



ÉVALUATION FINALE DE LA CONVENTION

« Garantir en Haïti une formation professionnelle inclusive et équitable de qualité, en promouvant des opportunités pertinentes d'apprentissage intégral tout au long de la vie, pour l'insertion socio-professionnelle et l'exercice de la citoyenneté mondiale ».

CONVENIO 18-C01-929

RAPPORT FINAL

Avril 2025



Auteur

Mario FORTÉUS, spécialiste en évaluation de programmes
Consultant principal



9B rue La Source, Tabarre 53,
HT4161, Tabarre, Haïti
www.jlconsulting.work
contact@jlconsulting.work
(509) 37 14 71 15/ (509) 36 14 13 53



NOTE SUR L'USAGE DU GENRE GRAMMATICAL

Dans le présent rapport, l'emploi du masculin pour désigner des personnes est utilisé uniquement par simplification et par allègement du texte. Il ne reflète en aucun cas une intention discriminatoire et doit être compris comme englobant indifféremment les femmes et les hommes.



RÉSUMÉ EXÉCUTIF

Le projet CONVENIO (18-C01-929), mis en œuvre de janvier 2019 à décembre 2024, visait principalement à favoriser l’insertion socio-professionnelle de jeunes haïtiens, en particulier les plus vulnérables, en leur garantissant un accès équitable à une formation professionnelle de qualité et en renforçant leur citoyenneté active. Il s’est articulé autour de quatre axes stratégiques : élargir l’accès à la formation professionnelle, améliorer la qualité éducative, renforcer la gouvernance scolaire et promouvoir l’insertion professionnelle. Le projet a été mené en partenariat avec la Fondation Rinaldi, Jóvenes y Desarrollo (JyD), les Salésiens de Don Bosco et en étroite collaboration avec les institutions publiques clés, notamment le Ministère de l’Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP) et l’Institut national de Formation professionnelle (INFP).

L’évaluation finale s’est fondée sur une approche méthodologique mixte, combinant une analyse documentaire approfondie, des entretiens semi-structurés, des groupes de discussion avec les bénéficiaires et des questionnaires. L’analyse a été menée en tenant compte de l’instabilité sociopolitique, de l’insécurité et de la dégradation de l’environnement économique et institutionnel ayant affecté la mise en œuvre du projet ainsi que des contraintes logistiques qui ont nécessité des adaptations.

Sur le plan de la pertinence, le projet s’est aligné de manière remarquable avec les priorités nationales en matière de formation professionnelle. Il a permis de développer une offre éducative fondée sur les lignes directrices du MENFP et de l’INFP, assurant ainsi une forte cohérence institutionnelle. Le partenariat public-privé établi, notamment avec la création de l’École Normale Technique (ENTec) pour former les formateurs, témoigne de la volonté d’ancrage durable dans les politiques publiques haïtiennes. La promotion de l’Approche par Compétences (APC) comme méthodologie de base et l’intégration de l’équité de genre et de l’inclusion pour les personnes en situation de handicap renforcent encore la pertinence de l’intervention.

Concernant l’efficacité, les résultats attendus ont été majoritairement atteints. Le projet a permis la formation de plus de 200 formateurs à l’APC dont 125 sont diplômés et accrédités. L’introduction du Diplôme d’Administration Scolaire (DAS) a contribué à renforcer la gouvernance éducative dans les centres de formation. Par ailleurs, en anticipant les mutations technologiques, le projet a soutenu des initiatives d’amélioration de la connectivité Internet dans les centres, permettant d’envisager des modalités de formation à distance et hybride adaptées aux réalités haïtiennes. En matière d’insertion professionnelle, des avancées ont été enregistrées, notamment à travers l’organisation de stages en entreprise et le développement de modules d’accompagnement à l’emploi et à l’entrepreneuriat. Malgré les contraintes, les résultats cumulés sur la durée du projet en matière d’insertion professionnelle dépassent les cibles fixées initialement tant pour les hommes que pour les femmes. Cela témoigne d’un effet positif global du projet sur l’employabilité des jeunes formés. Toutefois, ces avancées restent sensibles aux dynamiques externes.

Sur le plan de l’efficacité, malgré les difficultés opérationnelles rencontrées, le projet a su optimiser l’utilisation des ressources disponibles. Grâce à un suivi budgétaire rigoureux, à une grande capacité

d'ajustement et à l'adoption de mesures de flexibilité telles que l'organisation de formations hybrides ou la redéfinition de certaines modalités d'exécution, les activités essentielles ont pu être réalisées sans compromettre les résultats. La capacité de réaction rapide face aux imprévus financiers et logistiques témoigne d'une gestion adaptée à la situation difficile du pays.

Du point de vue de l'impact, le projet a généré des changements structurels majeurs. Il a permis de transformer durablement les pratiques pédagogiques en introduisant l'APC, de renforcer la gouvernance administrative à travers les modules DAS et de soutenir l'intégration du numérique dans les centres de formation. La création de l'ENTec pour former des enseignants à l'échelle nationale, aussi bien pour les centres publics que privés, a posé les bases d'une dynamique durable de renforcement des capacités locales. L'amélioration de la connectivité Internet offre également de nouvelles perspectives pour l'enseignement hybride dans un contexte de forte instabilité.

Concernant la durabilité, plusieurs acquis institutionnels structurants ont été consolidés à travers l'intervention. La formation intensive des formateurs et des cadres administratifs, l'introduction de l'APC dans les pratiques pédagogiques, ainsi que la création de l'ENTec avec ses deux antennes régionales, constituent des avancées majeures vers une autonomie accrue des centres de formation. Certains centres ont d'ailleurs commencé à mettre en place des mécanismes internes de transmission, notamment par le recrutement d'anciens élèves pour assurer la relève.

Cependant, malgré ces initiatives prometteuses, la pérennité des acquis reste fragile et confrontée à plusieurs défis structurels. La dépendance économique de plusieurs centres, l'absence de ressources financières récurrentes pour le renouvellement des équipements pédagogiques et les difficultés à maintenir un corps enseignant stable en raison de la migration ou de la dégradation de la sécurité, menacent la continuité des efforts entrepris. L'engagement des acteurs locaux à renforcer leurs capacités de gestion, à assurer l'entretien et la modernisation des outils pédagogiques ainsi qu'à diversifier leurs sources de financement, sera déterminant pour garantir la durabilité des effets du projet dans un contexte national marqué par l'instabilité.

Malgré les troubles, le projet CONVENIO a jeté des bases solides pour l'édification d'un système de formation professionnelle plus inclusif, moderne et mieux aligné sur les besoins réels du marché du travail haïtien.

Dans cette perspective, bien que les résultats soient au-dessus des cibles visées, il est recommandé aux acteurs de renforcer les mécanismes d'insertion professionnelle des jeunes diplômés, en développant des partenariats avec le secteur privé, en créant des dispositifs d'accompagnement post-formation et en encourageant la création d'entreprises par des formations pratiques et des soutiens financiers adaptés. Il est également recommandé de consolider les compétences techniques des formateurs en mettant en place des modules de perfectionnement technique en collaboration avec des institutions spécialisées ou des entreprises du secteur. Enfin, il est essentiel de renforcer les mécanismes de capitalisation et de diffusion des innovations introduites par le projet, en documentant les bonnes pratiques et en valorisant les résultats dans des espaces de dialogue nationaux et régionaux, afin d'assurer une reconnaissance institutionnelle durable et d'amplifier les effets du projet.

TABLES DES MATIÈRES

RÉSUMÉ EXÉCUTIF	iv
TABLES DES MATIÈRES	vi
TABLE DES TABLEAUX	viii
LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES	ix
1. PRÉSENTATION DU PROJET ET DE L'ÉVALUATION	1
1.1. Le projet	1
1.2. Parties prenantes impliquées	2
1.3. Évaluation du CONVENIO	3
1.3.1. Objectifs de l'évaluation	3
1.3.2. Portée de l'évaluation	4
1.3.3. Mandat	4
2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE	5
2.1. Approche méthodologique	5
2.2. Méthodes de collecte des données	5
2.3. Échantillonnage	6
2.4. Considérations éthiques	6
2.5. Limites de l'évaluation	7
3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION	7
3.1. Analyse de la cohérence du projet	8
3.2. Analyse de la pertinence du projet	8
3.2.1. Réponse aux besoins réels des acteurs éducatifs	9
3.2.2. Alignement stratégique avec les politiques nationales	10
3.2.3. Adaptation aux contraintes locales et capacité d'ajustement	10
3.2.4. Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pertinence	10
3.3. Analyse de l'efficacité du projet	12
3.3.1. Résultat 1 : formation professionnelle inclusive et équitable	12
3.3.2. Résultat 2 : Amélioration de la qualité de l'offre de la formation	13
3.3.3. Résultat 3 : Renforcement de la qualité de gestion des centres de formation	15
3.3.4. Résultat 4 : Orientation et insertion professionnelle	16

3.3.5.	<i>Objectif spécifique du projet</i>	18
3.3.6.	<i>Objectif général : faciliter l'insertion socioprofessionnelle en conditions dignes et le plein exercice de la citoyenneté</i>	19
3.3.7.	<i>Discussion sur l'efficacité du projet CONVENIO</i>	20
3.3.8.	<i>Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficacité du projet</i>	23
3.4.	Analyse de l'efficacité du projet	25
3.4.1.	<i>L'efficacité du projet par rapport aux ressources financières consommées</i>	25
3.4.1.1.	<i>Les fonds consommés par ligne budgétaire</i>	26
3.4.1.2.	<i>Les fonds alloués par résultat ou objectif</i>	28
3.4.2.	<i>La gestion administrative et financière du projet</i>	29
3.4.2.1.	<i>Une gestion rigoureuse dans un contexte instable</i>	29
3.4.2.2.	<i>Une mobilisation des ressources ajustée, mais cohérente</i>	30
3.4.2.3.	<i>Adaptation constante face aux imprévus</i>	30
3.4.3.	<i>Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficacité</i>	30
3.5.	Analyse de l'impact du projet	32
3.5.1.	<i>Transformation pédagogique et renforcement des compétences</i>	32
3.5.2.	<i>Accès aux ressources et amélioration de la gouvernance</i>	32
3.5.3.	<i>Insertion professionnelle</i>	33
3.5.4.	<i>Effets inattendus</i>	33
3.5.5.	<i>Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'impact du projet</i>	33
3.6.	Analyse de la durabilité des effets du projet	34
3.6.1.	<i>Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pérennité des effets du projet</i>	36
	CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS	38

TABLE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Liste des CFP bénéficiaires du projet CONVENIO.....	2
Tableau 2 : Personnes rencontrées par centre de formation.....	6
Tableau 3 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pertinence du projet.....	11
Tableau 4 : Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 1	13
Tableau 5 : Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 2	14
Tableau 6 : Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 3	16
Tableau 7 : Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 4	17
Tableau 8 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique	18
Tableau 9 : Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 4	19
Tableau 10 : Taux d'insertion professionnelle par années selon les enquêtes menées dans les centres du RSFP	20
Tableau 11 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficacité du projet	24
Tableau 12 : Ressources financières mobilisées pour la mise en œuvre du projet	26
Tableau 13 : Utilisation des fonds du CONVENIO par ligne budgétaire.....	26
Tableau 14 : Dépenses réalisées par résultat.....	28
Tableau 15 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficacité du projet.....	31
Tableau 16 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'impact du projet	34
Tableau 17 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pérennité des effets du projet	36



LISTE DES ABRÉVIATIONS ET DES SIGLES

AECID	Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement
APC	Approche par Compétences
BdE	Bureau d'Emploi
CDAM	Centre Diocésain des Arts et Métiers
CECK	Centre Cardinal Keeler
CFP	Centre de Formation Professionnelle
DAS	Diplôme d'Administration scolaire
DBTec	Polytechnique Don Bosco
ENAM	École Nationale des Arts et Métiers
ENTec	École Normale Technique
EpD	Éducation au Développement
INFP	Institut National de Formation Professionnelle
JyD	Jóvenes y Desarrollo
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
OCDE	Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
OPEPB	Œuvre des Petites Écoles de Père Bohnen
RSFP	Réseau Salésien de Formation Professionnelle
TDR	Termes de Référence

1. PRÉSENTATION DU PROJET ET DE L'ÉVALUATION

Le présent rapport rend compte de l'évaluation finale de la Convention intitulée « Garantir en Haïti une formation professionnelle inclusive et équitable de qualité, en promouvant des opportunités pertinentes d'apprentissage intégral tout au long de la vie, pour l'insertion socio-professionnelle et l'exercice de la citoyenneté mondiale » (CONVENIO 18-C01-929), mise en œuvre de janvier 2019 à décembre 2024. Cette initiative est le fruit d'un partenariat stratégique entre plusieurs acteurs clés de la coopération et de la formation professionnelle en Haïti, avec le soutien financier de l'Agence Espagnole de Coopération Internationale pour le Développement (AECID).

1.1. Le projet

Le projet CONVENIO vise à contribuer au renforcement du système de formation professionnelle en Haïti à travers l'amélioration de la qualité, de l'équité et de l'inclusion, en offrant des opportunités d'apprentissage pour les jeunes, en particulier les plus vulnérables, y compris les femmes. Il repose sur la méthodologie de l'Approche Par Compétences (APC), le développement d'une citoyenneté active et la création de passerelles vers l'insertion socioprofessionnelle.

De manière générale, le projet tend à « *faciliter l'insertion socio-professionnelle dans des conditions dignes et l'exercice de la citoyenneté mondiale pour les jeunes haïtiens, avec un accent particulier sur les jeunes en situation de vulnérabilité* ». Spécifiquement, il cherche à contribuer dans le pays à l'accès à une formation professionnelle inclusive et équitable de qualité, en promouvant des opportunités pertinentes d'apprentissage intégral pour la jeunesse en général et les femmes en particulier.

L'atteinte des objectifs du projet CONVENIO repose sur la réalisation de quatre résultats principaux, tels qu'ils ont été définis dans les termes de référence de l'évaluation :

1. **Formation professionnelle inclusive et équitable** : Contribuer à l'accès à une formation professionnelle inclusive et équitable de qualité en Haïti, en promouvant des opportunités pertinentes d'apprentissage intégral pour la jeunesse, avec une attention particulière portée aux femmes et aux jeunes en situation de vulnérabilité.
2. **Amélioration de la qualité éducative** : améliorer la qualité de l'offre de formation en intégrant l'approche par compétences dans les pratiques pédagogiques, afin de former de jeunes professionnels qualifiés et adaptés aux besoins du marché du travail.
3. **Renforcement de la qualité de la gestion** : renforcer les capacités des ressources humaines et techniques en vue d'améliorer la gestion des centres éducatifs relevant du Ministère de l'Éducation (titulaires d'Obligations) et du Réseau du Partenaire Local (Titulaires de Responsabilités) impliqués dans la mise en œuvre de la convention.
4. **Orientation professionnelle et employabilité** : renforcer les mécanismes de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat à destination des jeunes en formation professionnelle, en priorisant ceux en situation de plus grande vulnérabilité, notamment à travers l'accompagnement à l'insertion, les bureaux d'emploi et la formation à l'entrepreneuriat.

Le projet CONVENIO a été mis en œuvre à travers un ensemble de dix-sept (17) centres de formation professionnelle (CFP) répartis dans cinq départements géographiques d'Haïti. La sélection de ces centres a reposé sur leur ancrage territorial, leur capacité à toucher une jeunesse en situation de vulnérabilité (spécialement les femmes) ainsi que leur engagement dans l'amélioration continue de la qualité de l'enseignement technique et professionnel.

L'intervention s'est concentrée principalement dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince. Cette concentration devrait permettre de maximiser l'impact du projet dans la région la plus densément peuplée du pays, tout en répondant à la diversité des besoins éducatifs. D'autres centres ont été soutenus dans d'autres villes, telles que Cap-Haïtien, Fort-Liberté, Gonaïves, Les Cayes, Léogâne et Cité Soleil.

Le tableau suivant présente les différents CFP bénéficiaires du projet.

Tableau 1 Liste des CFP bénéficiaires du projet CONVENIO

Villes	Centres de formation	Types
Cap-Haïtien	École Professionnelle Fondation Vincent (EPFV)	RSFP
	Lakou et Lakay Annexe	RSFP
	École Professionnelle du Cap-Haïtien	Publique
Cayes	Centre Diocésain des Arts et Métiers (CDAM)	RSFP
Cité Soleil	Centre de formation professionnelle de Wharf Jérémie	Publique
Fort-Liberté	Don Bosco Polytechnique (DBTec)	RSFP
Gonaïves	Centre Cardinal Keeler (CECK)	RSFP
Léogâne	École Technique et Professionnels Haïti Arise (ETPHA)	Publique
Port-au-Prince	École National des Arts et Métiers (ENAM)	RSFP
	TIMKATEK	RSFP
	Lakou et Lakay	RSFP
	Œuvre des Petites Écoles du Père Bohnen (OPEPB)	RSFP
	JB Damier	Publique
	Polytechnique Saint-Luc (Centre Pilote INFP)	Privée
	Centre Pilote INFP	Publique
	Centre Polyvalent de Formation Professionnelle de Carrefour (CFP Carrefour)	Publique
	École Professionnelle de Grand-Goâve	Publique

1.2. Parties prenantes impliquées

La mise en œuvre du projet CONVENIO repose sur la collaboration de plusieurs acteurs institutionnels et techniques, chacun intervenant selon ses compétences et responsabilités. La structuration multi-acteurs du projet reflète une volonté de mise en synergie entre les partenaires locaux et internationaux, les institutions publiques et les structures opérationnelles de terrain. Voici les principales parties prenantes et les rôles qu'elles ont assumés dans le cadre du projet :

- **Fondation Jóvenes y Desarrollo (JyD)** : chef de file du projet, responsable de la coordination générale, du pilotage stratégique et du lien avec l'AECID qui est le bailleur de fonds du projet.

- **Fondation Rinaldi** : partenaire local de mise en œuvre, responsable du suivi opérationnel des activités sur le terrain. Elle est le bureau de planification et de développement des Salésiens en Haïti.
- **Salésiens de Don Bosco** : gestionnaires de plusieurs centres de formation bénéficiaires du projet.
- **École Normale Technique (ENTec)** : institution mixte (publique-privée) née de l'accord entre l'INFP, le MENFP et la Congrégation des Salésiens qui en assurent la gestion. Elle est le fruit de la mise en œuvre du projet. Elle est responsable de la conception et de l'animation des formations pour les formateurs selon la méthodologie APC.
- **Institut National de Formation Professionnelle (INFP)** : institution étatique chargée de l'harmonisation des curricula, du contrôle de qualité et de l'institutionnalisation des formations.
- **Bureau d'Emploi** : appui à l'insertion des jeunes dans le marché du travail via des actions de placement et d'accompagnement. Il est à noter que ce bureau fait partie de la fondation Rinaldi.

1.3. Évaluation du CONVENIO

Cette évaluation finale, externe, indépendante et participative, est motivée par la volonté de réfléchir sur les aspects les plus significatifs de l'intervention et d'engager un processus d'apprentissage collectif. Elle vise à tirer des enseignements utiles pour améliorer les méthodologies d'intervention futures, à renforcer l'efficacité de l'aide au développement et à susciter des dynamiques de changement au sein des structures partenaires.

Cette évaluation constitue un outil de redevabilité vis-à-vis de l'AECID, des partenaires d'exécution et des bénéficiaires, tout en générant des connaissances utiles à la planification stratégique de nouvelles actions dans le domaine de la formation professionnelle. Les conclusions et recommandations formulées à l'issue de cette évaluation sont destinées à guider les entités gestionnaires du projet, leurs partenaires locaux ainsi que le bailleur de fonds. Elles visent, d'une part, à renforcer la formulation, la mise en œuvre et le suivi des futurs projets de coopération et, d'autre part, à améliorer la qualité des interventions éducatives ainsi que les dispositifs d'accompagnement à l'insertion professionnelle dans les centres de formation professionnelle.

1.3.1. Objectifs de l'évaluation

L'évaluation finale est un moyen permettant de rendre compte des résultats du projet, de tirer des leçons pertinentes et de formuler des recommandations visant à renforcer l'efficacité et la pertinence des projets similaires à venir. Ainsi, de manière globale, elle vise à vérifier la qualité globale de l'intervention, à évaluer le degré de réalisation des résultats, à formuler des recommandations et à générer des apprentissages pour améliorer les interventions futures. De manière spécifique, l'évaluation vise à :

- évaluer la conception et l'exécution de l'intervention. La cohérence entre les activités, les résultats prévus et l'atteinte des objectifs ;

- évaluer si les résultats attendus ont été atteints avec les activités réalisées, en analysant les raisons des résultats non atteints et en promouvant des propositions d'amélioration pour les futures interventions ;
- identifier les bonnes pratiques durant la mise en œuvre du projet ;
- tirer des conclusions et des recommandations permettant d'améliorer la qualité des interventions futures.

1.3.2. Portée de l'évaluation

Conformément aux termes de référence, l'évaluation couvre l'ensemble des départements géographiques cités plus haut. Toutefois, les données nécessaires ont été collectées auprès d'un échantillon de centres de formation distribué à travers tous les départements concernés. De plus, l'évaluation tient compte de l'implication de la Fondation Rinaldi et de JyD, ainsi que des interactions avec les centres de formation partenaires et les institutions étatiques, notamment l'INFP. Enfin, elle considère toute la période de mise en œuvre du projet, soit du 1^{er} janvier 2019 au 31 décembre 2024.

1.3.3. Mandat

Le mandat confié à l'équipe évaluatrice est de produire une analyse rigoureuse de la pertinence, de l'efficacité, de l'efficience, de l'impact et de la viabilité des actions menées dans le cadre du projet. Il s'agit aussi d'identifier les innovations, les bonnes pratiques et les leviers d'amélioration pour les futures initiatives dans le secteur.

L'évaluation se repose donc sur cinq des critères du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE), tels que recommandés par l'AECID. Pour chacun d'eux, l'analyse se concentre sur les dimensions définies dans la proposition technique du projet.

- **Pertinence** : analyse de la mesure dans laquelle le projet répond aux besoins et aux priorités des bénéficiaires, ainsi qu'aux orientations stratégiques du système national de formation professionnelle. Il s'agit également d'apprécier la cohérence de l'intervention avec le contexte sociopolitique et les dynamiques sectorielles en Haïti.
- **Efficacité** : appréciation du niveau de réalisation des objectifs et des résultats attendus du projet, en examinant la performance des actions menées, la qualité des livrables et les mécanismes mis en place pour assurer la mise en œuvre des activités.
- **Efficience** : évaluation de l'utilisation des ressources humaines, matérielles et financières au regard des résultats obtenus, en tenant compte du respect des délais, du rapport coût-efficacité et de la capacité de gestion du projet.
- **Impact** : appréciation des effets directs et indirects générés par l'intervention, que ce soit sur les bénéficiaires finaux, les centres de formation, les pratiques pédagogiques ou encore les partenariats institutionnels.

- **Viabilité** : analyse de la probabilité que les effets positifs du projet se maintiennent au-delà de sa période de mise en œuvre, en évaluant l'appropriation des résultats par les acteurs locaux, l'institutionnalisation des dispositifs et la mobilisation future des ressources nécessaires.

2. DÉMARCHE MÉTHODOLOGIQUE

2.1. Approche méthodologique

L'évaluation a suivi une approche qualitative, participative et triangulée. Elle a mobilisé plusieurs méthodes complémentaires visant à produire une compréhension approfondie et contextualisée du fonctionnement, de la mise en œuvre, des résultats et des effets du projet CONVENIO. L'analyse a reposé sur la confrontation de sources diverses, incluant les documents de projet, les données recueillies sur le terrain et les perceptions des parties prenantes.

Une analyse documentaire a été réalisée en amont de la collecte de données primaires et tout au long du processus. Elle a porté sur le document de formulation du projet, la convention de subvention signée avec l'AECID, les rapports techniques annuels (2020 à 2024) et les rapports financiers. Cette étape a permis de comprendre la logique d'intervention, les ajustements apportés, les engagements contractuels et l'utilisation des ressources.

2.2. Méthodes de collecte des données

Pour la collecte des données sur le terrain, diverses méthodes de collecte de données ont été utilisées. Selon la catégorie de personnes interrogées, des entretiens semi-structurés et des groupes de discussion ont été réalisés, alors que certains acteurs ont pu répondre directement à un questionnaire semi-structuré qui leur a été transmis.

Un questionnaire semi-structuré a été transmis aux directeurs ou responsables pédagogiques des centres de formation. Il a permis de recueillir des informations sur la gestion des centres, l'intégration des formations soutenues, les effets du projet sur les centres de formations, les enseignants et les apprenants, les défis rencontrés et les perspectives de durabilité. En complément, un questionnaire semi-structuré a également été transmis à JyD, au BdE et à l'ENTec pour documenter les mécanismes de mise en œuvre, les ressources mobilisées, le suivi, les résultats, les contraintes et les stratégies de mitigation des risques.

Également, un questionnaire semi-structuré a aussi été administré aux responsables de l'INFP afin d'analyser l'alignement du projet avec les politiques publiques nationales et d'explorer les perspectives d'institutionnalisation des résultats. Parallèlement, un entretien semi-structuré a été mené avec un responsable de la Fondation Rinaldi. Cet entretien a permis de documenter le rôle de cette institution dans la mise en œuvre du projet, en particulier à travers ses activités d'accompagnement des centres de formation et son appui à l'insertion professionnelle des jeunes. Un entretien ouvert a été réalisé avec une ancienne responsable du projet. Les discussions se sont portées principalement sur les stratégies de mise en œuvre du projet, l'insertion professionnelle, les défis rencontrés et les stratégies de mitigation. De plus, un ancien consultant travaillant sur le projet a été contacté sur la question de

l'insertion professionnelle. Il a communiqué des rapports d'études réalisées sur le sujet dans le cadre du projet.

Au niveau des centres de formation, des entretiens collectifs ont été réalisés avec les enseignants. Ils se sont portés sur les formations reçues, l'évolution des pratiques pédagogiques et les effets du projet sur l'environnement d'enseignement. Enfin, des discussions de groupe ont été organisées avec des apprenants afin de recueillir leurs perceptions sur la qualité des formations reçues, leur pertinence par rapport au marché du travail et les défis rencontrés dans leur parcours.

2.3. Échantillonnage

L'échantillonnage a reposé sur une approche raisonnée et a pris en compte la diversité géographique, institutionnelle et fonctionnelle des parties prenantes impliquées dans le projet CONVENIO. Il a inclus des directeurs de centres de formation, des enseignants, des apprenants, ainsi que des représentants de la Fondation Rinaldi, de JyD, de l'ENTec et de l'INFP. Aussi, un entretien ouvert a été réalisé avec une ancienne responsable du projet. Au niveau des centres de formation, 5 directeurs, 17 enseignants (dont 14 hommes et 3 femmes) ont participé aux entretiens et 32 apprenants (18 hommes et 14 femmes) ont pris part aux discussions de groupe.

Tableau 2 Personnes rencontrées par centre de formation

CENTRES DE FORMATION	PERSONNES RENCONTRÉES
Fondation Vincent	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur pédagogique 2 formateurs
École Nationale des Arts et Métiers (ENAM)	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur
Polytechnique Don Bosco (DBTec)	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur 6 formateurs (5 hommes et 1 femme) 12 apprenants (9 hommes et 3 femmes)
Centre Diocésain des Arts et Métiers (CDAM)	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur 5 formateurs (3 hommes et 2 femmes) 7 apprenants (2 hommes et 5 femmes)
Centre Cardinal Keeler (CECK)	<ul style="list-style-type: none"> Le directeur 4 formateurs 13 apprenants (7 hommes et 6 femmes)

2.4. Considérations éthiques

L'ensemble du processus d'évaluation a été mené dans le respect des principes éthiques fondamentaux. Le consentement éclairé a été systématiquement sollicité auprès des participants. Ceux-ci ont été informés des objectifs de l'évaluation, du caractère volontaire de leur participation et de l'usage qui serait fait des données. Il leur a été explicitement indiqué qu'ils pouvaient à tout moment se retirer sans conséquence.

Les données sont traitées de manière confidentielle et anonyme. Aucun nom ou élément permettant d'identifier personnellement les répondants n'est mentionné dans les analyses ni dans le rapport. Toutes les informations collectées ont été utilisées exclusivement à des fins d'évaluation.

En somme, l'évaluation s'est inscrite dans une démarche inclusive et participative, garantissant à chaque partie prenante – apprenants, enseignants, gestionnaires, institutions partenaires – un espace d'expression libre. Cette approche visait à favoriser une meilleure compréhension des effets du projet et à formuler des recommandations adaptées aux réalités locales et institutionnelles.

2.5. Limites de l'évaluation

L'évaluation du projet CONVENIO a été conduite dans un environnement complexe et certaines contraintes ont limité la portée des données collectées et la représentativité des points de vue recueillis. Ces limitations soulignent l'importance de contextualiser l'analyse des résultats et des effets du projet en tenant compte des contraintes opérationnelles rencontrées sur le terrain.

Tout d'abord, l'insécurité persistante dans l'aire métropolitaine de Port-au-Prince a empêché la réalisation des activités de collecte de données prévues auprès des enseignants et des apprenants. Cette contrainte a limité l'accès aux centres de formation de la capitale. Il est à souligner que certains centres de cette zone avaient déjà suspendu leurs activités depuis plusieurs mois. Par conséquent, la couverture initialement prévue dans cette zone n'a pas pu être assurée.

Par ailleurs, dans certains centres, des changements récents dans le personnel ont constitué un obstacle à la qualité de l'information recueillie. Certains directeurs nouvellement nommés avaient une connaissance limitée des actions réalisées dans le cadre du projet. Également, la rotation du personnel au sein du bureau d'emploi a compromis la possibilité d'obtenir des données complètes sur l'accompagnement à l'insertion professionnelle, un aspect pourtant central de l'évaluation.

Malgré ces contraintes, la qualité et la diversité des données collectées dans les autres sites d'intervention ont permis de mener une analyse rigoureuse. La triangulation des sources – incluant l'analyse documentaire (rapports, documents de projet), les entretiens, les discussions de groupe et les questionnaires semi-structurés – a renforcé la fiabilité des constats et a permis de croiser les points de vue des différentes parties prenantes.

3. RÉSULTATS DE L'ÉVALUATION

Cette section présente les principaux constats de l'évaluation, structurés autour des critères établis : pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité. Pour chacun de ces critères, l'analyse repose sur les questions évaluatives formulées dans les termes de référence (TDR) en s'appuyant sur la diversité des informations recueillies. Elle vise à mettre en évidence les acquis du projet, les limites observées et les pistes d'amélioration, dans une perspective d'apprentissage et d'orientation pour les futures interventions.

3.1. Analyse de la cohérence du projet

L'évaluation met en évidence une bonne cohérence entre les objectifs du projet CONVENIO, les rôles attribués aux différents partenaires et les priorités nationales et internationales en matière de formation professionnelle.

Dès la phase de formulation, JyD et la Fondation Rinaldi, comme partenaires principaux, ont travaillé en étroite collaboration pour définir les grandes orientations du projet. Cette planification conjointe s'est construite en alignement avec les priorités de la Coopération Espagnole et du MENFP autour de quatre axes cohérents : l'amélioration de l'accès, de la qualité de la formation, de la gestion administrative et de l'insertion professionnelle. JyD a joué un rôle de coordination technique et financière, assurant également la liaison avec le bailleur de fonds, l'AECID. Son personnel expatrié a accompagné directement la Fondation Rinaldi, bras opérationnel du projet sur le terrain, dans la mise en œuvre des activités.

La Fondation Rinaldi, décrite comme le prolongement technique des Salésiens, était impliquée à toutes les étapes du projet, depuis la conception jusqu'à l'exécution. Elle s'est appuyée sur son expérience et sa stratégie antérieure en matière de formation professionnelle. L'initiative CONVENIO s'inscrit ainsi dans une continuité d'interventions portées par la Congrégation des Salésiens et ses partenaires, traduisant ainsi une vision de long terme.

L'INFP, institution publique responsable de l'orientation stratégique et du contrôle de la formation professionnelle en Haïti, devrait jouer un rôle important dans la mise en œuvre du projet. Son implication est définie à travers un protocole d'accord signé en 2018 avec la Congrégation des Salésiens de Don Bosco pour l'opérationnalisation de l'ENTec. Ce protocole engage l'INFP à veiller à la conformité des programmes de formation avec les standards nationaux, à accompagner l'ENTec sur les plans académique, pédagogique et technique, et à agréer les établissements pour la certification des formateurs selon l'APC. En imposant des standards minimaux pour la qualification des formateurs et gestionnaires, et en garantissant la formation continue, l'INFP contribue directement à structurer le dispositif de professionnalisation du secteur. Cette articulation entre les activités du projet CONVENIO et les engagements institutionnels de l'INFP renforce l'alignement du projet avec les politiques publiques en matière de formation professionnelle, consolidant ainsi sa légitimité, sa cohérence et sa pertinence nationale.

Dans l'ensemble, l'implication active et complémentaire des différents acteurs illustre une cohérence d'ensemble bien structurée. Le projet s'inscrit non seulement dans la continuité d'initiatives préexistantes, mais également dans une dynamique d'alignement avec les priorités sectorielles nationales, ce qui lui confère par ailleurs solidité, pertinence et ancrage dans le contexte haïtien.

3.2. Analyse de la pertinence du projet

La pertinence du projet CONVENIO s'exprime à travers sa capacité à répondre à des besoins des parties prenantes du secteur de la formation professionnelle en Haïti, son alignement avec les cadres normatifs nationaux, son adaptation aux réalités du terrain. L'évaluation de la pertinence du projet

CONVENIO révèle une forte adéquation entre les objectifs stratégiques de l'intervention, les priorités nationales en matière de formation professionnelle, les attentes des parties prenantes et les réalités du terrain haïtien. Porté par une vision d'équité, de qualité et d'inclusion, le projet s'est structuré autour d'approches pédagogiques innovantes, d'une gouvernance concertée et d'une adaptation constante aux conditions locales, en particulier face à l'instabilité sociopolitique et l'insécurité grandissante.

3.2.1. Réponse aux besoins réels des acteurs éducatifs

Le projet a visiblement permis de combler un besoin structurel longtemps négligé : la formation pédagogique des enseignants du secteur de la formation professionnelle. Traditionnellement, nombre de formateurs intervenaient sans formation didactique, souvent recrutés sur la base de leur ancienneté ou de leur expérience technique. Comme l'affirme un des partenaires de mise en œuvre du projet :

« Le formateur qui est en salle de classe n'avait pas une formation pédagogique. (...) C'est avec les Salésiens qu'on l'a fait, qu'on a apporté ce changement de système. »

En dotant ces enseignants de compétences en planification de cours, en gestion de classe, en évaluation et en utilisation des technologies, le projet a transformé la pratique pédagogique dans les centres ciblés. Certains d'entre eux ont ainsi exprimé avoir développé des nouvelles capacités, notamment en informatique, en projection de cours ou en évaluation formative, ce qui a favorisé un enseignement plus interactif et centré sur l'apprenant. Dans ce sens, un formateur rencontré lors des discussions au CDAM des Cayes s'exprime ainsi :

« Je n'avais aucune connaissance en informatique. C'est ce projet qui m'a permis d'apprendre à utiliser l'informatique. (...) Avec l'aide de la formation, je suis devenu plus performant, je suis capable de faire beaucoup plus de choses ».

Pour corroborer ces dires, un autre affirme ceci :

« Les modules sont bien préparés. Avec mon ordinateur portable, je peux faire des projections. C'était un besoin que nous avions et nous avons pu le satisfaire ».

Les directeurs de centres interrogés ont exprimé une reconnaissance claire du projet CONVENIO comme une réponse pertinente à plusieurs besoins prioritaires de leurs établissements. Comme l'affirme un des directeurs rencontrés :

« Tout l'apport de ce projet a permis au centre d'atteindre ses objectifs. »

Le besoin de formation pédagogique pour les formateurs est revenu de manière récurrente. Le projet a permis d'améliorer les capacités didactiques et méthodologiques des formateurs, ce qui s'est traduit par une élévation de la qualité de l'enseignement. Dans ce sens, l'un des directeurs résume la situation en ces termes :

« Une augmentation du bien faire est notée chez les formateurs qui ont reçu l'APC ; et de même que du côté des apprenants, une compréhension plus vive dans la concrétisation d'être entrepreneur. »

Cependant, plusieurs directeurs ont aussi exprimé des limites par rapport à l'ensemble des besoins. Certains regrettent un manque de formation technique (pratique), complément nécessaire à la formation pédagogique, tandis que d'autres évoquent un manque de ressources financières pour accompagner les centres dans la durée. Comme le note un directeur :

« Nos attentes ne sont pas totalement comblées parce qu'on a fait beaucoup de formations pédagogiques, mais la formation technique nous manque ».

Toutefois, il est important de préciser que, dans le cadre du projet CONVENIO, la restructuration ou le renforcement technique des filières n'était pas prévu dans les objectifs initiaux. Le projet se concentrait principalement sur l'amélioration pédagogique et la montée en compétence des formateurs à travers l'APC. Cette limite a néanmoins été considérée pour de futures interventions, notamment dans les projets qui pourraient être appuyés par l'Union européenne.

3.2.2. Alignement stratégique avec les politiques nationales

Le projet s'inscrit parfaitement dans les orientations du MENFP et de l'INFP, notamment celles fixées dans la loi du 21 mai 2018 sur la modernisation du secteur de la formation professionnelle. Selon l'INFP, les résultats attendus dans le cadre du projet s'alignent sur les politiques nationales en matière de formation professionnelle. En effet, l'un des apports majeurs du projet réside dans sa capacité à soutenir la mise en œuvre de cette loi à travers la structuration d'une offre de formation qualifiante pour les enseignants de ce secteur, en conformité avec l'APC.

3.2.3. Adaptation aux contraintes locales et capacité d'ajustement

Malgré les problèmes soulignés plus haut, le projet a démontré une remarquable capacité d'adaptation. La décentralisation des formations à travers la création d'antennes régionales de l'ENTec, l'investissement dans l'amélioration de la connectivité Internet, ainsi que la formation à l'usage d'outils numériques sont autant de réponses concrètes aux défis structurels rencontrés. Cette souplesse a permis d'assurer la continuité des formations dans plusieurs centres, malgré des conditions parfois très difficiles. Toutefois, certains enseignants et directeurs ont exprimé des limites, notamment en lien avec l'insuffisance des équipements (ordinateurs, accès à Internet) et l'absence de renforcement technique dans certaines filières.

3.2.4. Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pertinence

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des réponses argumentées aux principales questions évaluatives liées au critère de pertinence. Il met en lumière l'alignement stratégique du projet avec les priorités nationales, la pertinence des actions au regard des besoins identifiés chez les bénéficiaires, ainsi que leur appréciation globalement positive de l'intervention.

Tableau 3 Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pertinence du projet

QUESTIONS ÉVALUATIVES	RÉPONSES
Le projet répond-il aux besoins de la population bénéficiaire ?	Oui. Le projet a ciblé des besoins comme la qualification pédagogique des formateurs au niveau de la formation professionnelle, la mise à niveau des apprenants et le développement de compétences transversales comme l'entrepreneuriat. Les bénéficiaires eux-mêmes ont confirmé que ces apports ont amélioré la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage, bien que certaines limites aient été exprimées, notamment sur l'absence de pratiques.
Le projet s'est-il concentré sur le profil des titulaires de droits, prévu dans la formulation ?	Oui. Le projet a bien considéré les profils définis comme titulaires de droits : jeunes vulnérables et enseignants. Ces groupes ont été directement intégrés dans les activités du projet, tant au niveau des formations qu'en matière d'accompagnement à l'insertion. Leur implication confirme le respect du cadre conceptuel initial de la formulation.
L'analyse causale de l'identification reste-t-elle valide dans le contexte actuel ?	Oui. L'analyse causale du projet reste d'actualité. Les défis identifiés à l'origine sont encore présents. Les réponses apportées par le projet restent pertinentes dans un contexte marqué par des fragilités structurelles persistantes.
Le projet est-il conforme aux priorités actuelles des entités locales partenaires et des autorités publiques compétentes ?	Oui. Le projet est bien sûr aligné avec les priorités du MENFP et de l'INFP, notamment la mise en œuvre de la loi sur la modernisation de la formation professionnelle. Les modules validés par l'INFP, la création de l'ENTec et l'adoption de l'APC illustrent cette conformité stratégique avec les politiques nationales actuelles. D'autant plus que le projet s'inscrit dans la continuité des activités que mènent les Salésiens depuis bien avant.
Les actions de formation des différents groupes cibles (enseignants, apprenants) sont-elles pertinentes en fonction des besoins de chaque groupe ?	Oui. Les actions de formation ont été adaptées aux besoins différenciés des groupes cibles. Les enseignants ont reçu des formations en pédagogie, en gestion de classe et en outils numériques, tandis que les apprenants ont été formés à la recherche d'emploi, à l'entrepreneuriat et aux compétences professionnelles pratiques.
Dans quelle mesure le projet constitue-t-il une opportunité et une contribution pour renforcer le travail dans les centres éducatifs ?	Le projet a constitué une réelle opportunité pour les centres éducatifs. Il a permis simultanément de professionnaliser les pratiques pédagogiques et d'améliorer la gestion des établissements. L'introduction de ressources numériques, le renforcement des capacités du personnel et le soutien à la gouvernance des centres ont créé les conditions d'un changement durable, malgré certaines contraintes opérationnelles relevées.

Dans l'ensemble, le projet CONVENIO est jugé pertinent. En effet, il a su répondre de manière ciblée à des besoins structurels du secteur de la formation professionnelle en Haïti, notamment en formation pédagogique des enseignants, auparavant, peu ou pas qualifiés. Il s'aligne étroitement avec les politiques nationales, en particulier la loi de 2018 sur la modernisation du secteur, et a démontré une capacité d'ajustement appréciable face aux contraintes locales. Malgré quelques limites techniques et matérielles, les acteurs éducatifs s'accordent à reconnaître que le projet a constitué une opportunité précieuse pour renforcer durablement les pratiques pédagogiques et la gouvernance des centres.

3.3. Analyse de l'efficacité du projet

L'analyse de l'efficacité vise à évaluer dans quelle mesure le projet CONVENIO a atteint les résultats et objectifs définis dans son cadre logique. Elle s'intéresse au niveau de réalisation des résultats par rapport aux cibles fixées. L'évaluation de l'efficacité repose sur l'analyse comparative entre les indicateurs planifiés et les résultats effectivement obtenus, tenant compte des facteurs ayant pu influencer le déroulement du projet. Cette section permet de mesurer la capacité du projet à produire les changements prévus — en termes d'accès, de qualité de la formation, de gestion des centres de formation professionnelle et d'insertion professionnelle — et d'identifier les éventuelles limites rencontrées ou adaptations nécessaires durant la mise en œuvre.

Les données présentées dans cette section proviennent des rapports techniques produits par l'équipe de coordination du projet. Bien que l'équipe d'évaluation ne dispose pas des moyens nécessaires pour en vérifier l'exactitude de manière indépendante, ces informations ont été triangulées avec les résultats issus des entretiens et des groupes de discussion. Cette démarche permet de dégager une appréciation globale des réalisations du projet.

3.3.1. *Résultat 1 : formation professionnelle inclusive et équitable*

Pour atteindre le premier résultat du projet CONVENIO, axé sur l'amélioration de l'accès à une formation professionnelle inclusive et équitable pour les jeunes haïtiens en situation de vulnérabilité, plusieurs activités ont été prévues. Il s'agissait d'abord de l'élaboration d'un protocole d'accès à la formation professionnelle intégrant des critères économiques, de genre, de sélection et d'orientation par centre, afin de garantir des conditions d'admission plus équitables. La dotation de bourses ciblées pour les groupes exclus devait appuyer ce mécanisme, réduire les obstacles financiers et augmenter la participation des femmes. Une autre activité essentielle prévoyait la diffusion d'informations auprès des jeunes sur les options de formation et les compétences à acquérir dans chaque spécialité du réseau de la formation professionnelle.

En complément, des campagnes de sensibilisation à la formation professionnelle avec une approche de genre étaient prévues pour favoriser une meilleure représentation féminine dans tous les domaines. Le projet envisageait également la mise en place de cours de mise à niveau et de renforcement pour permettre aux jeunes d'intégrer les programmes avec de meilleures bases. Par ailleurs, une révision linguistique des modules de formation était planifiée afin d'y intégrer un langage inclusif et sensible au genre. Enfin, deux initiatives majeures visaient l'inclusion des personnes vivant avec un handicap : un diagnostic suivi d'une expérimentation pilote dans un centre et une étude nationale sur l'accessibilité à la formation professionnelle destinée à formuler des recommandations stratégiques pour l'INFP. Ensemble, ces activités devaient poser les bases d'un système de formation plus juste, plus ouvert et plus sensible aux inégalités structurelles.

Il est important de préciser que, si dans la formulation initiale du projet, l'inclusion était principalement envisagée sous l'angle de l'adaptation d'une filière spécifique, l'approche mise en œuvre a été élargie de manière plus globale. Le projet a choisi de traiter la question de manière transversale, en abordant toutes les formes de handicap. Cette approche a débuté par une analyse nationale de la situation des

personnes en situation de handicap dans le système éducatif, un diagnostic approfondi des besoins d'un centre pilote ainsi que par la formation des équipes pédagogiques à l'inclusion. Cette stratégie progressive visait à créer des bases solides pour une accessibilité durable et à sensibiliser l'ensemble des acteurs de la formation professionnelle, avant d'envisager des adaptations infrastructurelles plus ciblées.

Le tableau suivant présente le niveau de réalisation des résultats après la mise en œuvre du projet.

Tableau 4 Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 1

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
% de femmes accédant à la FP	32%	34.1%	Indicateur dépassé malgré un léger recul la dernière année. Stabilité malgré le contexte socio-politique.
Protocole d'accès à la formation professionnelle	1 protocole	Créé et révisé	Atteint dès 2019, renforcé en 2022.
Nombre d'apprenants admis après cours de mise à niveau	2062 (1247 H / 1025 F)	1445 (432 F / 1013 H)	Non atteint. Mise en œuvre freinée par les troubles sécuritaires.
Nombres d'apprenants ayant reçu une bourse	220 (132 H / 88 F)	685 (461 H / 224 F)	Largement dépassé. Renforcement de l'appui face à la crise.
Filière pour handicap	1 filière spécialisée	Aucune filière dédiée. Formations inclusives mises en place	Réorientation vers des mesures transversales d'inclusion (diagnostic, sensibilisation, formation à distance).

Le projet a œuvré pour améliorer l'accès des jeunes vulnérables à la formation professionnelle en réduisant les disparités de genre et en tenant compte des besoins spécifiques. Selon le rapport technique final du projet, 34.1% des inscrits étaient des femmes, dépassant la cible de 32%. Un protocole d'accès à la formation professionnelle a été élaboré et renforcé, facilitant un processus d'admission plus équitable. Malgré des efforts importants, le nombre de jeunes admis après les cours de mise à niveau est resté en deçà de la cible (1445 contre 2062), en raison des perturbations sécuritaires. Le contexte était difficile, de nombreux centres ont fermé et certains ont vu leurs cours interrompus, spécialement à Port-au-Prince, comme c'était le cas, en particulier, pour l'ENAM et le CFP OPEPB. En revanche, une contribution de JyD a permis d'octroyer 685 bourses d'études à des apprenants, soit plus du triple de l'objectif initial, confirmant la volonté du projet de garantir l'égalité des chances. Bien qu'aucune filière spécifique pour les personnes en situation de handicap n'ait pas été créée, des actions d'inclusion transversales (diagnostic, formation en ligne, sensibilisation) ont été déployées, montrant un engagement progressif pour l'éducation inclusive.

3.3.2. Résultat 2 : Amélioration de la qualité de l'offre de la formation

Le second résultat visait à améliorer la qualité de l'offre de formation professionnelle en Haïti en intégrant l'APC dans les pratiques pédagogiques afin de former de jeunes professionnels qualifiés et mieux adaptés aux exigences du marché du travail. Pour atteindre cet objectif, plusieurs activités

étaient prévues. Il s'agit, d'abord, de l'élaboration du manuel de procédures pour le centre ENTec, de son inauguration ainsi que de la sélection et de la formation des formateurs de formateurs. Aussi, le projet prévoyait également la création de matériels didactiques pour l'enseignement à distance, la production de modules de formation selon l'APC et leur partage avec l'INFP. L'inclusion de l'éducation à la citoyenneté dans les modules de formation, le développement de partenariats pour la formation technique, l'organisation de sessions d'actualisation professionnelle et l'expérimentation de la formation à distance figuraient aussi parmi les actions programmées. En outre, des activités spécifiques ont été planifiées pour renforcer les capacités des formateurs de formateurs, cartographier les acteurs de la formation professionnelle et appuyer le dialogue institutionnel autour de la qualité éducative. Enfin, l'amélioration des infrastructures et l'équipement des centres, notamment l'accès à Internet et des outils pédagogiques adaptés, devaient compléter ces efforts. Ces actions devaient poser les bases d'une offre de formation plus moderne, inclusive et alignée avec les standards nationaux.

Le tableau ci-dessous met en avant les principaux indicateurs définis pour évaluer le niveau d'atteinte du second résultat du projet. Il met en évidence, pour chaque indicateur, la cible initialement fixée et les résultats effectivement atteints à la fin de la période de mise en œuvre. Cette comparaison permet d'évaluer les progrès réalisés.

Tableau 5 Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 2

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
Nombre de formateurs formés en APC	270 (60 F / 210 H)	206 (35 F / 171 H)	Résultat en deçà de la cible, principalement en raison de l'insécurité et des difficultés logistiques ayant retardé ou empêché certaines formations. La participation des femmes reste faible, soulignant un enjeu persistant d'accessibilité.
Nombre de formateurs ayant terminé leur formation en APC	175 (132 H / 43 F)	125 (92 H / 33 F)	Il est à noter que ces formateurs viennent à la fois des centres de formation des Salésiens et de 19 centres publics de formation professionnelle.
Nombre de formateurs accrédités par l'INFP	139 (105 H / 34 F)	125 diplômés et accrédités	Sur une cible de 139 formateurs à accréditer, 125 ont été effectivement diplômés et reconnus par l'INFP, soit un taux de réalisation de près de 90%. Ce niveau de réalisation demeure satisfaisant compte tenu des circonstances.
Nombre de formateurs de formateurs formés et accrédités par l'INFP	6	10 formateurs de formateurs formés et accrédités	Ils sont reconnus par l'INFP comme formateurs de formateurs, mais ils n'ont pas encore reçu leur diplôme.
Taux de satisfaction des enseignants	≥ 70%	80%	Objectif dépassé. Bonne perception générale malgré les contraintes.
Taux de satisfaction des employeurs	≥ 70%	86%	Objectif dépassé. Résultats très positifs.
Nombre de modules élaborés	125	8 modules de formation développés et 21	Cible atteinte. Bon niveau de production malgré les retards.

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
		modules techniques révisés	
Nombre de rencontres partenaires de la formation professionnelle	14	72	Objectif largement dépassé. Coordination renforcée avec l'INFP et les partenaires.

Selon le rapport produit par la coordination du projet, sur le plan quantitatif, 206 formateurs (171 H / 35 F) ont été formés en APC, soit 76% de la cible. Ce niveau de réalisation, bien qu'appréciable, reste en deçà des prévisions en raison de la hausse des prix et de l'insécurité généralisée qui ont affecté les formations en présentiel. De plus, seuls 125 formateurs (92 H / 33 F) ont achevé la formation avec la soumission des dossiers requis, illustrant une baisse d'assiduité et des interruptions dans le cycle de formation, notamment pour la troisième promotion qui n'a pas pu finaliser dans les délais.

Concernant l'accréditation officielle par l'INFP, les formateurs ayant suivi la formation ainsi que les formateurs de formateurs ont été reconnus et certifiés. Selon les responsables du projet interviewés, leur diplôme a été délivré par les autorités compétentes.

Malgré ces retards, selon le rapport final du projet, la satisfaction des enseignants (80%) et celle des employeurs (86%) dépassent les cibles fixées, témoignant de la pertinence et de la qualité perçue de la formation reçue et des compétences transférées aux apprenants. La production de modules pédagogiques est aussi à saluer : 8 modules de formation pour les formateurs de formateurs ont été développés et 121 modules techniques ont été révisés selon l'APC, atteignant la cible fixée à 125. Enfin, les rencontres entre acteurs de la formation professionnelle ont largement dépassé les attentes (72 rencontres contre 14 prévues), traduisant un fort engagement institutionnel et une volonté de coordination malgré un climat difficile.

3.3.3. *Résultat 3 : Renforcement de la qualité de gestion des centres de formation*

Dans le cadre de ce 3^e résultat, le projet CONVENIO a envisagé d'améliorer la gouvernance des centres de formation professionnelle, en s'appuyant sur une série d'activités ciblées visant à renforcer les compétences en gestion. Cette ambition s'est traduite par l'élaboration de contenus spécifiques, notamment un module sur les outils de gestion en lien avec l'APC, destiné aux gestionnaires. Une première phase de formation pilote était prévue, suivie d'un élargissement progressif à l'ensemble des responsables concernés, en lien avec les équipes pédagogiques déjà formées à en APC.

Parallèlement, des efforts de structuration étaient anticipés pour professionnaliser les pratiques managériales : développement d'une application de gestion de l'information adaptée à l'APC, conception d'un kit de suivi de la qualité intégrant manuels et outils de contrôle, et élaboration d'un outil de diagnostic de gestion à déployer dans des centres pilotes. Ces démarches devaient déboucher sur des formations modulaires construites à partir des faiblesses identifiées. Le projet prévoyait également une analyse des besoins prioritaires dans les centres du Réseau Salésien de Formation Professionnelle (RSFP) afin de proposer des solutions adaptées et viables à moyen terme.

Afin de mesurer les progrès réalisés dans l'amélioration de la gestion des centres de formation professionnelle, plusieurs indicateurs ont été définis. Le tableau suivant présente les cibles fixées et les résultats obtenus à la fin de la mise en œuvre du projet.

Tableau 6 : Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 3

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
Nombre de gestionnaires formés	36	39 (23 H / 16 F)	Objectif atteint. Formation DAS complète mise en œuvre.
Nombre de centres utilisant un outil de gestion de qualité	11	10	Légère sous-performance. Un centre n'a pas pu finaliser pour raisons techniques.
Nombre de modules de gestion développés	9	7	Modules finalisés. Formation DAS complétée.

Le tableau relatif au résultat 3 présente les réalisations rapportées en matière de renforcement des capacités de gestion des centres de formation professionnelle. D'après les données issues du rapport technique final, 39 gestionnaires (23 hommes et 16 femmes) ont été formés, soit un chiffre légèrement supérieur à l'objectif initial. Cette formation, intitulée Gestion et Administration des Établissements Scolaires (DAS) a été structurée autour de sept modules élaborés à partir d'un diagnostic préalable. Elle a été adressée aux directeurs, cadres administratifs et membres du personnel pédagogique des centres.

Concernant l'intégration d'un outil de gestion de qualité, 10 des 11 centres ciblés ont été formés à l'utilisation de l'outil EVALNOTE. Selon le rapport, des formations présentielle et en ligne ont été mises en place en fonction des contraintes de sécurité et de connectivité observées dans certains établissements.

Enfin, sept modules de gestion ont été développés dans le cadre de la formation DAS. Bien qu'ils n'aient pas encore fait l'objet d'une validation formelle par l'INFP, ces modules sont utilisés dans le cadre des formations dispensées. Le rapport précise que ces contenus sont en cours de consolidation et pourraient être partagés à une plus large échelle.

3.3.4. Résultat 4 : Orientation et insertion professionnelle

Le quatrième résultat visait à renforcer les mécanismes de promotion de l'emploi et de l'entrepreneuriat auprès des jeunes engagés dans la formation professionnelle en mettant l'accent sur les publics en situation de vulnérabilité. Parmi les activités programmées pour atteindre cet objectif, figuraient la révision et la mise en œuvre des modules de recherche dynamique d'emploi et d'initiation à l'entrepreneuriat ainsi que la diffusion de ces deux modules auprès des centres de formation partenaires. Des actions étaient également prévues pour établir des partenariats avec des structures ou initiatives d'appui à l'entrepreneuriat, de même qu'une démarche d'incidence auprès du Ministère de l'Éducation Nationale et d'autres institutions concernées afin d'améliorer les perspectives d'insertion professionnelle des diplômés de la formation technique. Enfin, un renforcement du bureau d'emploi

du RSFP devait compléter ces efforts pour accompagner les jeunes vers le marché du travail ou la création d'activités économiques.

Cette stratégie s'inscrit dans une logique d'accompagnement post-formation, visant à faciliter la transition des jeunes du monde de la formation vers celui de l'emploi, que ce soit dans le secteur formel ou informel ou par le biais de l'auto-emploi.

Le tableau suivant présente les principaux indicateurs associés au quatrième résultat du projet. Les données sont issues du rapport d'exécution final du projet. Les indicateurs portent sur le nombre de jeunes formés à l'auto-emploi, la participation à des stages en entreprise et la mise en place d'alliances institutionnelles pour soutenir l'entrepreneuriat. Les résultats obtenus permettent de visualiser l'étendue de la mise en œuvre des actions prévues et le niveau de participation des bénéficiaires ciblés.

Tableau 7 : Niveau de réalisation des indicateurs du résultat 4

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
Nombre d'apprenants ayant suivi le module entrepreneuriat / emploi	3015 (2565 H / 450 F)	412 (296 H / 116 F)	Le résultat est très en deçà de la cible, soit environ 14 %). Cette faible performance s'explique par un démarrage tardif du module et par le contexte sécuritaire difficile, notamment dans les zones à forte insécurité, ce qui a limité l'organisation des sessions de formation.
Nombre d'apprenants ayant fait un stage en entreprise	87 (52 H / 35 F)	182 (45 H / 137 F)	Objectif dépassé. Forte mobilisation, mais résultats inégaux selon les années.
Nombre d'accords formels pour promouvoir l'entrepreneuriat	2	0 (4 accords signés, mais orientés sur les stages)	Bien que le projet n'ait pas formalisé des accords spécifiques pour l'entrepreneuriat, des conventions ont été signées entre les centres et des entreprises pour réaliser des stages.

Le tableau des indicateurs du Résultat 4 met en évidence des avancées contrastées dans la promotion de l'insertion professionnelle et de l'entrepreneuriat des jeunes en formation professionnelle. Tout d'abord, le nombre d'apprenants ayant participé au module sur l'emploi et l'entrepreneuriat reste très en deçà de la cible initiale : seulement 412 jeunes formés, dont 296 hommes et 116 femmes, contre une cible de 3 015. Cette faible réalisation s'explique par un démarrage tardif de l'activité (5^e année du projet) avec la mobilisation d'une assistance technique après plusieurs tentatives infructueuses de recrutement. Toutefois, c'est surtout à la 6^e année que la mise en œuvre s'est accélérée. Comme souligné plus haut, la fermeture temporaire de certains centres à Port-au-Prince en particulier a causé qu'un nombre important de jeunes ont abandonné leurs études ou quitté le pays, rendant difficile l'organisation régulière des sessions de formation.

En revanche, le nombre d'apprenants ayant effectué un stage en entreprise dépasse largement la cible prévue. Au total, 182 apprenants (137 femmes et 45 hommes) ont participé à des stages, contre une cible de 87. Cette performance s'explique notamment par une forte mobilisation des centres partenaires et la diversification des secteurs d'accueil (restauration, mécanique, économie domestique, etc.). Enfin,

l'objectif relatif à la signature d'accords formels pour promouvoir l'entrepreneuriat n'a pas été atteint. Aucun accord spécifiquement dédié à l'entrepreneuriat n'a été formalisé, bien que quatre conventions aient été signées pour encadrer des stages.

3.3.5. Objectif spécifique du projet

Pour évaluer le niveau d'atteinte de cet objectif, plusieurs indicateurs ont été définis dès la phase de formulation du projet. Ils couvrent des dimensions essentielles telles que la santé des enfants en bas âge, la rétention et la réussite des jeunes dans les programmes de formation professionnelle, l'intégration de l'APC, la satisfaction des apprenants ainsi que leur insertion professionnelle dans des secteurs en lien avec leur spécialité.

Le tableau ci-dessous présente, pour chaque indicateur, la cible fixée initialement et le résultat atteint à la fin du projet ainsi que les principales observations issues des données collectées. Il est à noter que ces données proviennent du rapport technique final du projet.

Tableau 8 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'objectif spécifique

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
IOE1 – Taux de rétention des apprenants dans les centres de FP	89 % (H) 69 % (F)	89,69 % (H) 83,74 % (F)	Taux de rétention globalement élevé, malgré des baisses ponctuelles dues à l'instabilité sociopolitique. Reprise observée lors des deux dernières années.
IOE2 – Pourcentage de femmes diplômées par rapport au total des diplômés	30 %	33,94 %	Cible dépassée depuis la troisième année du projet. Amélioration continue de la participation féminine.
IOE3 – Nombre d'apprenants formés selon l'APC	12 051 (3 132 F / 8 919 H)	12 424 (4 213 F / 8 211 H)	Cible atteinte et dépassée. Intégration progressive de l'APC malgré les contraintes matérielles et pédagogiques.
IOE4 – Taux de satisfaction des apprenants vis-à-vis de la qualité de la formation	91 % (H) 71 % (F)	94 % (H) 88 % (F)	Très haut niveau de satisfaction générale. Moyenne globale : 92%.
IOE5 – Taux d'insertion dans un secteur lié à la formation	13 % (H) 17 % (F)	22 % (H) 8 % (F)	Insertion plus faible chez les femmes. L'informalité du marché et le manque d'opportunités freinent l'accès à un emploi formel.

Les données disponibles montrent une évolution dans plusieurs dimensions clés liées à l'accès, la rétention, la qualité perçue de la formation, la participation féminine, l'adoption de l'APC et l'insertion professionnelle. Concernant la rétention dans les centres de formation, les résultats indiquent que les taux de maintien et de finalisation des programmes sont en hausse tant chez les hommes (89,69 %) que chez les femmes (83,74 %), avec des pourcentages dépassant les cibles initiales (respectivement 89 % et 69 %). Le pourcentage de femmes qui terminent leur formation par rapport à l'ensemble des

personnes inscrites a également progressé au-delà des prévisions, atteignant 33,94 % contre une cible de 30 %.

La formation selon l'APC a été dispensée à 12 424 apprenants (4 213 femmes et 8 211 hommes), un chiffre supérieur à la cible initiale de 12 051. Concernant la qualité perçue de la formation, les niveaux de satisfaction exprimés par les apprenants sont élevés, avec 94 % des hommes et 88 % des femmes se déclarant satisfaits, dépassant ainsi les seuils attendus (91 % pour les hommes et 71 % pour les femmes).

Les données relatives à l'insertion professionnelle montrent des niveaux d'emploi variables selon le genre et le type d'activité (salariée ou indépendante), avec 22 % des hommes et 8 % des femmes diplômés travaillant dans un secteur lié à la formation professionnelle, ce qui marque des écarts par rapport aux cibles initialement fixées (13 % pour les hommes et 17 % pour les femmes).

3.3.6. *Objectif général : faciliter l'insertion socioprofessionnelle en conditions dignes et le plein exercice de la citoyenneté*

Le projet CONVENIO s'inscrit dans une vision ambitieuse : faciliter l'insertion socioprofessionnelle des jeunes haïtiens, notamment les femmes et les plus vulnérables, dans des conditions dignes et durables, tout en favorisant leur pleine citoyenneté. L'initiative entend répondre aux besoins structurels du pays en matière d'éducation, de professionnalisation et de justice sociale. L'objectif ultime est donc mesuré par le taux d'insertion dans les six mois suivant la fin de la formation pour les hommes et pour les femmes. Le tableau ci-dessous présente le niveau d'atteinte de la cible de cet objectif général, en la désagrégeant par sexe.

Tableau 9 : Niveau de réalisation des indicateurs de l'objectif général du projet

INDICATEURS	CIBLES	RÉSULTATS OBTENUS	COMMENTAIRES
% de diplômés accédant à un emploi/activité dans les 6 mois suivant la FP – Hommes	38 %	40,50 %	Moyenne légèrement supérieure à la cible, traduisant une insertion masculine globalement satisfaisante sur l'ensemble de la période.
% de diplômés accédant à un emploi/activité dans les 6 mois suivant la FP – Femmes	23 %	25,8 %	Résultat au-dessus de la cible, malgré des écarts selon les années et une vulnérabilité persistante.

Sur l'ensemble du projet, les données cumulées montrent que 40,50 % des hommes et 25,88 % des femmes ayant terminé leur formation dans les centres du RSFP ont accédé à un emploi ou une activité dans les six mois. Ces chiffres témoignent d'un dépassement de la cible fixée initialement à 38 % pour les hommes et à 23 % pour les femmes. Ils reflètent globalement une performance satisfaisante.

L'analyse chronologique révèle toutefois une évolution contrastée selon les périodes. Les premières années du projet ont été caractérisées par une montée progressive des taux d'employabilité, en lien avec la consolidation des mécanismes de formation et les efforts d'accompagnement à l'insertion. Les données disponibles indiquent une amélioration constante de 2019 à 2021, avec une accélération plus

marquée à partir du PAC3 (2021), traduisant l'impact des activités de renforcement de capacités, d'orientation professionnelle et de promotion de l'entrepreneuriat.

Le pic de performance est atteint en 2023 (PAC5), avec des taux d'insertion particulièrement élevés, notamment chez les femmes, ce qui témoigne d'un effet positif des actions menées en faveur de l'égalité de genre dans la formation et l'accès au marché du travail. Cette dynamique est également attribuable à l'implication croissante des centres dans l'accompagnement post-formation, à travers des services de placement, de mentorat ou de soutien.

Cependant, en 2024 (PAC6), une baisse significative est observée, notamment pour les femmes, dont le taux d'insertion chute à 17 %, contre 44 % pour les hommes. Cette diminution est en grande partie imputable à la détérioration de la sécurité qui a entraîné la fermeture ou la paralysie de nombreuses entreprises, limitant considérablement les débouchés, en particulier dans le secteur formel. Ce recul souligne la vulnérabilité des acquis du projet face aux chocs externes, mais également la nécessité de renforcer les dispositifs de résilience économique et d'insertion durable.

Tableau 10 Taux d'insertion professionnelle par années selon les enquêtes menées dans les centres du RSFP

Planification annuelle du CONVENIO (PAC)	Hommes (%)	Femmes (%)
PAC1 (2019)	36	20
PAC2 (2020)	23,16	21,55
PAC3 (2021)	42,44	28,57
PAC4 (2022)	42,44	22,57
PAC5 (2023)	55	45,16
PAC6 (2024)	44	17

Malgré cette tendance baissière constatée dans la dernière année, le projet a atteint son objectif général en dépassant les cibles d'insertion initiales. Cette performance suggère que les actions mises en œuvre ont eu un impact réel sur l'employabilité des jeunes et des femmes en particulier. Elle témoigne aussi de la pertinence des formations proposées et du potentiel de transformation du projet. Enfin, ces résultats confirment la nécessité de renforcer les mécanismes d'accompagnement post-formation pour pérenniser les acquis, en particulier dans l'environnement socio-économique fragile du pays.

3.3.7. Discussion sur l'efficacité du projet CONVENIO

Le projet CONVENIO a été conçu pour répondre à un enjeu central : faciliter l'insertion socioprofessionnelle, en particulier ceux issus de milieux vulnérables, en leur garantissant un accès équitable à une formation professionnelle de qualité. Cette ambition s'est traduite à travers quatre résultats intermédiaires, chacun contribuant à la réalisation progressive de l'objectif général.

Sur le plan de l'accès à la formation (Résultat 1), le projet a franchi des étapes importantes : les taux d'accès des jeunes femmes ont été supérieurs aux cibles, les bourses ont été attribuées bien au-delà des prévisions et un protocole d'admission plus inclusif a été mis en œuvre. Ces actions ont permis d'ouvrir davantage la formation à des publics historiquement marginalisés.

Concernant la qualité de la formation (Résultat 2), les efforts d'intégration de l'APC ont été salués par les acteurs. La majorité des enseignants ont bénéficié de formations structurées, même si des retards ont été observés dans les processus d'accréditation. Les enseignants et les directeurs témoignent d'un changement positif dans les pratiques pédagogiques, favorisant l'autonomie des apprenants. Comme le note un enseignant du CDAM :

« Pour ma part, l'approche par compétences est tellement efficace que je lui donnerais 100 %. Un apprenant qui arrive à la fin de la première année peut prendre un seul module, par exemple, celui sur le système solaire. Il est alors capable de travailler rien qu'avec ce module, car il l'a maîtrisé complètement ».

Dans certains centres, les enseignants relèvent une transformation progressive du processus d'enseignement-apprentissage en lien avec l'adoption de l'APC. Au centre Polytechnique Don Bosco à Fort-Liberté, un enseignant souligne que les apprenants sont *« devenus plus responsables dans leur apprentissage »* et que leur comportement a *« changé complètement »*. Au Cap-Haïtien, selon un enseignant de la Fondation Vincent, l'on observe une *« plus grande participation des apprenants »* avec une *« volonté énorme des apprenants »* de s'impliquer et de réussir, notamment grâce aux exercices pratiques et à une meilleure compréhension des contenus. Toujours dans ce centre, un enseignant affirme que l'APC a permis de *« prioriser le savoir-faire en salle de classe »*.

Dans certains cas, des formateurs estiment avoir atteint des niveaux élevés d'intégration de l'APC : à Fort Liberté, un enseignant affirme qu'ils peuvent se scorer *« jusqu'à 80 % de réussite »* dans la mise en œuvre des activités d'entraînement. Aux Cayes, d'autres formateurs, tout en reconnaissant les bénéfices de l'approche, soulignent la lenteur du changement : *« Ça a pris du temps pour passer d'une approche à une autre. C'est à travers la nouvelle structuration des formations qu'on est devenu plus performant »*. Ces résultats démontrent une appropriation progressive des outils pédagogiques innovants, soutenue par l'engagement des équipes et la motivation des bénéficiaires.

Un directeur interrogé souligne que *« beaucoup pensent que l'APC n'est qu'un terme, mais en réalité, elle exige des étapes rigoureuses et un programme de formation bien structuré »*. Il observe que, dans la pratique, *« ce qui est utilisé en classe n'est souvent pas ce qui a été officiellement préparé »*. Cette fracture entre les normes pédagogiques et leur mise en œuvre effective remet en question la profondeur de l'appropriation de la réforme. Il souligne que *« même si les formateurs ont reçu de la formation, beaucoup ne changent pas réellement leur manière d'enseigner »*. La résistance au changement, notamment chez ceux qui sont habitués à des méthodes plus traditionnelles, constitue donc un frein important.

Ce témoignage met aussi en évidence un point important sur la portée réelle du projet. Ce directeur reconnaît les avancées – comme l'existence des référentiels dans certains domaines – mais insiste sur la nécessité de veiller à son l'atterrissage réel, c'est-à-dire à sa pleine appropriation sur le terrain, dans les pratiques quotidiennes des formateurs. Selon lui, le *« le projet a atterri, mais pas à 100 %. Peut-être à 50 ou 60 % »*.

Par ailleurs, le manque de matérielles constitue un autre frein majeur. Plusieurs enseignants dénoncent l'absence d'équipements adéquats, le manque de matériels pédagogiques, le problème d'électricité ou encore le manque de formation initiale en APC pour certains enseignants. Aux Gonaïves, les enseignants ont signalé un « *manque de matériels appropriés* », tandis qu'au Cap-Haïtien, on évoque des « *ateliers non équipés* » et un « *nombre insuffisant de formateurs formés en APC* ». Cette situation semble avoir un impact négatif sur l'intégration effective de l'APC, car selon un directeur interrogé, « *le manque de matériels perturbe beaucoup le bon déroulement de cette approche* ». Toutefois, il faut préciser que le CECK des Gonaïves a subi des actes de pillages et a fermé ses portes pendant quelque temps. Seules deux filières y fonctionnent actuellement. Aussi, dans la plupart des centres, le problème de matériels semble précéder le projet. Ainsi, l'on peut déduire que le manque de matériels n'est pas une faiblesse intrinsèque au projet, mais plutôt un des reflets de la dégradation du contexte national.

En somme, le projet a permis des avancées importantes dans l'adoption de l'APC et dans la qualité perçue de la formation. Cependant, les contraintes matérielles et le manque de standardisation des pratiques ont ralenti la pleine réalisation du potentiel de cette réforme pédagogique.

Les actions de renforcement des capacités menées dans le cadre du Résultat 3 visaient à instaurer une dynamique de gestion plus structurée et professionnelle au sein des centres de formation partenaires. L'introduction d'un programme de formation en Administration Scolaire conçu par l'équipe de l'ENTec, a permis aux directeurs, cadres pédagogiques et administratifs de consolider leurs compétences dans des domaines clés tels que le leadership, la planification stratégique, la gestion des ressources humaines, la comptabilité et l'éthique professionnelle.

La formation DAS s'est appuyée sur un ensemble de modules développés à partir d'un diagnostic participatif mené dans les établissements. Ces contenus ont été progressivement intégrés dans les parcours de formation, même si leur validation officielle par l'INFP reste en attente. Plusieurs responsables interrogés estiment que cette démarche a contribué à l'instauration de procédures plus rigoureuses au sein des centres. Un des directeurs affirme que « *le projet a grandement contribué à une meilleure gestion de l'école, dans la comptabilité, les procédures, les présences, etc.* ».

L'utilisation de l'outil EVALNOTE s'est également inscrite dans cette dynamique de structuration. Introduit en 2021 dans sept centres, il a été étendu en 2024 aux établissements qui n'avaient pas pu en bénéficier lors de la première phase. EVALNOTE a été principalement utilisé par les administrateurs et les secrétaires pour la gestion des inscriptions et des données académiques des élèves. Toutefois, son utilisation n'a pas été poursuivie au-delà de juillet 2024 dans plusieurs centres, la licence n'ayant pas été renouvelée. Certains centres ont également rencontré des obstacles logistiques, notamment l'obsolescence ou l'insuffisance du matériel informatique fourni dans le cadre du projet.

En revanche, certains établissements ont continué à utiliser l'outil après 2024. Ainsi, un directeur déclare qu'il l'utilise actuellement : « *Oui, notre licence est active* ». Le financement actuel des licences est assuré en dehors de l'appui du projet.

Dans l'ensemble, la mise en œuvre de la formation DAS et l'introduction d'outils comme EVALNOTE ont permis aux centres de formation de s'ancrer progressivement dans une culture de gestion axée sur

la performance et la transparence. Les efforts déployés ont renforcé les capacités locales en matière de gouvernance scolaire et posé les bases pour une mise en œuvre de l'APC dans un environnement encore marqué par de fortes contraintes structurelles.

L'analyse des données disponibles, triangulée avec les perceptions des acteurs, montre que malgré les efforts fournis, l'insertion professionnelle effective demeure limitée. C'est dans ce sens qu'un directeur estime que *« l'insertion professionnelle se fait à hauteur de 20 à 30 %, car de nombreux obstacles empêchent les jeunes de s'intégrer »*. Ces obstacles ne sont pas principalement liés aux modalités d'exécution du projet, mais à un problème plus large : la faiblesse structurelle du marché du travail haïtien, marqué par une économie largement informelle, un secteur privé peu structuré, et une inadéquation entre l'offre de formation et les opportunités réelles d'emploi. La crise socioéconomique et politique que traverse Haïti depuis plusieurs années accentue ce déséquilibre. L'insécurité généralisée, les barrages routiers, l'instabilité gouvernementale et la fragilité institutionnelle entravent les investissements, limitent les mobilités et ferment les portes de l'emploi, comme l'a déploré un directeur :

« Malheureusement, même les stages sont difficiles à trouver. (...) Les entreprises refusent de signer les conventions de stage. Elles ne veulent pas s'engager. Elles préfèrent rester dans l'informel ».

Selon un autre directeur, *« on ne peut pas parler d'un meilleur accès au marché du travail tant que les entreprises refusent de collaborer et que les opportunités sont si rares »*. Ce constat est également partagé par les apprenants qui, bien que confiants dans leur formation, reconnaissent la rareté des débouchés :

« Nous sommes prêts, mais il n'y a pas de structure pour nous accueillir sur le marché ».

Dès lors, le projet CONVENIO, tout en ayant atteint de nombreux résultats quantitatifs et qualitatifs, s'est heurté à un environnement socioéconomique non favorable à la pleine réalisation de ses objectifs. L'insertion professionnelle, pour être durable et équitable, nécessite non seulement une formation de qualité, mais aussi un marché capable d'absorber les compétences formées, ce qui reste un défi majeur en Haïti aujourd'hui.

L'efficacité du projet ne peut donc être évaluée sans tenir compte des limites imposées par la situation du pays. Les progrès observés dans l'accès, la qualité et la gestion sont indéniables et démontrent une réelle transformation du système de formation professionnelle. Toutefois, sans une réforme structurelle du marché du travail, soutenue par des politiques publiques cohérentes, des incitations à l'entrepreneuriat et une stabilité socio-politique, l'impact sur l'insertion restera partiel et fragile.

3.3.8. Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficacité du projet

Une série de questions évaluatives a été formulée dans les TDR afin d'apprécier le niveau d'atteinte des objectifs et les résultats obtenus ainsi que les défis rencontrés tout au long du projet. Les réponses présentées dans le tableau ci-dessous s'appuient sur une triangulation des données issues des rapports

techniques et des entretiens avec les parties prenantes. Ce tableau permet ainsi d'avoir une vision globale et structurée des points forts et des limites du projet, en lien avec les axes stratégiques définis dès la phase de formulation.

Tableau 11 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficacité du projet

Questions évaluatives	Réponses synthétiques
L'objectif spécifique du projet a-t-il été atteint ?	Globalement, oui. Le projet a permis d'améliorer l'accès équitable à la formation professionnelle, d'élever la qualité de l'offre de formation et de renforcer les capacités de gestion, malgré les contraintes sécuritaires.
Les résultats attendus ont-ils été atteints ? Dans le cas contraire, quelles améliorations sont proposées pour les interventions futures ?	La majorité des résultats a été atteinte ou a dépassé les cibles, notamment en matière d'accès, de satisfaction et de coordination. Toutefois, certains indicateurs liés aux formations et à l'insertion n'ont pas atteint les cibles.
Y a-t-il des écarts significatifs entre les indicateurs prévus et atteints ? Quelles en sont les causes ?	Des écarts significatifs ont été observés, positifs pour certains indicateurs (bourses d'études, accès des femmes à la formation professionnelle, rencontres entre partenaires de la FP) et négatifs pour d'autres (cours de mise à niveau, nombre d'apprenants ayant suivi le module entrepreneuriat/emploi, formation des formateurs). Ces écarts négatifs s'expliquent principalement par l'insécurité, des retards logistiques et administratifs ainsi que des obstacles structurels liés au genre. Malgré cela, le projet a démontré une capacité d'adaptation et une mise en œuvre globalement satisfaisante.
Les activités prévues ont-elles été réalisées ? Ont-elles permis d'atteindre les résultats escomptés ?	La majorité des activités a été réalisée. Elles ont permis d'atteindre les résultats prévus dans la plupart des cas, mais avec des ajustements nécessaires dus au contexte instable. Certaines activités (alliances, certification) n'ont pas pu être menées à terme.
Les enseignants ont-ils réussi à intégrer l'APC ?	Progressivement, oui. L'adhésion a été facilitée par les formations et le soutien pédagogique, mais des défis persistent : équipement insuffisant, compréhension partielle de l'APC, absence de certification officielle.
Quel a été le niveau de participation des apprenants dans la formation ?	Bon niveau d'implication. Les apprenants se sont montrés motivés et actifs, malgré les perturbations et les contraintes économiques. L'APC a favorisé une participation plus pratique et centrée sur l'apprenant.
Les hommes et les femmes ont-ils bénéficié des mêmes opportunités ?	Des efforts notables ont été faits pour l'équité de genre. Les femmes représentent 34,1% des bénéficiaires (cible atteinte). Des modules inclusifs et des bourses ciblées ont soutenu leur participation.
Dans quelle mesure le projet a-t-il facilité l'accès au marché du travail ? Quelles difficultés ont été rencontrées ?	Les stages ont été facilités, mais le marché est fermé, informel et peu structuré. Les entreprises refusent parfois les partenariats. Le taux d'insertion global estimé à travers les discussions est de 20 à 30%, selon les directeurs. Selon le dernier rapport socio-professionnel (2025) préparé par le BdE, ce taux serait de 44% pour les hommes et 17% pour les femmes.
Les diplômés ont-ils pu créer leur propre entreprise ou exercer un emploi indépendant ?	Les données du rapport de 2022 sur l'insertion professionnelle des jeunes indiquent que 10% des enquêtés (10% des femmes et 9% des hommes) ont déclaré avoir tenté l'auto-emploi.
Les enseignants et apprenants ont-ils rencontré des difficultés ?	Oui. Manque de matériels, mauvaise connectivité, mobilité réduite, contraintes économiques. Cela a affecté la mise en œuvre de l'APC et la continuité pédagogique.

Questions évaluatives	Réponses synthétiques
Quels facteurs ont influencé l'atteinte des résultats ?	Facteurs externes : insécurité, crise politique et économique, migration, blocages administratifs. Facteurs internes : adaptation des équipes, qualité des partenariats, flexibilité dans les stratégies de mise en œuvre, résistance au changement.
Quelles bonnes pratiques ont été mises en œuvre ? Quelles pratiques devraient être revues ?	Bonnes pratiques : adaptation des formations (hybride), inclusion, accompagnement pédagogique. Pratiques à revoir : lenteur des processus administratifs, faibles liens avec le secteur privé, manque d'outils de suivi post-formation.

Le projet CONVENIO peut être jugé efficace à un niveau globalement satisfaisant. Il a atteint la majorité de ses résultats, notamment concernant l'accès équitable à la formation, l'amélioration de la qualité pédagogique grâce à l'approche par compétences et le renforcement des capacités de gestion dans les centres. De plus, en matière d'insertion professionnelle, malgré les faiblesses du marché du travail et les conséquences de l'insécurité sur les entreprises, les résultats cumulés prouvent cette efficacité. Ainsi, le projet a posé des bases solides pour une réforme durable de la formation professionnelle en Haïti.

3.4. Analyse de l'efficacité du projet

L'analyse de l'efficacité du projet CONVENIO vise à apprécier dans quelle mesure les résultats obtenus ont été atteints en rapport avec les ressources mobilisées. Elle porte spécifiquement sur les ressources humaines mobilisées, les moyens financiers consommés durant la mise en œuvre du projet et le système de gestion administrative et financière mis en place. Cette évaluation permet ainsi de déterminer si les ressources allouées ont été utilisées de manière optimale pour atteindre les objectifs fixés.

3.4.1. L'efficacité du projet par rapport aux ressources financières consommées

Le projet CONVENIO a mobilisé un budget total de 2 930 895,86 €, couverts principalement par une subvention directe de l'AECID à hauteur de 2 500 000 € (soit 85,3 % du budget total). En complément de ce financement principal, 430 895,86 € (soit 14,7 %) ont été mobilisés comme cofinancements à travers d'autres projets ou partenaires stratégiques, notamment l'ONG espagnole porteuse du projet (JyD), l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF) ainsi que d'autres acteurs associatifs ou institutionnels, tant étrangers que locaux.

L'utilisation de ces fonds de cofinancement s'est avérée particulièrement stratégique. Ils ont permis de financer, entre autres, des activités de formation, des dépenses opérationnelles indispensables telles que l'achat de carburant, l'octroi de bourses d'études, facilitant l'accès à la formation pour les jeunes en situation de vulnérabilité. Le tableau ci-dessous, tiré du rapport financier du projet (PAC6), offre une vue d'ensemble des différentes sources de financement mobilisées dans le cadre du projet CONVENIO.

Tableau 12 : Ressources financières mobilisées pour la mise en œuvre du projet

Source de financement	Montant	% du total
Subvention AECID	2 500 000,00 €	85,30 %
Autres contributions publiques extérieures	66 002,83 €	2,25 %
Cofinancement ONGD espagnole / chef de file (JyD)	125 285,42 €	4,27 %
Autres contributions privées extérieures	176 758,59 €	6,03 %
Sous-total contributions extérieures	2 868 046,84 €	97,85 %
ONG locale (contributions en numéraire)	34 366,51 €	1,17 %
Organisation internationale de la Francophonie (OIF)	28 482,51 €	0,97 %
Sous-total contributions locales	62 849,02 €	2,15 %
Total général de l'intervention	2 930 895,86 €	100,00 %

3.4.1.1. Les fonds consommés par ligne budgétaire

La quasi-totalité des ressources disponibles a été utilisée, traduisant une bonne capacité d'absorption des fonds, malgré les contraintes soulevées tout au long du rapport. En effet, selon les informations contenues dans les rapports financiers couvrant la période de 2019 à 2024, le budget du projet CONVENIO a été exécuté à hauteur de 2 928 061,66 €, soit 99.9% des montants budgétisés.

Tableau 13 : Utilisation des fonds du CONVENIO par ligne budgétaire

Code budgétaire	Poste budgétaire	Montant	% du total général
A.I.2	Audits	28 677,00 €	0,98 %
A.I.3	Autres services techniques	340 778,65 €	11,64 %
A.I.5	Matériaux et fournitures non inventoriées	109 553,05 €	3,74 %
A.I.6	Total personnel	1 308 084,95 €	44,67 %
A.I.6.1	Personnel local	913 310,66 €	31,19 %
A.I.6.2	Personnel expatrié	357 553,20 €	12,21 %
A.I.6.3	Personnel au siège	141 046,24 €	4,82 %
A.I.6.4	Personnel bénévole	106 663,60 €	3,64 %
A.I.7	Déplacements, hébergement et per diem	204 590,39 €	6,99 %
A.I.9	Frais financiers (transferts bancaires et frais de compte)	4 804,73 €	0,16 %
A.I.11	Éducation au développement	73 083,58 €	2,50 %
	Total A.I. – Coûts directs courants	2 295 061,10 €	78,38 %
A.II.2	Total construction et/ou rénovation	94 728,15 €	3,24 %
A.II.2.1	Travaux de construction/rénovation	8 757,47 €	0,30 %
A.II.2.2	Études techniques et frais liés aux travaux	85 970,68 €	2,94 %
A.II.3	Équipements et matériels inventoriés	238 272,42 €	8,14 %
	Total A.II – Coûts directs d'investissement	333 000,57 €	11,37 %
	TOTAL COÛTS DIRECTS (A.I + A.II)	2 628 061,67 €	89,75 %
B.1	ONGD espagnole	250 000,00 €	8,54 %
B.2	Partenaires locaux	50 000,00 €	1,71 %
	TOTAL B – Coûts indirects	300 000,00 €	10,25 %
	TOTAL GÉNÉRAL	2 928 061,66 €	100,00 %

Source : Compilation à partir des rapports financiers du projet

L'analyse des dépenses budgétaires permet de constater que les ressources humaines constituent le poste budgétaire le plus important. Avec 1 308 084,95 € dépensés, cette ligne budgétaire (A.I.6)

représente 44,67 % des dépenses globales. Cette part inclut le personnel local (913 310,66 €, soit 31,19 %), le personnel expatrié (357 553,20 €, soit 12,21 %), le personnel basé au siège (141 046,24 €, soit 4,82 %) et le personnel bénévole (106 663,60 €, soit 3,64 %).

La part importante des dépenses consacrées au personnel témoigne d'un choix stratégique visant à garantir un accompagnement technique solide, une coordination efficace et un encadrement pédagogique de qualité. Toutefois, il convient de noter que l'augmentation de ces coûts est aussi liée à la prolongation du projet, initialement prévu pour quatre ans, mais étendu sur une durée effective de six ans à cause des perturbations liés à la situation sociopolitique du pays et à l'insécurité. Cette extension, bien qu'ayant permis de finaliser certaines activités prévues, a entraîné des coûts supplémentaires pour maintenir les équipes mobilisées.

Après les coûts liés au personnel, les autres services techniques (A.I.3) constituent le second poste de dépense le plus important, représentant 11,64 % des dépenses totales, soit 340 778,65 €. Ces services englobent les prestations d'expertise, les formations, les séminaires, les diagnostics et les accompagnements techniques mis en œuvre dans le cadre du projet. Leur importance reflète l'orientation du projet vers le renforcement de capacités des acteurs de la formation professionnelle.

Les investissements physiques et études techniques (A.II), comprenant la construction, la réhabilitation et les équipements inventoriés, mobilisent 11,37 % des dépenses totales, soit 333 000,57 €. Plus précisément, 238 272,42 € (8,14 %) ont été alloués à l'achat d'équipements et 94 728,15 € (3,24 %) à des travaux de construction/réhabilitation et aux études techniques correspondantes. Ces investissements ont contribué à l'amélioration des infrastructures et des conditions d'enseignement dans plusieurs centres de formation partenaires.

Les frais liés aux déplacements, à l'hébergement et aux indemnités (A.I.7) s'élèvent à 204 590,39 €, représentant 6,99 % des dépenses. Ce montant s'explique par les nombreux déplacements requis pour le suivi technique et la mise en œuvre des activités, dans un contexte de dispersion géographique et d'instabilité sécuritaire ayant parfois entraîné des surcoûts.

Les fournitures et matériels non inventoriés (A.I.5) représentent 3,74 % du total, soit 109 553,05 €. Ces dépenses ont permis de répondre aux besoins logistiques et matériels des formations, bien que leur acquisition ait parfois été entravée par les difficultés d'approvisionnement dans le pays.

Les dépenses allouées aux audits financiers (A.I.2) s'élèvent à 28 677,00 €, soit 0,98 % du total. À cela s'ajoutent les frais financiers liés aux transferts bancaires et à la gestion des comptes (A.I.9), pour un montant de 4 804,73 € (0,16 %). Une enveloppe plus significative a été consacrée à l'éducation au développement (A.I.11), pour un montant de 73 083,58 €, soit 2,5 % du total des dépenses. Cette composante visait à favoriser l'éducation à la citoyenneté mondiale et aux ODD, notamment par la production d'un module spécifique intégré dans les formations en APC. Ce module, conçu par JyD Espagne, a servi à la formation du personnel de l'ENTec.

Enfin, les coûts indirects (B), représentant 10,25 % du total avec 300 000,00 €, ont été mobilisés pour couvrir les frais de gestion généraux répartis entre l'ONG espagnole (250 000 €, soit 8,54 %) et les partenaires locaux (50 000 €, soit 1,71 %).

3.4.1.2. Les fonds alloués par résultat ou objectif

Le tableau ci-dessous présente une synthèse des dépenses exécutées par résultats du projet, en lien avec les objectifs stratégiques définis dans le cadre du programme. Il permet d'apprécier la répartition des financements mobilisés par l'AECID selon les grandes lignes d'intervention du projet, ainsi que le niveau d'exécution atteint à la date de clôture.

Les prévisions budgétaires utilisées pour cette analyse sont déduites du tableau « *ECO II.2 Balance de ejecución financiera con cargo a la AECID por Acciones* », tel que présenté pour l'année 2024. Ces données permettent d'observer, pour chaque action, les écarts entre les montants planifiés et ceux effectivement exécutés.

Tableau 14 : Dépenses réalisées par résultat

Résultat	Budget prévu (cumulé)	Montant dépensé (cumulé)	Écart
R1 – Accès à la formation professionnelle	581 186,76 €	474 866,40 €	-106 320,36 €
R2 – Qualité éducative (Approche par compétences)	1 030 321,67 €	1 136 419,11 €	+106 097,44 €
R3 – Renforcement de la gestion des centres	412 648,84 €	403 465,22 €	-9 183,62 €
R4 – Orientation professionnelle et entrepreneuriat	354 501,08 €	362 139,05 €	+7 637,97 €
Éducation au Développement	139 862,87 €	123 110,23 €	-16 752,64 €
TOTAL	2 518 521,22 €	2 500 000,01 €	-18 521,21 €

Source : Rapports financiers du projet

L'analyse de l'utilisation du budget par résultat, en considérant exclusivement les fonds alloués par l'AECID, met en lumière plusieurs constats significatifs sur l'orientation stratégique et la dynamique d'exécution financière du projet.

Tout d'abord, le **résultat 2 – Qualité éducative**, qui visait l'amélioration de l'offre de formation par l'APC, a mobilisé la part la plus importante des ressources. Avec un montant total exécuté de 1 136 419,11 €, ce poste dépasse de 106 097,44€ le montant initialement budgétisé. Ce dépassement budgétaire peut être interprété comme un signe de réajustement stratégique face à l'importance accordée à la transformation pédagogique. Il reflète aussi l'investissement soutenu dans la formation des enseignants, la production de modules pédagogiques, ainsi que l'accompagnement technique continu dans les centres. Ce choix d'allocation témoigne d'un engagement fort pour la qualité de l'enseignement, un pilier central du projet.

Ensuite, le **résultat 1 – Accès à la formation professionnelle**, a été relativement sous-exécuté. Sur un budget prévu de 474 866,40€, seulement 368 546,04€ ont été dépensés, soit une économie de 106,320.36€. Cette sous-exécution peut s'expliquer par les contraintes structurelles, telles que

l'insécurité, les déplacements difficiles, ou encore la complexité logistique dans les zones éloignées. Il est aussi probable que certaines initiatives prévues pour renforcer l'accès – notamment les investissements dans de nouveaux centres ou l'élargissement du public cible – aient été redimensionnées ou reportées.

Le **résultat 3– Qualité de la gestion des centres de formation**, centré sur le renforcement des capacités humaines et techniques des structures de formation professionnelle, affiche une exécution presque complète (403 465.22€ réalisés sur 412 648.84€ budgétés) avec un faible écart de 9 183.62€.

Le **résultat 4 – Orientation professionnelle**, lié à l'insertion et à l'entrepreneuriat, présente un léger dépassement de 7 637,97€ par rapport au budget prévu. Ce dépassement modéré peut être attribué à l'intensification des efforts pour promouvoir l'auto-emploi dans un contexte de marché du travail très limité.

Enfin, l'action transversale d'Éducation au Développement (EpD), mise en œuvre en Espagne pour sensibiliser aux objectifs de développement durable et à la solidarité internationale, a consommé 123 110.23€ sur les 139 862.87€ de disponible, laissant une sous-consommation de 16 752.64€. Cependant, en comparant avec la ligne budgétaire A.I.11, il est à constater une différence. En effet, cette ligne budgétaire ne reflète pas l'étendue des dépenses attribuées à l'objectif EpD du projet dans des dépenses présentées par résultat. Cette situation suggère que d'autres postes budgétaires y ont également contribué (notamment en personnel, en services techniques ou en logistiques).

3.4.2. La gestion administrative et financière du projet

L'évaluation de l'efficacité du projet CONVENIO implique non seulement une analyse des données financières, mais aussi l'analyse des modalités de gestion administrative et financière mises en place. La mise en œuvre du projet a nécessité une mobilisation rigoureuse des ressources humaines, matérielles et financières. Cette analyse vise à comprendre comment les fonds ont été utilisés et les ajustements opérés face aux imprévus. Ainsi, les discussions avec les acteurs permettent de constater :

3.4.2.1. Une gestion rigoureuse dans un contexte instable

L'efficacité du projet CONVENIO repose d'abord sur la capacité des acteurs à optimiser les ressources malgré un environnement socio-politique et économique particulièrement contraignant. Dès le lancement du projet, un suivi administratif et comptable rigoureux a été instauré, grâce à la formation des équipes par l'audit initial et au rôle actif de la Fondation Rinaldi. Ce suivi, renforcé par des points de contrôle réguliers, a permis une traçabilité satisfaisante des dépenses et a facilité les ajustements nécessaires en cours de route.

Malgré les efforts déployés, plusieurs difficultés structurelles ont affecté l'efficacité : retards dans l'émission et la collecte des factures, difficulté d'accès à certaines zones, coupures d'Internet ou d'électricité. Cela a entraîné des blocages ponctuels dans la mise en œuvre d'activités et exigé une flexibilité dans la gestion budgétaire.

3.4.2.2. Une mobilisation des ressources ajustée, mais cohérente

Selon les acteurs interrogés, les ressources humaines, matérielles et financières ont été globalement mobilisées de façon cohérente avec les objectifs du projet. L'équipe du projet était compétente, stable et bien formée, ce qui a facilité l'exécution des activités. Des adaptations ont été nécessaires, notamment pour couvrir les frais de transport, d'hébergement et de restauration en tenant compte de la dégradation de la sécurité dans le pays. Cette réalité a généré des surcoûts logistiques imprévus, mais inévitables pour garantir la tenue des formations.

Pour les ressources matérielles, l'acquisition d'équipements (ordinateurs, mobilier, connexion Internet, etc.) a été effectuée en fonction des besoins, mais avec des retards dus à l'approvisionnement local difficile. Cela a influé sur le rythme d'exécution, bien que des solutions alternatives aient été déployées.

3.4.2.3. Adaptation constante face aux imprévus

Des écarts budgétaires ont été observés lors de la mise en œuvre du projet, principalement en raison de l'augmentation imprévisible des coûts de transport et de matériaux, ainsi que des difficultés d'approvisionnement causées par l'insécurité et les pénuries chroniques. Ces écarts ont été efficacement gérés grâce à un suivi budgétaire rigoureux, des réallocations internes et une approche souple dans l'organisation des activités, notamment par le recours à des modalités hybrides de formation. De plus, les accords avec l'AECID offrent la possibilité de transférer des fonds d'une ligne à une autre, ce qui se traduit par une large flexibilité dans l'exécution du budget. Cette souplesse permet à JyD d'effectuer, selon les besoins du projet, des transferts entre lignes budgétaires sans autorisation préalable, ce qui constitue un levier important pour maintenir la fluidité de l'exécution et réagir efficacement aux imprévus.

Un dialogue constant entre la Fondation Rinaldi et JyD a facilité la prise de décision rapide en réponse aux contraintes opérationnelles. Par exemple, une demande a été adressée à l'AECID pour permettre l'organisation d'une formation intensive en résidence sur l'APC à destination des enseignants de la DBTec. Une autre mesure d'adaptation a été la demande d'une autorisation exceptionnelle pour acheter du carburant en République dominicaine, afin de contourner les pénuries sévères en Haïti et assurer la continuité des activités.

3.4.3. Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficience

Le tableau ci-dessous contient les réponses aux principales questions évaluatives en lien avec l'efficience du projet. Ces réponses s'appuient sur les données budgétaires consolidées et les entretiens réalisés avec les acteurs clés du projet.

Tableau 15 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'efficiences du projet

Questions évaluatives	Réponses révisées
Un suivi administratif et comptable adéquat a-t-il été réalisé, garantissant un contrôle approprié des dépenses et une prise de décision opportune et en temps voulu ?	Oui, un suivi rigoureux a été assuré par la Fondation Rinaldi à travers un dispositif renforcé dès le début du projet, dont des formations ciblées, des outils de suivi budgétaire et des contrôles périodiques. Ce système a permis une bonne traçabilité des dépenses et une coordination efficace avec l'ONG espagnole JyD. Toutefois, certains retards dans la transmission des pièces justificatives, notamment au niveau des centres, ont occasionné des délais dans les processus de validation.
Les fonds ont-ils été disponibles dans les délais prévus ?	Globalement, oui. Les transferts ont été effectués de manière régulière pendant la majeure partie du projet. Cependant, entre octobre 2023 et avril 2024, une restriction temporaire a été imposée par la politique interne de JyD, limitant les transferts à un plafond de 50 000 €. Cette mesure a affecté ponctuellement le rythme de mise en œuvre de certaines activités.
Quels mécanismes de suivi du projet ont été utilisés ?	Le suivi s'est appuyé sur un système de comptabilité interne géré par la Fondation Rinaldi, avec des tableaux de bord financiers, des audits périodiques et des échanges continus avec JyD. Des diagnostics institutionnels et des sessions de formation ont également été menées pour renforcer les capacités de gestion des centres partenaires.
Quels facteurs externes et/ou internes ont influencé les éventuels retards ?	Les retards ont été influencés par plusieurs facteurs : insécurité persistante dans certaines zones, interruptions de service (électricité et Internet), lenteurs administratives locales, manques de réactivité de certains centres, délais bancaires, restrictions de transferts et erreurs de virement interbancaires.
Les dépenses engagées pour les activités ont-elles été cohérentes ?	Oui, les dépenses ont été cohérentes avec les priorités du projet. Les ressources humaines ont absorbé la plus grande part du budget (44,67 %), suivies des services techniques (11,64 %) et des investissements (11,37 %). Ces affectations traduisent une stratégie centrée sur l'accompagnement technique, la professionnalisation et le renforcement des capacités.
Y a-t-il eu des écarts budgétaires significatifs ? À quoi sont-ils dus ? Ont-ils affecté les résultats prévus du projet ?	Oui, certains écarts ont été enregistrés, notamment en raison de la hausse des coûts logistiques (transports, hébergements), des difficultés d'approvisionnement et des ajustements nécessaires face à l'évolution du contexte sécuritaire. Ces écarts ont été absorbés grâce à des réallocations internes bien gérées. Aucun indicateur stratégique n'a été compromis de manière significative.

En conclusion, l'efficiences du projet CONVENIO peut être qualifiée de globalement satisfaisante. Malgré des défis nombreux et complexes, les équipes ont su mobiliser et utiliser les ressources de manière stratégique, en lien avec les activités prévues. Le suivi administratif et comptable s'est

amélioré au fil du temps, avec une volonté affirmée d'optimiser chaque euro investi. Le projet a démontré une capacité d'adaptation, avec des ajustements pertinents. Toutefois, certaines pratiques liées à la gestion des comptes et à la coordination avec les partenaires internationaux mériteraient d'être renforcées dans les futurs projets pour éviter les risques de confusion et de perte de temps.

3.5. Analyse de l'impact du projet

Cette analyse vise à comprendre les effets de l'intervention sur les bénéficiaires et les structures concernées. Elle s'appuie principalement sur les perceptions et les points de vue des acteurs concernés, recueillis à travers des entretiens et des groupes de discussion. Cette approche permet de dégager une appréciation qualitative des changements observés, notamment en matière de renforcement des compétences, d'amélioration des pratiques pédagogiques, d'autonomisation des jeunes et de transformation des dynamiques institutionnelles.

Bien que ce soit à son échelle, la mise en œuvre du projet CONVENIO a des effets importants sur la formation professionnelle dans le pays. Malgré un contexte de plus en plus instable et des limites matérielles des centres, le projet a apporté des changements en matière d'accès, de qualité de la formation, d'approche pédagogique et d'initiatives entrepreneuriales.

3.5.1. Transformation pédagogique et renforcement des compétences

L'un des apports clés du projet réside dans l'introduction de l'APC largement reconnue par les enseignants, directeurs et apprenants comme un levier d'amélioration de la qualité de l'enseignement. Cette méthode a permis de rendre les apprentissages plus concrets et mieux adaptés aux réalités professionnelles. Un directeur affirme à ce sujet : « *L'enseignement est plus pratique, ce qui facilite une meilleure réussite à la fin de chaque session* ».

Les apprenants confirment cette évolution positive. L'un d'eux témoigne : « *Avant de venir ici, je ne connaissais rien à la construction. Les compétences que j'ai acquises me permettent de savoir exactement comment faire sur un chantier* ». Un autre met en avant les effets plus transversaux des formations : « *elles m'ont aidé à travailler en équipe, à développer mon leadership et à m'exprimer davantage avec les autres* ». Si ces effets ne peuvent être attribués exclusivement au projet, il est indéniable que ce dernier a contribué de manière significative à renforcer les compétences relationnelles et personnelles des apprenants.

3.5.2. Accès aux ressources et amélioration de la gouvernance

Le projet a contribué à doter certains centres de moyens essentiels, en particulier la connexion Internet : « *Actuellement, je suis à Fort-Liberté, il y a de l'Internet garanti. C'est grâce à ce projet* », déclare un membre de la Fondation Rinaldi. Cette amélioration des conditions d'apprentissage a été saluée comme un levier important pour l'autonomie des centres et pour la qualité de la formation.

Sur le plan administratif, plusieurs directeurs notent une structuration renforcée. Comme le souligne ce directeur :

« Le projet a permis de clarifier la structure administrative. Chacun a désormais un rôle. Il y a un effort pour poser des bases pédagogiques afin que l'enseignement soit plus efficace ».

3.5.3. Insertion professionnelle

L'impact du projet sur l'insertion professionnelle reste contrasté. Si l'APC et les stages ont renforcé l'employabilité, l'accès à l'emploi formel demeure difficile. En effet, selon un membre de la coordination du projet, *« l'évaluation de l'impact sur l'insertion socio-professionnelle est complexe à cause de l'absence d'un marché du travail structuré »*. Toutefois, le projet a préparé les jeunes à affronter les réalités du marché : *« le projet a renforcé l'employabilité, bien que l'accès à un emploi formel reste limité »*.

3.5.4. Effets inattendus

Un des effets inattendus du projet réside dans l'amélioration de l'accès à la formation dans les zones éloignées grâce à la mise en place d'une formation hybride combinant des cours à distance et en présentiel. Cette flexibilité pédagogique a permis de toucher un public plus large, notamment des jeunes issus de régions plus rurales, qui n'auraient autrement pas pu bénéficier de ces opportunités. Comme le souligne un membre de la coordination du projet, cela a contribué à *« élargir l'impact du projet dans des régions autrement exclues »*.

Le renforcement de l'esprit entrepreneurial chez les jeunes constitue également un effet inattendu majeur. Face à l'instabilité du marché du travail formel, plusieurs jeunes formés ont choisi de développer leurs propres initiatives économiques, ce qui peut favoriser leur autonomisation. Cette dynamique entrepreneuriale, bien qu'indirecte, représente un levier important pour la résilience économique dans un contexte de crise. Une apprenante en Arts Ménagers rapporte :

« J'ai pu créer mon entreprise personnelle et produire des vêtements sans difficulté ».

Un autre effet du projet est l'amélioration de la collaboration entre les acteurs éducatifs et socioéconomiques. La coordination du projet observe que le projet a *« renforcé le lien entre la formation professionnelle et les besoins du marché »*, ce qui a encouragé un engagement accru des bénéficiaires et des institutions partenaires.

3.5.5. Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'impact du projet

Le tableau ci-dessous résume les principaux effets observés. Il présente, pour chaque question évaluative relative à l'impact du projet, une synthèse des constats fondés sur les perceptions des parties prenantes (apprenants, enseignants, directeurs, coordination du projet).

Tableau 16 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec l'impact du projet

Questions évaluatives	Réponses
Quel impact la formation théorique et pratique a-t-elle eu sur les apprenants ?	La formation a permis un renforcement notable des compétences techniques et pratiques des apprenants. L'approche par compétences a favorisé un apprentissage centré sur la pratique et le développement de l'autonomie des apprenants.
Quelle est la satisfaction des jeunes bénéficiaires du projet ?	Le niveau de satisfaction est globalement élevé. Les jeunes ont apprécié la qualité des formations et le professionnalisme des enseignants. Les centres ont également constaté un engagement fort des apprenants.
Dans quelle mesure des lignes stratégiques ont-elles été intégrées dans les documents institutionnels pour la production des formations (modules d'enseignement pédagogique, modules d'insertion professionnelle...)?	Plusieurs modules pédagogiques ont été produits selon les lignes stratégiques du projet : inclusion, formation des formateurs, gestion des centres (DAS), insertion professionnelle et citoyenneté. Ces productions contribuent à l'institutionnalisation progressive des contenus dans le système national de formation professionnelle.
Quels changements significatifs le projet a-t-il apporté dans les centres éducatifs ?	Le projet a renforcé la gouvernance des centres, amélioré les infrastructures (connectivité Internet, outils pédagogiques), introduit l'outil EVALNOTE pour le suivi académique et structuré les rôles administratifs.
Les apprenants, enseignants et directeurs considèrent-ils avoir expérimenté des changements substantiels dans leur apprentissage grâce aux processus de formation liés au projet ?	Oui. Tous les acteurs reconnaissent une amélioration dans la qualité de l'enseignement, l'implication des apprenants et la maîtrise du savoir-faire. Le passage à l'approche par compétences a permis une meilleure structuration des apprentissages et une valorisation du volet pratique.

L'évaluation de l'impact du projet CONVENIO révèle des effets positifs tangibles tant sur les individus que sur les structures éducatives impliquées. Les efforts menés pour améliorer les pratiques pédagogiques ont conduit à un apprentissage plus actif et mieux connecté aux réalités professionnelles, selon les retours recueillis auprès des bénéficiaires. Au-delà des résultats attendus, le projet a permis l'émergence de nouvelles dynamiques, comme le développement d'initiatives personnelles et l'amélioration de la gestion au sein des centres. Toutefois, certains défis persistent, notamment pour l'accès à un emploi formel dans un environnement économique fragile. Malgré cela, les acquis du projet, en termes de montée en compétences, d'accès aux ressources et d'engagement des parties prenantes, constituent une base solide pour envisager des actions complémentaires et durables.

3.6. Analyse de la durabilité des effets du projet

La durabilité du projet CONVENIO repose autant sur les capacités renforcées des acteurs locaux, les mécanismes institutionnels mis en place que sur les stratégies envisagées pour maintenir les acquis au-delà du financement externe. Globalement, plusieurs avancées structurantes ont été observées, mais des défis persistants compromettent la pleine consolidation de ces effets à long terme.

D'un côté, la formation des formateurs et des cadres administratifs a effectivement permis d'améliorer la gestion pédagogique et administrative des centres de formation. L'introduction de l'APC a transformé les pratiques éducatives et contribué à une certaine autonomie locale. En vue de pérenniser

ces acquis, plusieurs centres cherchent à mettre en place des mécanismes internes de renforcement, comme le recrutement d'anciens élèves pour assurer la relève. Un directeur témoigne ainsi :

« Nous sommes en train d'engager d'anciens élèves et nous organisons des séances de formation pour eux afin qu'ils prennent la relève ».

Toutefois, cette dynamique de transmission ne garantit pas à elle seule la viabilité à long terme. Plusieurs défis structurels persistent. D'abord, la dépendance économique de certains centres est un frein majeur. Comme l'a souligné un enseignant des Cayes :

« Le centre ne dispose pas de ressources suffisantes pour continuer après le projet... Il y a des modules que le centre ne pourra pas assurer sans soutien ».

En outre, l'absence d'un financement récurrent, de matériels de remplacement et les difficultés à maintenir les équipements pédagogiques remettent en cause la continuité des efforts engagés. De plus, la pérennisation repose fortement sur la disponibilité des formateurs formés. Plusieurs ont quitté le pays ou abandonné en raison de la crise de l'insécurité que traverse le pays. Aux Gonaïves, par exemple, un formateur affirme :

« Si ceux qui sont formés sont encore là, on pourra continuer, sinon, ce sera compliqué ».

En somme, si les initiatives des centres de formation paraissent prometteuses, elles nécessitent un accompagnement structurel, incluant un appui financier stable, la mise à disposition de ressources pédagogiques et des mécanismes de suivi renforcés pour garantir la viabilité de cette stratégie dans un contexte national marqué par l'instabilité.

Par ailleurs, la création de l'ENTec constitue l'un des acquis institutionnels majeurs du projet, en tant qu'instrument stratégique pour professionnaliser l'enseignement technique en Haïti. L'établissement a permis de structurer la formation des enseignants du secteur de la formation professionnelle selon l'APC. Toutefois, la question de sa viabilité reste centrale. En effet, bien que le manuel de procédures prévoit une stratégie de pérennisation, incluant la définition de l'offre de formation, le calendrier académique, le rôle des partenaires (INFP, MENFP, Congrégation des Salésiens) et les procédures de gestion, les moyens concrets pour sa mise en œuvre à long terme demeurent incertains.

À ce jour, aucun mécanisme de financement autonome pérenne n'a été pleinement activé. Le manuel évoque des pistes comme les frais de scolarité, les partenariats, ou encore la mise à disposition d'espaces et de services, mais ces dispositifs n'ont pas encore été traduits en modèles de financement fonctionnels. En outre, bien que les formateurs soient théoriquement rattachés à l'INFP comme agents publics, l'engagement de l'État à assurer leur rémunération n'a pas été respecté jusqu'à la fin du projet, ce qui peut fragiliser la stabilité du corps professoral.

La conjoncture nationale ajoute une couche d'incertitude : le climat d'insécurité et la migration croissante des ressources humaines qualifiées, y compris des enseignants, limitent sa capacité à

maintenir une offre de formation constante. Si l'existence du manuel et des antennes régionales montre une volonté de structuration, sa gestion autonome reste conditionnée à un soutien renforcé de l'État et des partenaires ainsi qu'à la mise en œuvre effective des stratégies prévues. Autrement dit, l'ENTec dispose d'un cadre de référence solide. Cependant, sa durabilité dépendra de sa capacité à mobiliser les ressources nécessaires et à sécuriser ses fonctions dans un environnement instable.

Un élément prometteur de durabilité est également observé avec l'utilisation continue de l'outil EVALNOTE dans certains centres, malgré la fin du financement du projet. Certains établissements ont entrepris des démarches pour trouver d'autres moyens de maintenir cet outil ou de financer eux-mêmes les licences. Cela témoigne d'une appropriation locale et d'une volonté de pérenniser les acquis technologiques du projet.

Cependant, cette dynamique reste fragile face aux défis contextuels. Certains centres ne disposent pas des moyens économiques suffisants pour renouveler l'outil ou garantir la continuité pédagogique après la fin du projet. Comme l'exprime un enseignant :

« Le centre n'a pas la capacité économique. Si le projet s'arrête, je ne pense pas que le centre pourra continuer. »

Ainsi, la mobilisation de ressources financières et l'autonomie de gestion restent donc des enjeux majeurs dans le contexte d'extrême difficulté que connaît le pays. Plusieurs directeurs proposent de renforcer les partenariats avec les acteurs économiques locaux, de diversifier les sources de revenus ou de chercher un accompagnement plus structuré de la part du ministère et des bailleurs. En ce sens, l'appropriation des acquis dépend fortement de la volonté locale, comme l'a si bien signalé un des directeurs interrogés :

« C'est la volonté qui va décider. Sans volonté, tout ce que nous avons fait peut disparaître. »

3.6.1. Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pérennité des effets du projet

Les réponses aux questions évaluatives formulées dans les TDR sont présentées dans le tableau ci-dessous. Elles s'appuient sur les données issues des entretiens avec les parties prenantes, notamment JyD, la Fondation Rinaldi, les directeurs, les formateurs des centres de formation et l'ENTec.

Tableau 17 : Réponses aux questions évaluatives en lien avec la pérennité des effets du projet

Questions évaluatives	Réponses
Les entités locales partenaires ont-elles la capacité suffisante pour gérer le service éducatif qu'elles fournissent ?	Les entités locales, notamment la Fondation Rinaldi et plusieurs centres de formation, ont renforcé leurs capacités grâce aux formations dispensées aux formateurs et gestionnaires. Toutefois, la capacité à assurer durablement les services reste variable selon les centres et dépend fortement du contexte sécuritaire, des ressources disponibles et de la volonté des équipes locales.
Les stratégies actuelles des entités locales partenaires sont-	Les stratégies mises en place (formation continue, implication d'anciens élèves, développement de modules standardisés, validation par l'INFP) sont

Questions évaluatives	Réponses
elles adéquates et/ou suffisantes pour garantir la durabilité des centres de formation ?	pertinentes et vont dans le sens de la durabilité. Cependant, elles doivent être consolidées par un appui structurel plus fort : financement stable, dotation en équipements, accompagnement à la gouvernance et création de sources de revenus.
Le projet a-t-il réussi à renforcer des processus garantissant la durabilité des impacts positifs du projet ?	Oui. Le projet a instauré des mécanismes structurants : appui à l'ENTec, formation de formateurs, intégration de l'approche par compétences, développement et validation de modules, utilisation d'outils de gestion comme EVALNOTE (que certains centres cherchent à continuer d'utiliser de manière autonome). Ces processus renforcent les bases d'une durabilité, sous réserve d'un engagement continu des acteurs.

En définitive, le projet CONVENIO a amorcé une transformation vers une formation professionnelle plus organisée, plus équitable et en phase avec les exigences du marché. Toutefois, la pérennité de ces avancées repose sur l'engagement des acteurs à consolider les outils pédagogiques et de gestion introduits, à assurer un financement durable et à faire face aux instabilités économiques et politiques qui perdurent.

CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS

Cette évaluation a été conduite selon une démarche indépendante, participative et rigoureuse. Elle visait à apprécier les critères du CAD, tels que la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la viabilité du projet CONVENIO. Pour y parvenir, elle a reposé sur une méthodologie qui combine analyse documentaire, entretiens, groupes de discussion et questionnaires semi-structurés et a couvert les six départements géographiques d'intervention du projet. Les principales parties prenantes – JyD, la Fondation Rinaldi, l'INFP, l'ENTec et les centres de formation bénéficiaires (directeurs, enseignants et apprenants) – ont été impliquées.

Les résultats révèlent que l'intervention est alignée aux besoins des bénéficiaires et les politiques nationales en matière de formation professionnelle. Globalement, l'exécution du projet affiche un niveau d'efficacité satisfaisant, avec des résultats atteints ou dépassés, notamment sur l'accès équitable, l'adoption de l'approche par compétences et la satisfaction des bénéficiaires. Sur le plan de l'efficience, malgré des retards, le projet a utilisé les ressources de manière judicieuse, avec une bonne capacité d'adaptation. Son impact est perceptible dans la transformation des pratiques pédagogiques, le développement de compétences transversales et l'autonomisation des jeunes, bien que l'insertion professionnelle reste contrainte par la faiblesse du marché du travail. Enfin, la viabilité des acquis dépendra d'un ancrage institutionnel durable et d'un soutien renforcé des politiques publiques.

En vue de consolider les acquis, de corriger certaines faiblesses identifiées et d'orienter de futures interventions dans le domaine de la formation professionnelle, il est recommandé aux acteurs de :

1. Renforcer les mécanismes d'insertion professionnelle des jeunes diplômés

Bien que le résultat global soit satisfaisant, l'insertion professionnelle des jeunes demeure l'un des principaux défis dans le contexte haïtien. Il est donc crucial que, même après la clôture du projet, les centres de formation poursuivent les efforts engagés en matière d'accompagnement post-formation. Cela implique la mise en place de dispositifs internes de veille, de suivi des diplômés et de mise en relation avec les employeurs afin de mieux soutenir l'accès à l'emploi ou à des opportunités d'auto-emploi dans un environnement dominé par l'informel.

De leur côté, les centres doivent également entretenir et élargir les partenariats noués avec les entreprises locales, en encourageant des collaborations durables autour de l'accueil de stagiaires, de la coconstruction de parcours de formation ou encore de projets entrepreneuriaux adaptés au tissu économique local. À l'échelle nationale, l'INFP pourrait jouer un rôle structurant en définissant des orientations claires pour le suivi de l'insertion professionnelle et en favorisant le dialogue entre les centres de formation et les acteurs économiques. Cet appui institutionnel pérenniserait les acquis du projet et intégrerait pleinement la dimension d'insertion dans les missions des établissements de formation.

2. Consolider les compétences techniques des formateurs

Si les apports du projet ont permis de renforcer les compétences pédagogiques des formateurs, il subsiste d'importants besoins en matière de renforcement technique, particulièrement en matière de formation pratique. Pour assurer une offre de formation de qualité, il est nécessaire d'introduire des modules de mise à jour technique adaptés aux différentes spécialités, en collaboration avec des institutions techniques ou des entreprises du secteur concerné.

3. Renforcer les mécanismes de capitalisation et de visibilité des innovations du projet

Plusieurs innovations introduites par le projet, telles que l'APC, la plateforme EVALNOTE ou les modules de formation DAS, ont produit des résultats, mais restent encore peu documentées ou partagées à grande échelle. Pour éviter leur dispersion et assurer leur pérennisation, il est recommandé de produire des documents de capitalisation mettant en lumière les bonnes pratiques et les leçons apprises. Par ailleurs, la promotion active des résultats du projet à travers des forums nationaux et régionaux assurerait une meilleure reconnaissance du travail accompli et de favoriser les partenariats futurs.