariat à long terme



Le FOMIN nouera différents types de partenariats pour son portefeuille haïtien, notamment :

Un programme commun pour les modèles de développement éprouvés. Les partenariats servant à mettre à l'essai des modèles et à diffuser des connaissances porteront sur des coopérations aboutissant à des projets pilotes, à des études et à des activités qui innovent et s'inscrivent dans les domaines et secteurs décrits dans ce Plan d'Actions pour le changement. Les projets financés par le FOMIN doivent être axés sur la demande, se fonder sur les requêtes et les intérêts des partenaires appelés à les agrandir.

Une stratégie commune de développement des capacités, fondée sur le renforcement des capacités d'une diversité de partenaires recensés et sélectionnés pour leur technicité, la mise en œuvre de projets et la constitution de connaissances. Le soutien au renforcement des capacités des organismes chargés de la mise en œuvre est important pour pérenniser tant ces organismes que le projet financé. Des évaluations normalisées réalisées en amont du projet, la documentation des activités axées sur les savoirs, les outils de gestion et la budgétisation des activités finales sont les uns et les autres indispensables à la réussite des projets. Ce type de partenariat privilégiera également la possibilité d'agrandir le projet pilote en entier ou alors quelques-uns de ses éléments. Afin d'encourager la participation du secteur privé et de soutenir l'expansion de projets innovants, le FOMIN mettra l'accent sur la conception et la mise en œuvre du projet pilote pour ensuite le confier à un organisme plus important en vue d'une mise à l'échelle.

Projets expérimentaux faisant intervenir plusieurs acteurs et comportant des modèles intégrés. Les problèmes auxquels se heurtent les populations pauvres et vulnérables sont divers. Les petits agriculteurs ne peuvent pas exceller, non seulement parce qu'ils n'ont pas accès aux marchés, mais aussi parce qu'ils n'ont pas la possibilité d'obtenir un crédit et doivent composer avec des routes secondaires de mauvaise qualité et une irrigation insuffisante. Les familles dans les

bidonvilles de l'agglomération de Port-au-Prince et dans les villes secondaires ne peuvent pas assurer leur besoins primaires non seulement parce qu'elles n'ont pas l'eau courante ni l'assainissement, mais aussi parce qu'elles n'ont pas de possibilités d'emploi ni accès à des produits financiers tels que le microcrédit. Pour permettre aux populations pauvres et exclues de sortir de la pauvreté, le FOMIN œuvrera avec des partenaires pour concevoir des modèles intégrés à la fois pour les zones urbaines et rurales, dans la mesure du possible, en vue de l'expansion des projets. Les modèles doivent prendre en compte les caractéristiques du groupe cible, ce qui veut dire que le dialogue avec les bénéficiaires et leur participation tout au long du projet auront une importance cruciale. Les modèles intégrés tireront parti aussi du savoir-faire des organismes concernés.

Le tableau ci-après dresse la liste des thèmes opérationnels pour ce principe et présente les éléments qui doivent figurer dans tous les projets préalablement à leur financement ou à leur mise en œuvre.

TABLEAU 7

Actions à mener pour le troisième principe directeur fondamental (Nouer des partenariats à long terme au sein du Groupe de la BID et avec d'autres partenaires en vue d'une expansion)

MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE DIRECTEUR: PROJETS

Le FOMIN collaborera avec d'autres membres du Groupe de la BID pour recenser les projets pilotes et les organismes qui seront amenés à mettre en œuvre ces initiatives.

Le FOMIN mettra en place des protocoles d'accord avec deux ou trois partenaires pour chacun de ses chantiers sur l'accès, afin de piloter dans les secteurs d'intérêt commun des projets susceptibles par la suite d'être mis à l'échelle. Chaque projet constituera un partenariat avec le FOMIN, sera cofinancé et assorti d'un plan d'actions commun orienté vers une mise à l'échelle.

Les projets envisagés doivent correspondre aux priorités du partenaire appelé à opérer une mise à l'échelle et à celles du FOMIN. Le plan de suivi et d'évaluation sera également axé sur ces priorités.

Les projets envisagés doivent recenser les organismes qui interviennent dans le même secteur ou la même région et montrer comment les activités du projet complètent les activités menées par ces autres acteurs.

5.2.4 Quatrième principe directeur : Axer le programme sur l'efficacité du développement

Les projets financés auparavant par le FOMIN en Haïti n'ont pas produit d'évaluation factuelle ni des informations sur le fonctionnement des marchés qui serait susceptibles d'être utilisées par la suite, soit par le FOMIN soit par des organismes appelés à agrandir les projets, ce qui limite la possibilité d'avoir un impact systémique. À l'avenir, le FOMIN visera à élaborer un programme favorisant l'efficacité du développement en élaborant des projets venant répondre aux priorités des partenaires susceptibles d'opérer une mise à l'échelle et à la demande de modèles éprouvés. En outre, le FOMIN évaluera systématiquement et rigoureusement les résultats et les impacts de ses projets et exploitera les synergies entre les enseignements tirés des projets dans les secteurs ciblés. Le FOMIN définira aussi une stratégie de communication pour faire connaître les enseignements tirés et les modèles éprouvés à des partenaires capables d'agrandir et de pérenniser des projets. Pour ce faire, le FOMIN augmentera ses propres capacités et celles des organismes chargés de la mise en œuvre, pour assurer la qualité des modèles de développement et des méthodes servant à évaluer l'efficacité de ces modèles.

La démarche du FOMIN pour répondre au besoin tant d'informations sectorielles et de modèles éprouvés sera triple :

1. Nouer des coopérations avec deux ou trois partenaires afin de mettre au point des modèles éprouvés susceptibles d'être réalisés en grand ;

2. Réaliser à la fois des produits didactiques relatifs aux projets et des analyses thématiques et accueillir des forums pour faire connaître ces savoirs et créer des synergies entre les projets ;
3. Collaborer avec des partenaires à la collecte et à la diffusion de données sectorielles.

Le souci d'efficacité du développement présidera à la sélection des projets et encadrera la conception et l'évaluation des projets pilotes. Privilégier les modèles éprouvés et l'efficacité du développement aura plusieurs buts : 1) améliorer la conception des projets du FOMIN et de ses partenaires ; 2) influencer les priorités des partenaires qui seront amenés à opérer une mise à l'échelle dans certains secteurs particuliers et obtenir d'eux des financements ; 3) recenser les projets qui se prêtent à une mise à l'échelle ou les façons d'intégrer certains éléments de ces projets dans les programmes d'ores et déjà en place ; 4) produire des résultats plus coordonnés, en utilisant des produits didactiques pour favoriser le dialogue.

Pour mettre en œuvre ce principe, le FOMIN utilisera le référentiel qu'il a récemment mis au point pour recueillir systématiquement les savoirs issus de ses projets. Il concevra aussi un programme didactique qui indiquera dans le détail comment les processus d'apprentissage seront renforcés au sein du portefeuille du FOMIN et avec les partenaires appelés à opérer une mise à l'échelle. Enfin, le FOMIN définira une stratégie de communication pour faire connaître à ces partenaires à la fois les leçons apprises et les modèles éprouvés.

Le tableau ci-après dresse la liste de quelques thèmes opérationnels qui correspondent à ce principe et présente les éléments qui doivent figurer dans tous les projets préalablement à leur financement ou à leur mise en œuvre.

Le FOMIN visera à élaborer un programme favorisant l'efficacité du développement en élaborant des projets venant répondre aux priorités des partenaires susceptibles d'opérer un changement d'échelle et à la demande de modèles éprouvés. En outre, le FOMIN évaluera systématiquement et rigoureusement les résultats et les impacts de ses projets et exploitera les synergies entre les enseignements tirés des projets dans les secteurs ciblés.

TABLEAU 8

Actions à mener pour le quatrième principe directeur fondamental (Axer le programme sur l'efficacité du développement)

MISE EN ŒUVRE DU PRINCIPE DIRECTEUR : PROJETS
Le FOMIN concevra un ensemble d'interventions pilotes en vue d'un élargissement, en utilisant les leçons tirées de projets antérieurs et de projets élargis par deux ou trois partenaires. Ces interventions peuvent comporter la conception d'un portefeuille de projets qui mettent à l'essai des solutions nouvelles et une expérimentation sur le marché dans des environnements contrôlés, y compris une conception expérimentale fondée sur des essais contrôlés et randomisés et d'autres méthodes expérimentales rigoureuses. Tous ces projets seront axés sur des expériences pratiques, la recherche-action et des modèles se prêtant à une mise à l'échelle.
Les projets doivent définir de manière claire une théorie des changements à tester qui s'inscrit dans l'action en faveur de l'efficacité du développement, définie par le FOMIN.
Le FOMIN veillera à la réalisation d'évaluations rigoureuses des projets et des programmes, grâce au soutien et à l'assurance de la qualité de son unité consacrée à l'efficacité du développement (DEU). Les évaluations comprendront des appréciations en amont de la mise en œuvre, axées sur les populations cibles et les conditions du marché.
Les projets doivent systématiquement recueillir et diffuser les connaissances qu'ils créent. Le FOMIN assurera la mise au point de produits didactiques solides et mènera des activités de diffusion fondées sur les expériences acquises, grâce au soutien et à l'assurance de la qualité de son unité consacrée aux savoirs et aux communications stratégiques (KSC).

5.3 Secteurs et partenaires prioritaires

En se fondant sur les opportunités recensées dans l'étude thématique préliminaire, dans le cadre de son champ d'interventions lié à l'accès aux marchés et aux compétences, le FOMIN étudiera d'éventuelles opérations destinées à soutenir les chaînes de valeur permettant la substitution aux importations et l'ouverture de marchés d'exportation. S'agissant de l'accès à la finance, le FOMIN étudiera de nouveaux modèles pour soutenir le financement des petites et moyennes entreprises méprisées par les Banques et institutions de microfinance et assurer une meilleure inclusion financière des populations exclues. En ce qui concerne l'accès aux services de base et à la croissance verte, le FOMIN pilotera des initiatives en matière d'éducation, de santé, d'eau et d'assainissement – dans la logique de sa démarche privilégiant le « dernier tronçon » de la prestation de services de base – et mettra en chantier des initiatives destinées à améliorer la qualité des services fournis aux divers segments de la population. Cette démarche met l'accent à la fois sur l'expansion des circuits de distribution et l'amélioration de la performance des prestataires de services, tout en augmentant l'accès des populations pauvres et vulnérables. Ce faisant, le FOMIN sera attentif aux propositions qui peuvent avoir un grand impact dans ses trois champs d'interventions basés sur l'accès et qui répondent aussi à la demande de modèles éprouvés par des organismes capables de mettre à l'échelle des initiatives pilotes. Les sections suivantes précisent ces possibilités pour chaque chantier.

5.3.1 Accès aux marchés et aux compétences

Dans sa stratégie pour Haïti (2011-2015), la BID a fait du développement du secteur privé et de l'agriculture deux de ses secteurs prioritaires. Le FOMIN collaborera avec d'autres départements au sein du Groupe de la BID sur des projets intéressant l'agriculture, les investissements dans les petites et moyennes entreprises et la « création d'un milieu d'affaires propice à l'investissement et à l'esprit d'entreprise ».

L'évaluation de l'accès aux marchés réalisée lors de l'élaboration de ce Programme pour le changement a recensé et analysé 14 chaînes de valeur en Haïti. Comme le montrent les FIGURES 10 et 11, divers critères (dont le marché actuel, le marché potentiel, l'intérêt manifesté pour la chaîne par d'autres bailleurs de fonds, les possibilités de développement et l'intégration des petits producteurs ou des petites entreprises) ont servi à déterminer le potentiel de chaque chaîne de valeur. L'analyse de certaines chaînes a mis l'accent sur les marchés d'exportation, tandis que pour d'autres filières (comme la pêche, le riz, la volaille et le sorgho) l'analyse a porté sur les marchés permettant la substitution à l'importation ; ces deux types de marché intéressent le FOMIN.

FIGURE 10
Priorités de l'accès aux marchés (1)

CRITÈRES	VÉTIVER	MANGUE	CACAO	PÊCHE	RIZ	VOLAILLE	SORGHO
Ciblage							
Intégration des petites entreprises et chaînes de valeur	1	2	2	3	2	2	2
Développement du bas de la pyramide et des petites entreprises							
Échelon national	2	2	2	2	3	3	3
Échelon régional	3	2	2	2	3	3	2
Privilégier le marché							
Potentiel pour le marché							
Exportation	2	2	3	3	1	1	2
National	1	2	1	2	2	3	3
Remplacement des importations	1	1	1	3	2	3	3
Atout	3	3	2	2	2	2	3
Marchés actuels							
Exportation en \$	3	3	3	3	1	1	2
Marché intérieur en \$	1	3	1	2	3	3	1
Intérêt des partenaires clés							
Savoirs	2	3	3	3	2	2	3
Changement d'échelle	2	3	3	2	2	2	3
Total des points	21	26	23	27	23	25	27
1	Potentiel faible	2	Potentiel moyen	3	Potentiel élevé		

FIGURE 11
Priorités de l'accès aux marchés (2)

CRITÈRES	TEXTILE	TOURISME	ARTISANAT	BÂTIMENT	SERVICES DE BASE	PETIT COMMERCE	TIC
Ciblage							
Intégration des petites entreprises et chaînes de valeur	3	1	2	3	3	3	2
Développement du bas de la pyramide et des petites entreprises							
Échelon national	3	1	2	3	3	3	2
Échelon régional			2	3		3	2
Privilégier le marché							
Potentiel pour le marché							
Exportation	3	1	2	1	1		
National	2	1	1	3	3	3	3
Remplacement des importations	2	1	1	3	2	1	1
Atout	3	1	2	2	2	1	1
Marchés actuels							
Exportation en \$	3	1	2	1	1		
Marché intérieur en \$	2	1	1	3	3	3	3
Intérêt des partenaires clés							
Savoirs	2	1	2	3	3	1	
Changement d'échelle	2	1	2	3	3	1	
Total des points	25	10	19	28	24	19	13
1	Potentiel faible	2	Potentiel moyen	3	Potentiel élevé		

L'analyse a permis de recenser les secteurs suivants comme ayant un potentiel élevé :

- ▲ Le sorgho, la volaille et la pêche/aquaculture ont de très fortes perspectives sur les marchés locaux (ayant le potentiel de remplacer les importations) et présentent des possibilités d'intégration de nouveaux petits exploitants dans les chaînes de valeur. Cette stratégie de substitution à l'importation permettrait d'améliorer la disponibilité des produits agricoles locaux destinés à la consommation haïtienne et l'accroissement de la production agricole pourrait contribuer à augmenter la sécurité alimentaire et la disponibilité des denrées alimentaires.
- ▲ Le riz pourrait se vendre sur les marchés créés par les campagnes internationales de nutrition et les programmes de petits déjeuners en milieu scolaire et servir à remplacer des importations. Toutefois, les prix sur le marché intérieur sont faussés par des importations subventionnées.
- ▲ Le secteur du bâtiment est dynamique, en partie à cause des efforts de reconstruction en cours depuis le séisme de 2010. Il s'agit là d'une occasion pour les petits fournisseurs locaux d'améliorer leurs services et d'obtenir des certifications de qualité. Les interventions dans ce secteur pourraient se faire en collaboration avec le Groupe de la BID et d'autres acteurs internationaux qui créent la demande.

Comme le montre le **TABLEAU 9**, certains partenaires qui pourraient être appelés à agrandir des projets ont manifesté de l'intérêt pour les projets sur l'accès aux marchés.

TABLEAU 9
Éventuels partenaires : accès aux marchés

SECTEURS								
	BÂTIMENT	AGRI-CULTURE	SERVICES DE BASE	TEXTILE	PÊCHE	TOUR-ISME	ARTI-SANAT	PETIT COM-MERCE
Union européenne	X	X	X	X	X	X	X	X
Canada	X	X	X		X	X	X	X
Suisse	X	X	X					
PNUD	X	X						X
France	X	X	X					
États-Unis	X	X	X	X		X	X	X
Allemagne		X						
Japon	X	X			X			
Espagne			X					
UNICEF	X		X	X	-	-	-	-
OXFAM		X	X		-	-	-	-
FAO		X			-	-	-	-

Les principaux partenaires en mesure d'opérer une mise à l'échelle souhaitent trouver des mécanismes efficaces permettant d'incorporer les petits agriculteurs et les petites entreprises dans les chaînes de valeur. Les modèles à mettre à l'essai et les possibilités d'acquérir des connaissances comportent notamment les actions suivantes :

- ▲ Favoriser l'intégration des petites entreprises dans les chaînes de valeur
- ▲ Influencer la nature oligopsonique de certaines chaînes de valeur
- ▲ Favoriser le remplacement des importations et l'intégration des entreprises
- ▲ S'assurer que les petites entreprises peuvent profiter des marchés publics

5.3.2 Accès à la finance

Dans le cadre de sa stratégie pour Haïti (2011-2015), la BID a déterminé que l'accès à la finance était un aspect essentiel de la promotion du développement du secteur privé. Comme le mentionne la stratégie, « le FOMIN prévoit des interventions dans la microfinance et l'accès à la finance pour les populations mal desservies, l'industrie légère et le tourisme durable » (*paragr. 3.3*).

La définition des priorités du FOMIN en ce qui concerne l'accès à la finance porte sur le recensement des produits, services et modèles qui répondent aux besoins à combler chez les populations mal desservies et les petites et moyennes entreprises, ce qui pourrait accroître l'accessibilité et la modicité du prix des produits pour une plus grande partie de la population. Les secteurs financiers ont été analysés du point de vue de la population cible du FOMIN et de leur potentiel en tant que marché et dans le souci de déterminer dans quelle mesure ils peuvent combler les lacunes du marché et des éventuels partenariats.

FIGURE 12
Priorités de l'accès à la finance

CRITÈRES	FINANCEMENT DES PME	INTÉGRATION FINANCIÈRE		
		MICROFINANCE	CRÉDIT RURAL	SERVICES BANCAIRES MOBILES
Ciblage				
Population ciblée	2	3	3	3
Privilégier le marché				
Potentiel	2	3	3	2
Remédier aux insuffisances du marché	3	3	3	3
Intérêt manifesté par les partenaires clés				
Savoirs	2	2	2	2
Changement d'échelle	2	2	1	1
Total des Points	11	13	12	11

1	Potentiel faible	2	Potentiel moyen	3	Potentiel élevé
---	-------------------------	---	------------------------	---	------------------------

Comme le montre la **FIGURE 12**, qui se fonde sur cette analyse, les financements destinés aux petites et moyennes entreprises délaissées par les Banques et institutions de microfinance et le crédit rural ont été jugés les secteurs les plus porteurs, suivis de près par les services bancaires mobiles. Cette analyse fait ressortir certains segments de marché qui pourraient présenter des opportunités. Dans le financement des petites et moyennes entreprises, il peut y avoir des potentialités à la fois pour les modèles intégrés de financement des chaînes de valeur et les modèles élargis où les institutions de microfinance commencent à consentir aux petites entreprises des prêts allant de 5 000 à 15 000 dollars. Les modèles pilotes sont utiles pour l'inclusion financière, en particulier en milieu rural et au sein des populations les plus pauvres et vulnérables qui n'ont pas accès à la finance, car ils peuvent faire baisser les coûts et supprimer les obstacles qui empêchent les secteurs « manquants » d'avoir accès à la finance (par exemple, l'assurance, l'épargne et les financements à long terme). Des modèles pilotes peuvent également permettre de relever les défis que pose l'expansion des services bancaires mobiles. Le Programme d'entreprenariat social de la BID (SEP), administré par le FOMIN, a vocation à être flexible pour l'expérimentation dans ces domaines.

Comme le montre le **TABLEAU 10**, plusieurs partenaires appelés à opérer des mises à l'échelle ont manifesté de l'intérêt pour les projets sur l'accès à la finance.

TABLEAU 10
Éventuels partenaires : accès à la finance

	COÛT DU CRÉDIT, GESTION DES RISQUES ET LIMITATION DES RISQUES	MISE AU POINT DE PRODUITS	SERVICES MOBILES	COÛTS DES TRANSACTIONS
France	X			
Banque mondiale	X	X		X
Canada	X			X
SFI	X	X		
USAID		X	X	

Les éventuels partenaires dans une mise à l'échelle souhaitent être mis au courant des mécanismes efficaces qui, sans grever les budgets, favorisent l'inclusion financière, en particulier dans les régions privées d'accès à la finance. Les modèles à mettre à l'essai et les possibilités d'acquérir des connaissances comportent notamment les actions suivantes :

- ▲ Améliorer l'accès aux services financiers et réduire les coûts pour les petites entreprises situées dans la « partie inférieure du chaînon manquant », qui n'ont pas accès à la finance
- ▲ Utiliser les technologies (telles que les téléphones mobiles) pour améliorer l'accès aux services financiers des populations qui en sont privées
- ▲ Faire baisser les coûts du crédit pour les bénéficiaires et améliorer la maîtrise des risques des institutions financières
- ▲ Assurer la compatibilité des taux d'intérêt avec les perspectives de croissance des entreprises et lutter contre la rigidité à la baisse des taux d'intérêt lors de l'examen des risques et des coûts des transactions

5.3.3 Accès aux services de base et à la croissance verte

Dans sa stratégie pour Haïti (2011-2015), la BID a déterminé que les secteurs prioritaires étaient l'éducation, l'énergie ainsi que l'eau et l'assainissement. Le FOMIN collaborera avec les membres du Groupe de la BID pour promouvoir la participation du secteur privé à la prestation de ces services de base.

FIGURE 13
Priorités de l'accès aux services de base

CRITÈRES	EAU ET ASSAINISSEMENT	SANTÉ	ÉDUCATION	GESTION DES DÉCHETS	ÉNERGIE
Ciblage					
Population la moins bien desservie	3	2	3	1	1
Population privée de service	2	3	2	3	3
Privilégier le marché					
Remédier aux insuffisances	3	3	3	2	3
Intérêt manifesté par les partenaires clés					
Savoirs	3	3	3	2	2
Changement d'échelle	3	3	2	1	2
Total des points	14	14	13	9	11

1	Potentiel faible	2	Potentiel moyen	3	Potentiel élevé
---	-------------------------	---	------------------------	---	------------------------

L'amélioration de la qualité et l'accroissement de l'accès sont les deux éléments clés de la démarche du FOMIN dans l'accès aux services de base en Haïti. L'analyse s'est fondée sur ces deux éléments, ainsi que sur les défaillances du marché et les éventuels partenariats avec des institutions clés. Comme le montre la **FIGURE 13**, qui schématise cette analyse, les secteurs de l'éducation, de la santé et de l'eau et l'assainissement ont été décrétés prioritaires.

Dans le domaine de l'éducation, la mise à l'essai et l'évaluation de programmes de certification de la qualité et de normes de gestion scolaire ou l'incorporation de nouvelles technologies pour favoriser l'enseignement en ligne aboutissant à des améliorations mesurables dans l'apprentissage suscitent de l'intérêt. En matière de santé, il s'agit de promouvoir des programmes qui sont moins tributaires de l'aide internationale. Dans le même temps, il est important de définir des programmes de paiement et des niveaux de subvention acceptables pour favoriser le paiement

des services et, partant, leur pérennité, et étendre la couverture de services de base de qualité aux populations pauvres et vulnérables. Dans le domaine de l'eau et l'assainissement, la priorité est de créer et renforcer des entités du secteur privé, afin de les associer à l'exploitation et à l'entretien. Comme le montre le **TABLEAU 11**, plusieurs partenaires appelés à opérer des mises à l'échelle ont manifesté de l'intérêt pour des projets sur l'accès aux services de base.

TABLEAU 11
Éventuels partenaires : accès aux services de base

	EAU ET ASSAINISSEMENT	ÉDUCATION	ÉNERGIE	GESTION DES DÉCHETS	SANTÉ
Espagne	X				
Canada	X				X
France		X			X
Banque mondiale			X		X
Suisse	X	X			
Union européenne	X				
UNICEF	X	X			X
États-Unis	X	X			X
Oxfam	X				
CARE		X			
Partners in Health					X

Les partenaires qui seraient amenés à opérer une mise à l'échelle souhaitent être mis au courant de l'implication du secteur privé dans le secteur des services de base, surtout pour ce qui est d'assurer un accès accru aux populations pauvres et vulnérables à des services de qualité, tout en favorisant le paiement de ces services. Les modèles à mettre à l'essai et les possibilités de documentation des savoirs comportent les actions suivantes :

- ▲ Apporter un soutien à la participation du secteur privé à l'exploitation et à l'entretien des systèmes
- ▲ Promouvoir la participation du secteur privé à la prestation de services qui auparavant étaient gratuits
- ▲ Accroître le nombre de foyers pauvres et vulnérables ayant accès à des services de base de qualité abordables
- ▲ Promouvoir et assurer la qualité des services dans un système peu réglementé
- ▲ Susciter des projets dont le secteur privé anime le développement et le financement

5.4 Gestion et Suivi du Plan d'Actions pour le Changement

5.4.1 Pilotage

La mise en œuvre de ce Programme pour le changement entraînera des décisions opérationnelles et de gestion à tous les échelons du FOMIN. Il s'agit notamment d'assigner des fonds à des activités spécifiques, de donner aux équipes les moyens de s'acquitter des missions supplémentaires nécessaires à la réussite du Plan d'Actions et de mettre au point des outils et des procédures, tout cela nécessitant le soutien de différentes unités du FOMIN. Le tableau ci-après décline les actions internes que le FOMIN doit mener pour assurer le succès du Programme.

TABLEAU 12
Actions organisationnelles

MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME
<ul style="list-style-type: none">• Donner les moyens d'agir à l'équipe du bureau de pays en renforçant sa capacité à réaliser des évaluations et à nouer des partenariats à long terme s'articulant autour des différents principes directeurs fondamentaux de ce plan d'actions, en collaboration avec l'Unité de l'efficacité du développement (DEU) et l'Unité des partenariats stratégiques (SRP) et avec leur aide pour l'assurance de la qualité. Réaliser des missions annuelles, avec la participation de chefs des axes d'interventions basé sur l'accès, pour bâtir la programmation et les partenariats qui aideront l'équipe du Bureau d'Haïti à mettre en œuvre le Plan d'Actions.
<ul style="list-style-type: none">• Prévoir :<ul style="list-style-type: none">- Des critères et des procédures spécifiques pour les cadres supérieurs du FOMIN, lors de la sélection de nouveaux projets, pour s'assurer que les propositions sont conformes aux principes directeurs fondamentaux du Plan d'Actions.- Des lignes directrices et un cadre d'actions pour réaliser des évaluations du groupe cible, des évaluations de marché et des études de marché, en se fondant sur les documents d'information établis à la demande du FOMIN dans le cadre de la préparation de ce programme.- Des indicateurs normalisés pour le suivi et l'évaluation et les procédures à respecter pour s'assurer que les projets sont conformes aux principes directeurs (avec le soutien de l'Unité de l'efficacité du développement (DEU) et de l'Unité des communications stratégiques et des Connaissances) (KSC); des indicateurs seront également mis au point pour l'examen annuel du programme.- Des incitations pour les spécialistes du FOMIN en poste au siège à Washington pour qu'ils fassent leur Plan d'Actions pour le Changement. Ces incitations pourraient comporter des indicateurs propres à Haïti dans le système de l'évaluation de la performance professionnelle.- Des projets spécifiques dans le cadre du Programme d'entrepreneuriat social qui associeront le secteur privé au programme pour Haïti, en particulier dans le domaine de l'accès à la finance.- Un ensemble d'actions et/ou priorités pour remédier aux faiblesses constatées des organismes chargés de la mise en œuvre.- Des stratégies pour diffuser les savoirs et les leçons apprises, où chacun des produits didactiques a ses objectifs et ses publics.
<ul style="list-style-type: none">• Mettre en place :<ul style="list-style-type: none">- Un plan d'action et un programme favorisant l'efficacité du développement en Haïti, avec le soutien technique de l'Unité de l'efficacité du développement. Ce programme ciblera certains partenaires en mesure d'opérer une mise à l'échelle, pour soutenir les efforts du FOMIN.- Un consortium d'organismes chargés du développement des connaissances, de l'expansion et de la mise en œuvre des projets. Il comprendra des partenaires avec lesquels le FOMIN peut collaborer sur plusieurs projets et activités pour créer des connaissances. Le FOMIN actualisera systématiquement une liste recensant les acteurs dans les domaines stratégiques, afin de classer par ordre de priorité les acteurs visés dans chacun des axes sur l'accès ; ainsi pourra-t-on recenser les projets ayant le plus grand potentiel au lieu de les sélectionner à l'improvvisu.- Une collaboration stratégique avec les départements du Groupe de la BID pouvant mettre à l'échelle, fondée sur des modèles éprouvés dans des domaines thématiques présentant un intérêt commun. Cet accord conduira à terme à l'expansion des initiatives pilotes du FOMIN.- Des accords de partenariat avec les principaux acteurs dans chacun des axes d'interventions du FOMIN sur l'accès, qui prévoient une action commune sur des projets, en vue d'opérer une mise à l'échelle.
<ul style="list-style-type: none">• Assigner des ressources du FOMIN à Haïti pour :<ul style="list-style-type: none">- Répondre rapidement aux objectifs d'efficacité des opérations et du développement que le FOMIN a en commun avec les acteurs du domaine, afin de renforcer les relations et la confiance mutuelle, qui sont nécessaires au bon fonctionnement des accords à long terme.- Mettre en œuvre la stratégie relative aux connaissances et à la communication, ainsi que le programme favorisant l'efficacité du développement, et assurer un suivi ; des fonds seront prévus pour réaliser des évaluations, des enquêtes et des actions de recensement afin de comprendre les besoins et les opportunités des marchés et des groupes cibles.- Faire un suivi pour assurer la qualité du portefeuille haïtien du FOMIN, sur la base de ce Plan d'Actions.

5.4.2 Suivi

Les sections précédentes ont expliqué les critères que les différents projets doivent respecter lors de leur conception et de leur mise en œuvre pour adhérer aux principes directeurs du Plan d'Actions pour le changement du FOMIN en Haïti. Au niveau macro-économique, le FOMIN examinera son portefeuille en Haïti tous les ans afin d'en mesurer l'impact et la conformité au Plan d'Actions. Cet examen annuel éclairera les décisions concernant les activités à mener et les priorités à respecter l'année suivante. Il portera essentiellement sur la structure, les résultats obtenus et la performance par rapport au plan d'actions et, en outre, il favorisera des débats et réflexions sur les connaissances que le FOMIN en a tirées, les défis qui se sont posés et les secteurs qui pourraient être ajoutés au programme global favorisant l'efficacité du développement.

Le tableau ci-après présente les indicateurs qui serviront de jalons pour le portefeuille en Haïti.

TABLEAU 13
Cadre de suivi du Programme pour le changement du FOMIN en Haïti

INDICATEUR ²²
Premier principe directeur : Bien cibler les projets
1.1 Pourcentage des projets comportant des stratégies favorisant l'intégration des petites entreprises et exploitations agricoles
1.2 Pourcentage des bénéficiaires des projets du FOMIN qui sont des pauvres et des populations vulnérables
Deuxième principe directeur : Axer les projets sur le marché
2.1 Valeur en dollars des États-Unis des transactions sur les marchés ou dans les secteurs qui sont nés ou qui ont pris de l'essor avec le soutien du FOMIN
2.2 Pourcentage des projets qui ont cerné des défis clés sur le marché et élaboré un plan de développement bien défini pour le recouvrement des coûts
Troisième principe directeur: Nouer des partenariats stratégiques à long terme au sein du Groupe de la BID et avec d'autres partenaires
3.1 Nombre d'accords de partenariat avec des acteurs clés
3.2 Montant des fonds mobilisés auprès de partenaires pour la mise à l'essai de modèles
Quatrième principe directeur : Axer le programme sur l'efficacité du développement
4.1 Nombre de partenaires en mesure d'opérer une mise à l'échelle qui ont adopté des modèles élaborés par le FOMIN ayant fait l'objet d'une évaluation rigoureuse
4.2 Pourcentage des projets ayant un plan d'analyse et de maîtrise des risques
4.3 Pourcentage des acteurs du domaine qui utilisent des modèles éprouvés par le FOMIN
4.4 Nombre de projets du FOMIN qui contribuent à des projets faisant intervenir plusieurs acteurs

5.4.3 Corrélations avec le Cadre des résultats institutionnels du FOMIN

Le FOMIN élaborera un ensemble bien défini d'indicateurs de performance pour les projets en Haïti, afin de suivre l'évolution des mêmes résultats et indicateurs d'impact d'un projet à l'autre. Les indicateurs mesureront les réalisations au niveau des résultats, de l'impact et de l'éco-système. Le suivi de ces indicateurs permettra au FOMIN de cerner les projets les plus efficaces, de les mettre à l'échelle et de produire des savoirs factuels pour influencer d'autres partenaires susceptibles d'opérer une mise à l'échelle.

Étant donné que le FOMIN concentre ses efforts sur des segments de marché mal desservis, il choisit de lui-même d'intervenir sur des créneaux spécifiques ayant des contraintes inhérentes

²² Les indicateurs actuels concernent surtout l'étape de la conception des projets. Il reste à définir des indicateurs portant sur les productions, l'impact, la rentabilité des investissements et des estimations concernant un éventuel essaimage.

qui souvent ont été mises en place par les lois du marché ou à dessein. C'est donc dire que le FOMIN prendra des risques et fera face à des obstacles qui freineront l'efficacité à court terme. Ces défis seront pris en compte lors de l'élaboration et de l'évaluation des objectifs figurant dans ce cadre des résultats. Le présent Plan d'Actions pour le changement est lié au Cadre des résultats institutionnels du FOMIN au moyen d'un certain nombre d'indicateurs communs. Le tableau ci-après présente quelques-uns de ces indicateurs.

TABLEAU 14
Corrélations entre le Programme pour Haïti et le Cadre des résultats institutionnels

INDICATEURS
<p>Impact systémique</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de marchés ou secteurs qui ont été créés ou sont attendus grâce au soutien du FOMIN (CRI : 450600) • Nombre de modèles lancés par le FOMIN qui ont fait l'objet d'une mise à l'échelle ou qui ont été reproduits (CRI : 450100) • Nombre d'entités ou d'institutions publiques ou privées qui modifient leurs pratiques ou en adoptent de nouvelles en se fondant sur des projets ou des savoirs parrainés par le FOMIN (CRI : 450300)
<p>Impact</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes dont les conditions de vie se sont améliorées (CRI : 310401) • Nombre d'exploitations agricoles et d'entreprises en exploitation trois ans après l'achèvement du projet (CRI : 330201) • Nombre d'emplois nets créés annuellement par les entreprises et les exploitations agricoles (CRI : 330301) • Nombre d'entreprises et d'exploitations agricoles qui écoulent leurs produits sur de nouveaux marchés intérieurs ou d'exportation (CRI : 330601)
<p>Résultats</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nombre de personnes qui ont adopté de nouvelles technologies ou pratiques (CRI : 210400) • Nombre de personnes qui ont accès à des crédits (CRI : 210800) • Nombre de personnes dont l'accès aux services de base est nouveau ou amélioré (CRI : 210600) • Nombre d'entreprises ou d'exploitations agricoles ayant des liens avec des partenaires commerciaux stratégiques (CRI : 230200) • Nombre d'institutions bénéficiant de produits didactiques ou d'activités de transfert de connaissance du FOMIN (CRI : 150100)

6 CONCLUSION

Ce Plan d'actions pour le changement sera exécuté sur cinq ans et pourra être reconduit et/ou modifié pour prendre en compte les changements survenus en Haïti. En concentrant ses efforts sur quatre principes directeurs – bien cibler les projets, privilégier le marché, nouer des partenariats stratégiques à long terme et favoriser l'efficacité du développement –, le FOMIN augmentera l'impact à long terme et la pérennité de sa propre programmation. Le présent document énonce des lignes directrices pour la mise en œuvre de ces principes. Le FOMIN pilotera des projets durables innovants qui répondent aux besoins des populations ciblées. Grâce à des partenariats, ces projets pilotes seront élargis et serviront à influencer des programmes plus importants. En structurant davantage sa démarche pour favoriser l'efficacité du développement, le FOMIN définira les modèles les plus efficaces qui sont adaptés aux conditions en Haïti et évaluera ces modèles pour qu'ils se prêtent le mieux possible à un essaimage et à une mise à l'échelle.

Au moyen de son Plan d'actions pour le changement, le FOMIN vise à renouveler et à concentrer ses efforts en Haïti, dont les défis sont distincts de ceux des autres pays d'Amérique latine et des Caraïbes. En tant que membre du Groupe de la BID, le FOMIN sera un acteur clé et un partenaire stratégique dans la promotion de solutions durables, pilotées par le secteur privé, aux problèmes d'accès des petites entreprises et exploitations agricoles en Haïti.



LISTE DES DOCUMENTS D'INFORMATION

Il s'agit de documents d'information non publiés, préparés à la demande du FOMIN par des consultants externes pendant l'élaboration du présent Plan d'Actions pour le Changement.

- Boutaud, Daniel et al. : « Etude thématique: Rapport final intégré », 2014.
- Champagne, Guy : « Rapport thématique B: Accès à la finance », 2014.
- Maurissen, Stéphanie : « Rapport thématique C: Accès aux services de base », 2014.
- Puig Esteve, Carlos : « Rapport thématique A: Accès au marché », 2014.



CRÉDITS

Produit par

Multilateral Investment Fund / Équipe Haïti

Photographie de

Stéphanie Maurissen, 2011

Conception graphique

Estudio Sandra Biondi

FONDS MULTILATÉRAL D'INVESTISSEMENT

1300 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577

 mifcontact@iadb.org

 www.facebook.com/fominbid

 www.twitter.com/fominbid

www.fomin.org



Fonds Multilatéral d'Investissement
Membre de la BID