



### **TITRE DU PROJET :**

« Contribuer au renforcement du système de formation professionnelle en Haïti à travers le Réseau Salésiens de Centres de Formation Professionnelle en coordination avec le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle »

Financé par la Caritas d'Espagne, la Fondation Jeunes et Développement (JyD) et géré par la Fondation Rinaldi

### **RAPPORT D'ÉVALUATION POUR LA PÉRIODE JANVIER 2013 - JUILLET 2016**



## TABLE DES MATIÈRES

<b>SIGLES ET ABBRÉVIATION</b> .....	1
<b>SOMMAIRE EXÉCUTIF</b> .....	3
<b>I. INTRODUCTION</b> .....	1
<b>II. PRÉSENTATION DU PROJET/DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'INTERVENTION</b> .....	4
<b>III. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE DANS L'ÉVALUATION</b> .....	9
<b>IV. CONSTATS ET ANALYSES</b> .....	15
<b>IV.1 ÉVALUATION DES CONDITIONS PRÉ-EXISTANTES (LIGNE DE BASE)</b> .....	15
1- Les activités d'évaluation des conditions préexistantes .....	15
2- Forces, faiblesses, et recommandations .....	18
3- Recommandations .....	19
<b>IV.2 SYSTÈME DE GOUVERNANCE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE</b> .....	19
1- Les objectifs stratégiques de gouvernance .....	19
2- Les objectifs et activités prévisionnelles de réponse.....	21
3- Les Réalisations .....	22
4- Forces, Faiblesses et Recommandations .....	25
<b>IV.3 PERTINENCE</b> .....	27
1- Les recommandations de l'étude du marché.....	28
2- Les objectifs opérationnels du plan stratégique .....	29
3- Plan d'action et budget.....	29
<b>IV.4 COHÉRENCE ET GESTION DE CONFORMITÉ</b> .....	38
1- Établissement des rôles .....	38
2- Conformité .....	39
3- Forces, Faiblesses et Recommandations .....	41
<b>IV.5 SYSTÈME D'INFORMATION ET OUTILS INFORMATIQUES</b> .....	42
1. Observations générales .....	42
2. Logiciel Evalnote et Evalstat .....	43
3. Le Logiciel Quickbooks.....	43
4. Points forts et points faibles du système informatique.....	44
5. Recommandations .....	45
<b>IV.6 EFFICACITÉ DU PROGRAMME</b> .....	46
1- Gestion de performance et efficacité .....	46
2- Processus et système de gestion.....	48

3-	Efficacité Globale .....	49
4.	Analyse détaillée des résultats .....	50
5-	Recommandation .....	76
<b>IV.7</b>	<b>EFFICIENCE</b> .....	<b>77</b>
1-	Gestion et évaluation de l'efficience.....	77
2-	Mesure de l'efficience.....	78
3-	Structure du budget .....	78
4-	Utilisation des fonds .....	79
5-	Forces et Faiblesses.....	80
6-	Recommandations.....	80
<b>IV.8</b>	<b>IMPACT</b> .....	<b>80</b>
1-	L'offre de formation .....	80
2-	L'amélioration de la pédagogie et des compétences des enseignants.....	82
3-	L'amélioration des structures pour l'insertion professionnelle des diplômés.....	83
4-	L'amélioration du système de gestion du RSFP .....	84
5-	Forces, Faiblesses et Recommandations.....	85
<b>IV.9</b>	<b>DURABILITÉ</b> .....	<b>86</b>
1-	Les structures de gouvernance .....	86
2-	L'applicabilité de la méthode APC.....	86
<b>VII.</b>	<b>LES ANNEXES</b> .....	<b>92</b>

## SIGLES ET ABBRÉVIATION

<b>D.E.S</b>	: Diplôme d'Études Secondaire
<b>A.A.P</b>	: Attestation d'Aptitude Professionnelle
<b>APC</b>	: Approche Par Compétences
<b>APEFE</b>	: Association pour la Promotion de l'Éducation et de la Formation à l'Étranger
<b>APO</b>	: Approche Par Objectifs
<b>B.A.P</b>	: Brevet d'Aptitude Professionnelle
<b>B.T.S</b>	: Brevet de Technicien Supérieur BID
<b>Bac Pro</b>	: Baccalauréat Professionnel
<b>BID</b>	: Banque Interaméricaine de Développement
<b>BM</b>	: Banque Mondiale
<b>BTFPSA</b>	: Bureau Technique de la Formation Professionnelle des Salésiens
<b>C.A.P</b>	: Certificat d'Aptitude Professionnelle
<b>C.F.P</b>	: Centre de Formation Professionnelle
<b>CDAM</b>	: Centre Diocésain des Arts et Métiers
<b>CECK</b>	: Centre Cardinal Keeler
<b>CEIS</b>	: Centre d'Éducation et d'Interventions Sociales
<b>CFP</b>	: Centre de Formation Professionnelle
<b>DBLN</b>	: Don Bosco Lakay Nou
<b>DBTEC</b>	: Don Bosco Technique
<b>EFACAP</b>	: École Fondamentale d'Application Centre d'Appui Pédagogique
<b>EMEH</b>	: Étude accélérée du Marché de l'Emploi pour l'amélioration des opportunités d'emploi des jeunes d'Haïti
<b>ENAM</b>	: Ecole Nationale des Arts et Métiers
<b>ENIS</b>	: École Normale Institutrices/Instituteurs des Salésiens
<b>ENTESA</b>	: École Normale Technique Salésienne
<b>EPFV</b>	: École Professionnelle Fondation Vincent
<b>EPT</b>	: Éducation Pour Tous
<b>ETTICC</b>	: Équipe de Techniciens en Traduction, Interprétariat, Consultation et Communication
<b>F.P.</b>	: Formation Professionnelle
<b>F.R</b>	: Fondation Rinaldi
<b>F.T.P</b>	: Formation Technique et Professionnelle
<b>GTESFP</b>	: Groupe Thématique Enseignement Secondaire et Formation Professionnelle
<b>I&amp;D</b>	: Institutions et Développement

<b>INFP</b>	: l'Institut National de Formation Professionnelle
<b>JyD</b>	: Fundación Jóvenes y Desarrollo
<b>MENFP</b>	: Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle
<b>MJSAC</b>	: Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Action Civique
<b>OPEPB</b>	: Œuvre des Petites Écoles de Père Bohnen
<b>P.V.C</b>	: Programme Volontaire de Coopération
<b>PEPS</b>	: Projet Éducatif Pastoral Salésien
<b>PNUD</b>	: Programme des Nations Unies pour le Développement
<b>POFIP</b>	: Programme d'Orientation, de Formation et d'Insertion Professionnelle
<b>PSUGO</b>	: Programme de Scolarisation Universelle Gratuite et Obligatoire
<b>QB</b>	: Quickbooks
<b>RSFP</b>	: Réseau Salésien de Formation Professionnelle
<b>S.D.B</b>	: Salésiens de Don Bosco
<b>S.D.B.H</b>	: Salésiens de Don Bosco d'Haïti
<b>SNFP</b>	: Système National de Formation Professionnelle
<b>TIMKATEC</b>	: Timoun Kap Teke Chans
<b>UNICEF</b>	: Fonds des Nations unies pour l'enfance
<b>VAE</b>	: Validation des acquis de l'Expérience

## SOMMAIRE EXÉCUTIF

Le projet « Contribuer au renforcement du système de formation professionnelle en Haïti à travers le Réseau Salésien de Centres de Formation Professionnelle en coordination avec le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle », financé par la Caritas d'Espagne, la Fondation Jeunes et Développement (JyD) et géré par la Fondation Rinaldi » a été entrepris en guise d'initiation de la mise en œuvre du plan stratégique 2012-2017 des Salésiens. Elaboré pour être mis en œuvre avec l'appui financier et technique de la Caritas d'Espagne et de la Fondation Jeunes et Développement, le projet a été conçu pour être implémenté sur cinq (5) ans (janvier 2013 - décembre 2017), il a été convenu avec les bailleurs que les soldes budgétaires restants allaient être utilisés et reconduits pour les phases de continuation 4 et 5.

Le budget sur les trois phases s'élève à 2.6 millions d'euros et est financé à hauteur de 85 % par la Caritas d'Espagne, à 12 % par la Fondation Rinaldi et à 3 % par la Fondation Jeunes et Développement. Les trois phases s'échelonnent sur une période de 42 mois avec la programmation suivante :

Phase 1 : janvier 2013 au 31 mars 2014 (15 mois)

Phase 2 : avril 2014 au 31 juillet 2015 (16 mois)

Phase 3 : août 2015 au juillet 2016 (12 mois)

Phase 4 : août 2016 - juillet 2017 (12 mois)

Les résultats attendus étaient les suivants :

- ✓ R1. Renforcement de la coordination et de la gestion des capacités du Secrétariat technique de la RSFP, la Fondation Rinaldi
- ✓ R.2. Favoriser l'accès à la formation professionnelle et à la formation continue des jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement RSFP
- ✓ R.3. Amélioration et mise à jour de la formation offerte par le RSFP
- ✓ R.4. Renforcement des capacités de gestion et de ressources humaines améliorées de RSFP
- ✓ R.5. Renforcement du système public de l'enseignement technique et professionnel en Haïti.
- ✓ R.6. Création d'un système coordonné d'orientation et de soutien à l'emploi dans le RSFP

En conformité avec les procédures de la Caritas, le projet a été soumis à une évaluation externe dont la finalité est de :

- Mesurer le degré de progrès dans l'atteinte des résultats attendus de la période de mise en œuvre du programme et de la pertinence de l'intervention dans le cadre de la stratégie sectorielle pour les plans de développement de l'éducation en Haïti.

- Évaluer la conception et la mise en œuvre de l'intervention. La cohérence entre les activités, les résultats attendus, l'objectif et la portée de la période évaluée.
- Évaluer les activités, le rythme de mise en œuvre, sa contribution à l'atteinte des résultats et l'optimisation des ressources utilisées pour les réaliser.

Les résultats de l'évaluation permettent de conclure que le projet répond aux normes d'un projet bien conçu et géré de manière efficace et efficiente. Ses points forts viennent en effet de sa pertinence, de son efficacité, de son efficience et de l'impact ou du changement qu'il a créé dans le système de gouvernance. Le projet a en effet, en dépit des contraintes et des risques inhérents à son environnement, atteint 87 % des objectifs qui lui ont été assignés avec un taux d'absorption de 80 % du budget, inférieur à celui des résultats. Ce qui dénote une économie dans les ressources prévues et une gestion axée sur les résultats, la discipline et la rigueur.

- Pour ce qui est du premier résultat attendu, le programme a atteint en moyenne 99 % des objectifs fixés en termes de renforcement de la coordination et de gestion des capacités du secrétariat technique de la RSFP de la Fondation Rinaldi. Il a apporté une réponse significative à la problématique relative au renforcement du système de gouvernance et de la structure organisationnelle du RSFP.
- En ce qui concerne le R2, les résultats attendus sont atteints à 80 %. En effet, le programme a octroyé 685 bourses aux jeunes défavorisés qui fréquentaient ou qui voulaient fréquenter le RSFP. Le programme a pris les actions nécessaires pour la continuation de cette activité de bourses à la fin du projet par la mise en branle du processus qui doit conduire à la création du fonds de bourse permanent.
- Pour ce qui est du R3, amélioration et mise à jour de la formation offerte par le RSFP, il a été atteint à 87 %. En effet, de nouvelles filières prioritaires ont été introduites. Cinq nouveaux secteurs professionnels ont été introduits au curriculum (Informatique, Secrétariat, soins esthétiques, tourisme/ hôtellerie, études professionnelles supérieures.
- Pour le R4, des capacités de gestion et de ressources humaines améliorées de RSFP. L'apport du projet en APC est incommensurable. Le projet a formé 159 professeurs en APC dont 142 pour le RSFP et 17 pour l'INFP. Les évaluateurs ont rencontré un échantillon de 66 professeurs provenant de tous les CFP du RSFP et de toutes les filières, 100 % disent qu'ils sont très satisfaits de la formation qu'ils ont reçue et qu'elle contribue à valoriser techniquement leur métier.
- Pour ce qui est du R5, renforcement du système public de l'enseignement technique et professionnel en Haïti, les objectifs ont été atteints à 78 % dans l'ensemble. Sept des neuf objectifs que le programme s'était assignés ont été atteints à 100 %. La non-réalisation des deux autres activités est due à des facteurs externes.
- Pour ce qui est du R6, la création d'un système coordonné d'orientation et de soutien à l'emploi dans le RSFP, l'objectif a été atteint à 80 %, en termes de mise en place des structures et de leur opérationnalisation. Cependant, il reste encore beaucoup à faire en

termes de services aux finissants car seuls deux centres sur neuf disposent d'un service de placement et seulement 15 % des étudiants rencontrés disent recevoir une orientation d'insertion professionnelle dans les centres.

Par ailleurs, dans le processus de la planification et de la mise en œuvre du projet, certains points d'importance significative pour la cohérence du projet et la viabilisation des acquis n'ont pas été suffisamment pris en compte. Il n'y a point de doute que, s'ils avaient été l'objet d'attention, les résultats auraient été meilleurs. Ces points d'importance pour les résultats et la viabilisation des acquis se retrouvent au niveau :

- De la planification de la mise en œuvre
- Du renforcement du système de gouvernance du RSFP
- De la cohérence et la conformité
- Du système d'information
- De la gestion de l'efficacité du projet
- De l'impact du projet
- De la durabilité des acquis.

Nous avons fait des recommandations pertinentes pour les adresser dans la section conclusions et recommandations du rapport.

## I. INTRODUCTION

Les Salésiens de Don Bosco constituent une congrégation religieuse, une famille spirituelle, présente sur les cinq continents dans plus de 127 pays, qui, continuant le projet de leur fondateur à savoir « être signes et porteurs de l'amour de Dieu pour les jeunes spécialement les plus pauvres », travaille à l'encadrement et la formation des jeunes.

Les Salésiens sont arrivés en Haïti en 1936 à l'invitation du Président Sténo Vincent qui les avait vus à l'œuvre en République Dominicaine et les invita à venir en Haïti faire œuvre similaire. La gestion de l'École Nationale des Arts et Métiers (ENAM), fondée en 1936 sous le Gouvernement de Sténo Vincent, leur a été confiée selon la convention du 17 mai 1935 signée par le représentant des Salésiens, Mgr. Pittini et le Gouvernement Haïtien, consacrant le démarrage de l'œuvre des Salésiens en Haïti. La convention votée à la chambre des députés parut dans Le Moniteur, journal officiel de la République d'Haïti, à la date du 10 juin 1935 (Réf : Moniteur # 48 du 10 juin 1935).

Le travail des Salésiens ne s'est pas confiné à l'ENAM (Port-au-Prince). Ils ont implanté au fur à mesure d'autres centres dans les autres départements géographiques du pays et se trouvent présents aujourd'hui dans cinq départements géographiques regroupant les neuf (9) centres de formation professionnelle suivants :

- L'École Nationale des Arts et Métiers (ENAM) fondée en 1935
- La Fondation Vincent, implantée dans le nord du pays (Cap-Haïtien) en 1955.
- Le Centre Diocésain des Arts et Métiers (CDAM) de Bergeau, implanté aux Cayes en 1982
- Le Don Bosco Technique (DBTEC) fondé en 2002 dans le Nord 'Est du pays à Fort-Liberté
- Les centres Timkatec, Pétion-Ville
- Le Centre de Formation Professionnelle Lakay-Lakou (PAP)
- Le Centre Professionnel Lakay/Lakou du Cap-Haïtien
- L'école professionnelle de saint Jean Bosco (Centre Cardinal Keeler), ouverte aux Gonaïves en octobre 2007
- Centre Formation Professionnelle Œuvres des Petites Écoles du Père Bohnen (OPEPB) Port au Prince (PAP)



Les centres ou ateliers Lakay/Lakou accueillent des jeunes (enfants de rue) avec des niveaux de scolarité plus faibles.

C'est l'ensemble de ces centres de formation professionnelle qui constituent aujourd'hui le Réseau des Centres de Formation Professionnelle des Salésiens en Haïti. Pour l'année académique **2014-2015**, le réseau employait 235 instructeurs (formateurs) et comptait un effectif de 3303 étudiants dont 50 % environ proviennent de l'OPEPB. Le réseau comprend aussi trois écoles agricoles, une école des sciences infirmières, deux écoles normales d'institutrices/instituteurs.



Les Salésiens ont formé dans le pays des dizaines de générations de techniciens et de professionnels dans différentes branches.

Aujourd'hui le réseau est constitué de neuf (9) centres de formation et présente une offre de formation professionnelle et technique dans 21 métiers.

Mais de toujours, les Salésiens se remettent en question en vue d'adapter leur offre de formation à la demande et aux besoins du pays. En 2008-2009, ils ont entrepris une réforme professionnelle en commençant par l'ENAM. Le processus avait été enclenché le 18 décembre 2009 et ils ont inauguré l'École Normale Technique Salésienne (ENTESA), à l'occasion des 150 ans de la fondation de la Congrégation à Turin en Italie.

Au lendemain du séisme du 12 janvier 2010, qui a causé des dégâts considérables au niveau de l'ENAM et a emporté le projet de l'école normale (ENTESA), les dirigeants salésiens ont vite compris, face à la nouvelle donne socio-professionnelle et technique, qu'ils doivent continuer le processus de réforme et doter le réseau d'un plan directeur de formation professionnelle. Ainsi, avec l'appui de la Caritas d'Espagne, ils ont élaboré le Plan Stratégique de Formation Professionnelle.

Dans le plan stratégique, les Salésiens ont présenté le modèle de formation souhaité. À la fois global et intégré, il est basé sur une nouvelle méthode de planification et de développement des programmes de formation professionnelle. C'est « l'approche par compétences - APC » qui inclut une planification stratégique sectorielle. Ce modèle doit prendre en compte :

- Le rôle du marché du travail dans l'élaboration des programmes et dans la prise en charge de certains aspects de la formation.
- La responsabilisation des centres de formation en ce qui concerne la formation professionnelle et la réponse aux besoins des entreprises et des personnes.
- L'établissement des normes de qualité précisant clairement les résultats attendus et les critères d'évaluation.
- La rationalisation des coûts de formation (l'implantation d'un système de production et de commercialisation).
- La mise en place à tous les niveaux, d'un système d'évaluation qui prend en compte :

- ✓ Les centres de formation
- ✓ Les programmes de formation
- ✓ Les apprentissages (évaluation formative, évaluation sommative)
- ✓ Les enseignements

Avec ce plan, les salésiens prétendent renouveler leur mission d'accompagnement et d'éducation des jeunes les plus vulnérables et de fournir une éducation de qualité dans les centres de formation professionnelle en vue de l'inclusion des jeunes formés au marché du travail, impactant ainsi le développement du pays. Compte tenu de l'évolution continue de la technologie et en tenant compte de la réalité interne de la formation professionnelle, les salésiens ont élaboré le plan pour poursuivre le processus de réforme du secteur qu'ils ont commencé en 2008-2009 par l'implémentation de l'ENTESA et d'adresser les faiblesses de nature technique et pédagogique.

Dans l'implémentation du plan stratégique, la Caritas Espagne et la Fondation Jeunes et le Développement, collaborent depuis 2013 avec les Salésiens d'Haïti à travers la Fondation Rinaldi dans la mise en œuvre d'un programme éducatif de coopération au développement pluriannuel prévu en quatre (4) phases.

Le programme fait partie du Plan Stratégique National (2012-2017) élaboré en guise de réponses à la problématique du secteur de la formation professionnelle (FP). Le programme a été identifié et conçu grâce à l'aide de la Caritas et le soutien de la Fondation Jeunes et Développement en 2011. Le plan lui-même a été conçu comme une réponse structurée des salésiens à la situation post-séisme du secteur dont résultait un besoin d'un nouveau départ. Après l'aide d'urgence, s'est initiée une phase de reconstruction-réhabilitation qui a conduit à ce plan stratégique participatif qui résultait d'un diagnostic des écoles salésiennes après le séisme et la relance de la FP comme le meilleur instrument pour la promotion de la jeunesse et le développement du pays.

Les trois premières phases de la mise en œuvre du programme étant terminées au 31 juillet 2016, il est nécessaire de produire une évaluation sur l'efficacité et l'efficience du projet. De manière générale, l'évaluation répond aux objectifs suivants :

- Évaluer le degré de progrès dans l'atteinte des résultats attendus de la période de mise en œuvre du programme, de la date du démarrage le 1<sup>er</sup> janvier 2013 au 31 juillet 2016, et de la pertinence de l'intervention dans le cadre de la stratégie sectorielle pour les plans de développement de l'éducation en Haïti.
- Évaluer la conception et la mise en œuvre de l'intervention, la cohérence entre les activités, les résultats attendus, l'objectif et la portée de la période évaluée.
- Évaluer les activités, le rythme de mise en œuvre, sa contribution à l'atteinte des résultats et l'optimisation des ressources utilisées pour les réaliser.
- En ce qui concerne l'utilité de cette évaluation, elle est prévue pour obtenir des recommandations sur les éléments clés de la mise en œuvre :

- Utiliser les conclusions et les recommandations de l'évaluation intermédiaire pour améliorer la performance dans la réalisation des activités des périodes de mise en œuvre suivantes :
  - ✓ Évaluer les points forts et les faiblesses des deux ONG, la Caritas d'Espagne et (JyD) et les autres partenaires dans le développement du programme.
  - ✓ Fournir des orientations pour définir des stratégies à court et à moyen terme.

Elle doit apporter une réponse aux questions suivantes :

1. Les objectifs du programme étaient-ils pertinents par rapport au contexte et aux besoins d'accompagnement des Centres du Réseau de Formation Professionnelle des Salésiens en ce qui concerne le modèle APC ?
2. Dans quelle mesure les objectifs du Programme ont-ils été atteints ?
3. Dans quelles mesures les centres bénéficiaires du programme APC sont-ils renforcés sur le plan administratif, pédagogique et logistique ?
4. Dans quelle mesure les centres bénéficiaires sont-ils prêts à appliquer le modèle APC ?
5. Les ressources du projet ont-elles été utilisées de manière responsable et efficiente ?
6. Les délais prévus pour les livrables ont-ils été respectés ? Sinon quel en a été l'impact sur les résultats et les ressources du projet ?
7. Les ressources ont-elles été suffisantes par rapport aux objectifs fixés ?
8. Qu'est-ce que le Projet aurait dû faire autrement par rapport aux réalités pédagogiques et économiques des Centres ?
9. Quelle est la réponse du Programme à la problématique d'insertion professionnelle des diplômés des centres bénéficiaires ?

## **II. PRÉSENTATION DU PROJET/DESCRIPTION SOMMAIRE DE L'INTERVENTION**

### **II.1 Présentation du Programme**

L'évaluation porte sur le Programme : « Contribuer au renforcement du système de formation professionnelle en Haïti à travers le réseau salésien des centres de formation en coordination avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation professionnelle d'Haïti PEEP », mis en œuvre par la Fondation Rinaldi des Salésiens de Don Bosco avec l'appui financier de la Caritas Espagne et la Fondation Jeunes et Développement.

Le projet répond à la vision et au but de la Fondation Jeunes et Développement qui est de contribuer, par la coopération humaine durable et le développement social et économique, à l'éradication de la pauvreté dans le monde avec une attention particulière aux enfants et aux jeunes, tout en donnant priorité à l'éducation comme un outil efficace pour le développement. Il constitue une première étape dans l'implémentation du plan stratégique de la Fondation Rinaldi ou des Salésiens. Le but est la mise en œuvre et la réalisation des axes de renforcement ou d'amélioration qui ont été identifiés dans le plan. Il vise particulièrement :

- La révision et l'actualisation des programmes
- L'amélioration des curricula et du matériel didactique

- La qualification constante des enseignants
- Le renforcement et l'amélioration du système de gestion et d'administration des centres
- La création d'un Comité Technique Salésien de la Formation professionnelle pour assurer le monitoring et le suivi des plans d'action.

Le projet est présenté en trois modules correspondant chacun à une phase. Le module I présentant la phase I a été élaboré en septembre 2012 et reformulé en 2013. La version reformulée a été approuvée en octobre 2013. Le projet devrait être mis en œuvre sur une période de cinq (5) ans (2013 - 2017) avec deux phases additionnelles (phases 4 et 5) en continuation et en suspens. Les phases devraient être exécutées selon le calendrier suivant :

Phase 1 : janvier 2013 au 31 mars 2014 (15 mois)

Phase 2 : avril 2014 au 31 juillet 2015 (15 mois)

Phase 3 : août 2015 au 31 juillet 2016 (12 mois)

Les phases en continuation ou en suspens sont :

Phase 4 : août 2016 au 31 juillet 2017

Phase 5 : août 2017 au 31 juillet 2018 (en fonction de la disponibilité des fonds).

Il est possible de développer et de mettre en œuvre la phase 5 dans l'éventualité où il resterait un solde budgétaire non absorbé à la fin de la phase 4. La phase 5 serait alors la phase de clôture du projet.

L'objectif général du programme est de faciliter l'exercice du droit à l'éducation pour un emploi décent grâce à une formation de qualité des jeunes vulnérables Haïti. L'objectif spécifique qui découle de l'objectif général est de contribuer au renforcement du système de formation professionnelle d'Haïti à travers le réseau salésien des centres de formation en coordination avec le MENFP.

Six résultats découlent de cet objectif :

- ✓ R1. Renforcement de la coordination et de la gestion des capacités du Secrétariat technique de la RSFP, la Fondation Rinaldi
- ✓ R.2. Favoriser accès à la formation professionnelle et la formation continue des jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement RSFP
- ✓ R.3. Amélioration et mise à jour de la formation offerte par le RSFP
- ✓ R.4. Des capacités de gestion et de ressources humaines améliorées au niveau du RSFP
- ✓ R.5. Renforcement du système public de l'enseignement technique et professionnel en Haïti.

- ✓ R.6. Création d'un système coordonné d'orientation et de soutien à l'emploi dans le RSFP

**Tableau 1 : Sommaire du Budget Consolidé du Programme en Euros (Phases I, II, III)**

Ligne budgétaire	Phase I	Phase II	Phase III	Phase (I+II+ III)	%
<b>Coût Direct</b>					
Évaluation			15,000.00	15,000.00	0.56%
Audit			5,000.00	5,000.00	0.19%
Logement des expatriés		20,020.00	32,400.00	52,420.00	1.96%
Identification	12,000.00	-	-	12,000.00	0.45%
Construction et réforme	86,868.00	105,000.00	22,165.00	214,033.00	8.01%
Équipements, matériels et fournitures	433,297.00	213,786.00	332,789.00	979,872.00	36.67%
Services Techniques	17,250.00	178,254.00	182,959.00	378,463.00	14.16%
Personnel	154,647.00	254,441.00	210,126.00	619,214.00	23.17%
Opération terrain	3,300.00	6,900.00	7,680.00	17,880.00	0.67%
Voyages, hébergement et nourritures	41,064.00	23,250.00	98,724.00	163,038.00	6.10%
Frais Financiers	630.00	488.00	630.00	1,748.00	0.07%
<b>Total des coûts directs</b>	<b>749,056.00</b>	<b>802,139.00</b>	<b>907,473.00</b>	<b>2,458,668.00</b>	<b>92.00%</b>
<b>Coûts indirects</b>	65,135.00	69,751.00	78,911.00	213,797.00	8.00%
<b>Total du budget</b>	<b>814,191.00</b>	<b>871,890.00</b>	<b>986,384.00</b>	<b>2,672,465.00</b>	<b>100.00%</b>

**Tableau 2 : Budget par sources de financement en Euros**

Sources de financement	Phase I	Phase II	Phase III	Total	%
Caritas d'Espagne	700,000.00	699,192.00	787,139.00	2,186,331.00	85%
Fondation Rinaldi		145,329.00	170,331.00	315,660.00	12%
Fondation Jeunes et Développement	12,000.00	27,368.00	28,913.00	68,281.00	3%
<b>Total</b>	<b>712,000.00</b>	<b>871,889.00</b>	<b>986,383.00</b>	<b>2,570,272.00</b>	<b>100%</b>

## II.2 Description Sommaire de l'Intervention

Il s'agit d'un examen externe et indépendant visant à donner du feedback sur la stratégie et les processus utilisés dans la mise en œuvre du Programme en vue d'en identifier les points forts et les points faibles et de faire des recommandations pertinentes pour l'amélioration des méthodes et des processus de mise en œuvre des interventions futures.

Cet examen est motivé par l'intérêt de réfléchir sur les aspects les plus pertinents de l'intervention, d'ouvrir les processus d'apprentissage qui permettent des conclusions utiles pour améliorer la méthodologie des interventions futures, améliorer la gestion de l'intervention par l'analyse systématique et approfondie de l'objectif et les résultats escomptés et obtenus, afin de maximiser l'impact du programme dans les phases suivantes et aussi se conformer aux règles et aux normes de la Caritas d'Espagne en termes de suivi et d'évaluation.

Il a également été jugé important d'évaluer l'efficacité de l'intervention, c'est-à-dire dans quelle mesure les résultats obtenus se rapprochent des objectifs définis en tenant compte des écueils et des contraintes à la fois internes et externes qui pourraient avoir un impact direct sur les résultats. Il devrait aussi permettre de comprendre comment le programme s'articule dans la politique ou stratégie globale de la coopération au développement par une évaluation de son impact et de ses retombées sur la réalisation des objectifs de développement durable dans le domaine de l'éducation et de la lutte contre la pauvreté.

L'évaluation devrait permettre de mettre clairement en relief les leçons apprises dans le cadre de la mise en œuvre du programme en vue de l'amélioration continue du processus d'apprentissage. L'évaluation devrait être orientée vers une approche participative privilégiant des séances de travail de proximité et des rencontres avec la Direction du Projet et les différents acteurs sur l'objectif de la mission, la situation des centres, le déroulement de la formation, la motivation des enseignants et les difficultés rencontrées, les solutions apportées ou envisagées.

Pour augmenter l'efficacité du travail, une approche globale qui s'étend à la fois à la gestion et aux résultats a été adoptée. À cet effet, nous avons tenu compte des éléments d'analyse suivants :

- Conception de l'intervention. La conception du programme dans son ensemble est évaluée sur la cohérence et la pertinence de ses objectifs par rapport aux actions prévues.
- Les résultats. Il a été évalué dans quelle mesure les actions menées concourent aux résultats et aux objectifs de ces actions. Les évaluateurs doivent faire état des conclusions et des recommandations utiles pour la prochaine phase du programme ou les interventions futures.
- La gestion. On a procédé à l'analyse de la planification de la structure institutionnelle ainsi que la coordination entre les acteurs, la gestion, l'adéquation des ressources humaines et techniques.
- L'évaluation des indicateurs identifiés dans la formulation utilisée. Il est procédé à l'analyse de l'applicabilité, du réalisme et de la mesure des indicateurs établis.

En clair, l'évaluation devrait permettre à la Fondation Rinaldi et CARITAS -Espagne d'apprécier qualitativement et quantitativement les résultats intermédiaires du projet. Cette évaluation couvre

les trois (3) premières phases du projet, correspondant aux quatre (4) premières années (42 mois) de mise en œuvre du plan stratégique. La finalité consiste à apprécier les orientations, la conformité et l'orientation des activités avec les engagements tels que définis dans le document projet.

Le cadre logique du projet constituera un outil indispensable pour apprécier les critères classiques d'évaluation du projet. L'objectif général de l'évaluation est d'apprécier les progrès enregistrés par le projet à mi-parcours vers l'atteinte des résultats attendus et les objectifs fixés par le document du projet. L'évaluation portera sur les critères suivants :

- **LA PERTINENCE**

La pertinence du projet s'applique en particulier à montrer dans quelle mesure ses objectifs et priorités s'accordent avec les besoins des bénéficiaires visés. L'évaluation s'attachera à montrer si le projet a apporté une réponse significative à la préoccupation exprimée du secteur de l'enseignement professionnel et à la problématique définie dans le plan stratégique : l'amélioration de la qualité de l'enseignement technique professionnel en Haïti, particulièrement dans le RSFP.

- **LA COHÉRENCE**

L'évaluation apprécie la qualité de la coopération de la Caritas d'Espagne avec les institutions Salésiennes d'Haïti et les institutions de régulation (MENFP, INFP), l'efficacité des mécanismes de coordination du projet, la contribution à la prise de décisions et à la résolution des problèmes au niveau de la formation technique professionnelle en Haïti en général et particulièrement dans le RSFP.

- **L'EFFECTIVITÉ OU LA PERFORMANCE**

L'évaluation apprécie la matérialité et la qualité des réalisations, la conduite des opérations, les méthodes et les procédures suivies, notamment vis-à-vis des différents partenaires du projet

- **L'EFFICACITÉ**

L'évaluation apprécie à ce niveau l'atteinte des objectifs prévus du projet, le niveau de résolution des problèmes identifiés à travers notamment les résultats obtenus et le niveau d'autonomisation technique des bénéficiaires (collectivité) du projet.

- **L'EFFICIENCE**

L'évaluation appréciera les coûts et les plans d'exécution prévus en rapport avec les délais. Les résultats obtenus, les principaux facteurs d'économie et de dépassement des coûts et des délais.

- **L'IMPACT**

L'évaluation apprécie l'apport pédagogique du projet en termes d'APC et de niveau de satisfaction des parties prenantes, par rapport à la nouvelle approche, son applicabilité et des modalités d'application définies par le projet et/ou les centres du RSFP.

- **LA DURABILITÉ**

L'évaluation apprécie le degré d'autonomisation technique des bénéficiaires, le degré d'implication des services techniques et ONG chargés d'appui-conseil, l'adaptabilité des différentes technologies vulgarisées, les bénéfices directs et indirects après le projet.

### **III. MÉTHODOLOGIE UTILISÉE DANS L'ÉVALUATION**

Il s'agissait de conduire une évaluation de processus sur l'efficacité d'ensemble du projet et de ses réalisations sur les trois premières phases de son exécution (janvier 2013-juillet 2016) visant à faire ressortir si le programme a bien rempli la mission pour laquelle il a été conçu et les mesures correctives à prendre pour l'amélioration de la performance des phases subséquentes ou des interventions futures.

L'évaluation doit aider à comprendre les progrès, le degré de réussite et d'efficacité du projet.

#### **III.1 Approche**

Les évaluateurs ont adopté une approche systémique consistant à revoir l'ensemble des facteurs et des éléments qui pourraient impacter directement ou indirectement les résultats du projet. Les évaluateurs ont évalué sans s'y limiter les paramètres suivants :

- Les besoins auxquels le projet doit répondre
- Les entités et les personnes qui y participent
- Les objectifs poursuivis ou les critères de réussite
- Les extrants et les résultats immédiats attendus selon le document du projet (Résultats de processus)
- Les résultats attendus du projet (Performance)
- Les activités qui permettront d'obtenir les résultats
- Le calendrier de la mise en œuvre des activités
- L'harmonisation et les relations qui doivent exister entre les activités et les résultats
- Le rôle et les relations entre les différents acteurs.
- Les écueils rencontrés

Pour les questions pertinentes auxquelles l'évaluation doit apporter une réponse, les évaluateurs ont retenu les critères suivants :

- La pertinence du programme par rapport au contexte et aux contraintes socio-économiques des centres bénéficiaires
- L'efficacité du programme par rapport aux objectifs poursuivis et aux résultats obtenus
- L'efficacité du programme par rapport aux ressources engagées et au délai d'exécution
- La durabilité en termes de continuation à la fin de la coopération
- La cohérence et la complémentarité des actions ou activités mises en œuvre
- L'apport du projet en termes de renforcement des capacités administratives et logistiques du programme
- La réponse du projet à la problématique d'insertion professionnelle des diplômés des centres.

Les évaluateurs ont adopté une approche participative qui requérait la collaboration des centres visités et de l'Administration du Programme à la Fondation Rinaldi.

### **III.2 Méthodologie**

L'évaluation a été conduite selon un processus qui comprend :

- Une étape préparatoire
- Les travaux de bureau
- Les visites de terrain
- La préparation des rapports
- La communication des résultats

#### **1. Étape préparatoire**

La réunion d'ouverture a été tenue le 27 septembre 2016 en vue de la planification des différentes étapes de l'évaluation, d'identifier les personnes-ressources ou interfaces au niveau du bureau central et des centres périphériques. Ont pris part à cette rencontre :

##### **Coté Fondation Rinaldi :**

- Révérend Père Jean Paul MESIDOR, Econome et Directeur Général de la Fondation Rinaldi qui ne pouvait qu'ouvrir la rencontre
- Révérend Père Victor, Directeur Adjoint de la Fondation et Coordonnateur du BTFPSA
- Monsieur Gérard KELLERHALS, Coordonnateur Adjoint du BTFPSA
- Madame Grazia LAPESCARA, Coordonnatrice du Programme
- Madame Magdala PAUL, Assistante Administrative du BTFPSA

##### **Coté MFAC-Conseils :**

- Monsieur Wilfrid JEAN-BAPTISTE, Directeur MFAC Conseils
- Monsieur Emmanuel TONDREAU, Secrétaire Général MFAC Conseils
- Monsieur Jouvens CORANTIN, Trésorier MFAC Conseils
- Monsieur Louis Delima CHERY, Consultant MFAC Conseils
- Monsieur Yves BAH, Consultant MFAC Conseils
- Monsieur Kolmer CHARLES, Consultant MFAC Conseils

C'était une réunion de planification, de la méthodologie et de la validation du calendrier proposé pour les réunions et les visites de terrain. La réunion préparatoire était tenue en vue de :

- Présenter l'équipe d'évaluation et le personnel qui servira d'interface
- Etablir le plan de travail final
- Faire des ajustements à la méthodologie et aux techniques proposées au besoin
- Faire des ajustements au calendrier proposé. Le calendrier a été revu et ajusté en fonction des contraintes des centres et de l'agenda de formation.
- Définir les mécanismes de coordination et de communication avec l'équipe d'évaluation.

#### **2. Calendrier, réunions et visites de terrain**

La première réunion de travail a été tenue le 7 octobre 2016 à la Fondation Rinaldi. Ont pris part à cette réunion :

**Coté Fondation Rinaldi :**

- Monsieur Hénac Pierre ANTOINE, Responsable Technique/Formateur des Formateurs
- Madame Tamara BERNADEL, Responsable du Bureau d'Emploi
- Madame Naldna JEAN-BAPTISTE, Formatrice des Formateurs
- Monsieur Joseph SOIRELUS, Formateur des Formateurs
- Monsieur Joseph Wisner LAGUERRE, Responsable pédagogique et Formateur des Formateurs
- Monsieur Gérard KELLERHALS, Coordonnateur Adjoint du BTFPSA
- Madame Magdala PAUL, Assistante Administrative du BTFPSA
- Madame Grazia LAPESCARA, Coordonnatrice du Programme

**Coté MFAC-Conseils :**

Le staff de MFAC-Conseils était divisé en deux équipes :

L'équipe I était assignée à l'évaluation de la gouvernance, du système organisationnel et de la gestion programmatique. Elle était constituée de :

- ✓ Monsieur Wilfrid JEAN-BAPTISTE, Directeur de la firme
- ✓ Monsieur Yves BAH, Consultant
- ✓ Monsieur Xavier Lamur TARDIEU

L'équipe II chargée de l'évaluation de la gestion administrative et financière était constituée de Monsieur Jouvens CORANTIN et de Monsieur Wesner PIERRE.

Les discussions et les travaux de cueillette qui ont été menées selon une approche non structurée (entretien et « Survey») portaient sur :

- Le système de gouvernance et la structure organisationnelle de La Fondation et du Programme
- Les objectifs stratégiques de la Fondation par rapport aux objectifs du Programme
- Les conditions et les écueils préexistants (ligne de base)
- La gestion opérationnelle du programme
- Le degré d'atteinte des objectifs
- Les écueils rencontrés
- La méthodologie et les mécanismes en place pour le suivi et l'évaluation
- Le mode de fonctionnement du Bureau Technique de la Formation Professionnelle Salésienne (BTFPSA)
- La structure de gestion administrative et financière du projet
- La gestion opérationnelle financière du Programme incluant :
  - ✓ L'organisation et la dotation en personnel comptable et financier
  - ✓ La budgétisation et le système comptable
  - ✓ La gestion des comptes de banque
  - ✓ La gestion de trésorerie

- ✓ Le contrôle interne
- ✓ L'audit externe
- ✓ La gestion des biens durables
- ✓ La gestion administrative (logistique et du personnel)
- ✓ Etc.
- Les relations avec l'INFP
- Les leçons apprises

À la réunion de lancement du 27 septembre 2016, le calendrier des visites de terrain a été ajusté et validé. Le calendrier convenu et les dates de réalisations des visites sont présentés au tableau ci-contre.

**Tableau 3 : Calendrier des Visites de Terrain**

NOM DES CFP	LOCALISATION	DATES PROGRAMMÉES DES VISITES	DATES DE RÉALISATION DES VISITES
CECK	Gonaïves	22 au 24 novembre 2016	22 au 23 novembre 2016
CDAM	Les Cayes	8 au 10 novembre 2016	8 au 10 novembre 2016 <sup>1</sup>
DBTEC	Fort-Liberté	26 et 27 octobre 2016	26 et 27 octobre 2016
ENAM	Port-au-Prince	3 et 7 novembre 2016	3 et 4 novembre 2016
FONDATION VINCENT	Cap-Haitien	12,13 et 14 octobre 2016	12,13 et 14 octobre 2016
LAKAY	Cap-Haitien	12 et 13 octobre 2016	12 et 13 octobre 2016
LAKAY – LAKOU	Port-au-Prince	14-15 novembre 2016	20 et 21 octobre 2016
OPEPB	Port-au-Prince	16-17 novembre 2016	7 décembre 2016
TIMKATEC	Port-au-Prince	19 au 20 octobre	18 au 21 octobre 2016
FONDATION RINALDI	Port-au-Prince	27 septembre et 7 octobre 2016	27 septembre et 7 octobre 2016
INFP	Port-au-Prince	31 octobre 2016	5 janvier 2017
Yanick DAOUDI	Port-au-Prince	21 octobre 2016	12 décembre 2017

Le calendrier provisoire soumis pour les rencontres et les visites de terrain a été ajusté de concert avec la Coordination du Projet en fonction des contraintes des Directeurs des Centres et de la firme. Il y avait une préférence pour les jours où il se tenait dans les centres une formation sur l'APC. Cela donnait l'opportunité aux évaluateurs d'observer les séances de formation et de rencontrer les différents groupes impliqués dans les formations.

Dans les centres, les évaluateurs ont rencontré le Directeur des Centres, le personnel administratif (Administrateur / Comptable), le responsable du service de placement, les coordonnateurs, les

<sup>1</sup>L'équipe d'évaluation est partie la veille de manière à être sur place tôt le matin du 9 novembre et a pu couvrir les activités en une journée de 8:00 a.m à 5 :00 pm. Ils sont repartis tôt le lendemain.

chefs de travaux, les professeurs et les étudiants, les employeurs. Là une approche mixte a été utilisée. Les entretiens et les focus-groupes ont été conduits selon un questionnaire préétabli. Des tests de système, de documents et des « survey » ont été effectués quand c'était nécessaire. Pour les dirigeants des entretiens structurés, suivis de « Survey » ou de tests de documents, ont été utilisés. Les thèmes évalués comprenaient sans s'y limiter :

- Le système de gouvernance et la structure organisationnelle
- La gestion administrative, financière et logistique
- Le système d'information
- Une évaluation de l'approche par compétences en termes d'appropriation et d'application
- Le curriculum, les défis et les écueils à l'application de la méthode (APC)
- Les résultats et l'apport du projet
- Le support à l'insertion professionnelle des gradués
- L'équité de genre

Pour les employeurs, les enquêteurs ont utilisé des entretiens structurés sur les thèmes :

- Existence de partenariat
- Conditions de stage
- Comportement des stagiaires et impression sur les stagiaires provenant des CFPS
- Equité de genre
- Capacité d'accueil

Au niveau des professeurs et des étudiants où des groupes de discussion (Focus Group) ont été utilisés, l'évaluation portait sur les thèmes suivants :

#### Les professeurs :

- Les étapes préparatoires à la formation
- La motivation
- L'appropriation de la nouvelle approche
- La prédisposition et le préalable à l'application de la nouvelle méthode
- Les écueils et les défis à l'application de la méthode

#### Les étudiants :

- Le choix du métier
- Les conditions d'apprentissage
- Les stages professionnels
- La connaissance du marché d'emploi du secteur professionnel choisi
- Les initiatives privées
- Les écueils et les défis
- Suggestions

### **3. Analyse documentaire**

De sa phase d'étude (2012) à la fermeture de la phase III au 31 juillet 2016, le projet a produit une documentation immense. Les évaluateurs ont inventorié 2900 documents incluant les documents de prise de vue dans les répertoires de sauvegarde des données et des informations établis par le Management. Ces documents ont été revus et analysés en fonction de leur pertinence pour les

différents aspects du programme que nous avons évalués. Ils ont été catégorisés et examinés en fonction des éléments suivants :

- a) Évaluation des conditions préexistantes (ligne de base)
  - Les études préalables
  - Les enquêtes dans les CFP
  - Les documents sur le Secteur de l'Education en Haïti (BID, UNICEF, Plan Opérationnel du Ministère de l'Education Nationale, etc.)
  
- b) La gouvernance et la structure organisationnelle
  - Organigrammes
  - Documents de création, de certification et de définition de rôle du BTFPSA
  - Les règlements internes de la Fondation Rinaldi
  - Les organigrammes des Centres
  - Les descriptions de postes
  
- c) La pertinence des objectifs du projet par rapport aux objectifs stratégiques
  - Plan stratégique (2012-2017) de la Fondation Rinaldi
  - Documents de projet par phase
  - Documents de problématique du secteur : formation professionnelle et marché de travail
  
- d) Les objectifs opérationnels et la stratégie de mise en œuvre
  - Plans de formation
  - Cadre logique
  - Rapports programmatiques par phase
  - Calendriers de formation
  - Calendriers de rencontre
  
- e) Cohérence ou Gestion de conformité
  - Accord avec les bailleurs (Caritas d'Espagne et la Fondation Jeunes et Développement)
  - Accord de partenariat avec la Fondation Rinaldi,
  - Accord ou correspondances avec les régulateurs (Ministère de l'Education Nationale, Secrétairerie d'État à la Formation professionnelle, INFP)
  - Procédures et normes de suivi de la Caritas d'Espagne
  - Rapport de l'audit financier
  
- f) Gestion d'effectivité ou de performance
  - Rapports de réunion
  - Visites d'inspection
  - Documents de suivi et d'indicateurs de processus
  - Rapports financiers et programmatiques intérimaires
  - Rapports d'assistance technique réalisée au cours des phases I et II
  
- g) Efficience
  - Structure de gestion financière (le personnel comptable et financier)

- Budgets : structure du budget et la nature des coûts prévus au budget
  - Rapports d’accomplissement budgétaire ou de reddition de compte
  - Gestion des délais
- h) Système d’information
- Évaluation du logiciel Evalnote utilisé pour la gestion des données académiques des centres et du logiciel Evalstat utilisé pour la consolidation des données
  - Évaluation des systèmes d’exploitation et des logiciels bureautiques utilisés
  - Évaluation des procédures de back-up
- i) Impact et durabilité
- Plan de continuation
  - Gestion de changement
  - Applicabilité et application des nouvelles méthodes dont l’APC

#### **4. Les personnes ou groupes rencontrés**

- Les Pères-Directeurs des neuf (9) centres de formation professionnelle du réseau
- Les chefs des travaux des neuf centres de formation professionnelle du réseau
- Les Pères responsables de TIMKATEC et des centres d’accueil Lakay/Lakou à Port-au-Prince et au Cap-Haïtien
- Un échantillon de professeurs dans chaque centre
- Un échantillon d’étudiants dans chaque centre
- Un échantillon d’employeurs
- Les responsables du service de placement dans les centres (Fondation Vincent, CDAM)
- La Coordinatrice du Projet
- Le Coordinateur adjoint du BTFPSA
- Le Directeur Général de l’INFP
- Les formateurs des formateurs
- Le personnel administratif et les informaticiens de la Fondation Rinaldi et des centres.

## **IV. CONSTATS ET ANALYSES**

### **IV.1 ÉVALUATION DES CONDITIONS PRÉ-EXISTANTES (LIGNE DE BASE)**

#### **1- Les activités d’évaluation des conditions préexistantes**

Le projet est sorti du processus de la planification stratégique de la Fondation Rinaldi et du RSFP. Il a été conçu et élaboré pour la mise en œuvre des axes de renforcement ou d’amélioration qui ont été identifiés dans le plan. Il ne fait pas de doute qu’il s’appuie sur le plan stratégique lui-même et dispose de toute la documentation sur l’évaluation de l’environnement qui conduisait à l’élaboration du plan stratégique. La documentation trouvée dans les répertoires du projet sur le secteur d’éducation et particulièrement l’éducation technico-professionnelle et les conditions des écoles professionnelles montre un effort immense de documentation et une bonne compréhension du secteur de la part des initiateurs et concepteurs du projet.

### **a) Documentation Préexistante**

À titre de documents préexistants, nous pouvons citer entre autres :

- Informe del Experto independiente sobre la situación de los derechos humanos en Haïti, Michel Forst (Rapport de l'expert indépendant sur la situation des droits humains en Haïti- Michel Forst – 4 avril 2011)
- Les données sur la situation de l'éducation (World data on education. 6th edition- 2006/2007)
- Pauvreté et Inégalité en Haïti (Mémoire d'Enel Vil –Juillet 2006)
- Brochure du PNUD/ Haïti se relève (2011-2012)
- Haïti-Estrategia de Pais- DOCUMENTO DEL BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO
- Le rapport de l'UNICEF : action humanitaire de l'UNICEF pour les enfants
- La formation professionnelle dans les Centres Salésiens d'Haïti : Plan stratégique 2012-2017
- « Étude accélérée du Marché de l'emploi pour l'Amélioration des Opportunités d'Emploi des Jeunes d'Haïti », étude de marché commanditée par Caritas d'Espagne et la Fondation Jeunes et Développement en 2011
- APLICACIÓN DE LA ESTRATEGIA PARA LA ENSEÑANZA Y FORMACIÓN TÉCNICA Y PROFESIONAL (TVET)- L'application de la stratégie pour l'enseignement et la formation technique et professionnelle de l'UNESCO.
- Transformar la Educación y Formación Técnica y Profesional. Forjar competencias para el trabajo y la vida de l'UNESCO
- Politique et stratégie de la formation technique et professionnelle en Haïti produit par l'Institution et Développement en 2013
- Haïti- Plan opérationnel 2010-2015, le plan quinquennal d'opération quinquennal produit par le MENFP.

### **b) Les activités du projet en ce qui concerne le relevé de l'existant**

La Fondation Jeunes et Développement a financé en 2014 deux contrats d'assistance technique. Le premier dont le rapport final a été émis le 18 mars 2014 est titré Intervention « feuille de route » pour soutenir l'amélioration de la formation offerte dans le secteur de la formation professionnelle en Haïti. Ce contrat a pour objectif de soutenir l'amélioration de l'offre formative dans le secteur de la formation professionnelle en Haïti à se développer dans les quatre (4) années du programme. Cette assistance couvrait des thématiques très pertinentes pour l'orientation du projet, dont :

- L'offre actuelle de formation technique et professionnelle
- La demande actuelle de formation technique et professionnelle
- La situation actuelle de l'APC en Haïti
- Les perspectives et les conséquences pour les salésiens
- Les employeurs et leurs attentes
- Les filières prioritaires et les filières les moins prioritaires
- L'insertion sociale et professionnelle des jeunes
- Etc.

Le second dont le rapport final a été émis le 7 septembre 2014 portait le titre « Contrat d'assistance technique en matière de formation professionnelle », assurait le suivi de la feuille de route de mars 2014 et visait à appuyer le BTFPSA en vue de la finalisation des travaux décidés à la fin de la mission de septembre 2013, sur les questions déjà bien identifiées :

- ✓ L'inventaire de l'offre de formation
- ✓ La collecte de données (y compris rétrospectives) et le traitement statistique des données.
- ✓ La clarification de l'offre de formation professionnelle : niveaux (CAP, BAP, DT) et la description des méthodes de formation ;
- ✓ Promouvoir une discussion sur la vision d'avenir des directeurs de centre :
  - la question du genre ;
  - la question des filières économiques porteuses ; et
  - les formations d'avenir (technologie, services...).

L'accent a été mis sur les points suivants :

- ✓ La révision des *curricula* des divers Centres de formation professionnelle de la Confrérie ;
- ✓ La mise en cohérence de l'offre de formation professionnelle entre les différents centres comme étant l'un des objectifs premiers du Bureau technique de la formation professionnelle des Salésiens.
- ✓ Transformer les *curricula* sans certification, pour obtenir que tous les diplômes ne soient pas signés par la seule direction du centre.

Le second contrat a aussi couvert d'autres thématiques et activités non moins importantes sur la question de l'évaluation de l'existant ou de la ligne de base du projet. Ont été couverts :

- La question de l'état et de la révision des *curricula*
- L'état des lieux en termes de matériels didactiques, d'équipements et de matière d'œuvre
- La préparation des réunions de directeurs
- L'analyse des programmes par filières dans les centres
- La discussion sur l'harmonisation des programmes
- Des rencontres avec le groupe sectoriel d'éducation (GSE et INFP)

La Fondation Rinaldi et la Fondation Jeunes et Développement avaient commandité par ailleurs une étude de base en 2011 dans les centres de formation professionnelle des salésiens. Nous avons repéré un questionnaire d'enquête et un rapport sur les thématiques suivantes :

- ✓ Affaires académiques
- ✓ Gestion de l'information
- ✓ Administration scolaire et capacité de gestion
- ✓ Développement des ressources humaines
- ✓ Gestion financière
- ✓ Gestion des infrastructures communes
- ✓ gestion des infrastructures spécifiques (ateliers, salles, informatiques, magasins, etc.)
- ✓ Gestion pédagogique

Les résultats devraient permettre d'identifier les faiblesses opérationnelles du système de gestion des centres et orienter les actions du projet vers le renforcement de ces points de faiblesse.

Le bureau technique de formation professionnelle a aussi conduit une enquête auprès des centres de Formation Professionnelle Salésiens sur les thèmes suivants :

- ✓ Relations avec les entreprises
- ✓ Gestion Pédagogique et Curriculaire
- ✓ Gestion des infrastructures
- ✓ Gestion Financière et Contrôle de Budget.
- ✓ Administration Scolaire et Capacité de Gestion
- ✓ Gestion de l'Informatique
- ✓ Affaires Académiques

Le projet a produit un canevas pour l'évaluation des besoins des Centres en termes de matériels didactiques. Le canevas prévoit :

- Un relevé exhaustif des besoins
- Les matériels disponibles
- Les matériels non disponibles

Le canevas rempli a été trouvé pour CDAM et OPEPB, mais pas pour les autres centres.

Les évaluateurs ont aussi trouvé un relevé sur les enseignants du RSFP. Un total de 167 enseignants a été inventorié avec des informations suivantes : nom, prénom, sexe, centres de formation professionnelle d'appartenance, la fonction, la filière, les coordonnées en termes de téléphones, courriel, adresse, ville de résidence, numéro d'identification (NIF, CIN). Cette base de données serait plus complète si elle présentait le niveau de formation des maîtres, le nombre d'années d'expérience et leur âge, les salaires actuels. L'âge permettrait de savoir s'ils sont à la sortie et pour combien de temps on peut espérer un retour sur l'investissement que le projet et la Fondation Rinaldi ont consenti en eux.

## **2- Forces, faiblesses, et recommandations**

Le projet dispose de beaucoup de données et d'informations sur la problématique du système d'enseignement technico-professionnel en Haïti et dans le RSFP. Il disposait aussi d'un rapport de diagnostic assez étendu sur la situation du système qui lui a permis de disposer des données pertinentes nécessaires à l'orientation des actions du projet. Le projet dispose de données sur :

- l'état actuel de la logistique des centres. Le comité technique de formation professionnelle a réalisé une enquête auprès des centres où 43 % des centres disent que leurs conditions logistiques actuelles leur permettent d'appliquer l'approche par compétence.
- les besoins logistiques des Centres en termes de matériels didactiques, équipements, et matières d'œuvre.
- les filières prioritaires et les filières les moins prioritaires ainsi que sur le patronat et ses besoins réels.
- la situation actuelle de l'APC en Haïti
- l'insertion sociale et professionnelle des jeunes
- les perspectives et les conséquences pour les salésiens

- Etc.

Cependant, dans les discussions que les évaluateurs ont menées avec les enseignants, 75 % des enseignants (50 sur 66) pensent que la question logistique en termes de Projecteur, Electricité, Internet, moyens de déplacements pour les visites éducatives, photocopieuses, accès à l'Internet par les étudiants, la disponibilité des matières d'œuvre au moment où l'on en a besoin, constituent un handicap majeur à l'application de la méthode. Selon le budget, 36.67 % des ressources du programme sont affectés aux équipements, matériels et fournitures. Ce qui paraît significatif par rapport au budget global.

Les évaluateurs n'ont pas trouvé une évaluation sur la formation de base, le niveau des enseignants, leurs conditions de travail, le turn-over qui constitue des facteurs de risques pour la réforme. Pour 50 % des dirigeants des centres rencontrés il y a 20 à 30 % des enseignants qui ne sont pas de niveau à s'approprier de la formation et à la restituer.

La Coordination du Programme était néanmoins consciente de ce risque. Elle voulait d'abord que chaque professeur dispose d'un outil de travail. Ensuite, elle pensait que la mise à disposition des professeurs d'ordinateurs portatifs pourrait aussi leur servir de compensation pour les heures de travail hors des heures de classe. Néanmoins, cette décision n'était pas partagée par la Direction salésienne qui ne voulait pas créer de précédents.

Par ailleurs, certains professeurs n'étaient pas d'accord sur l'acquisition des ordinateurs, certains voulaient du cash.

### **3- Recommandations :**

Les points à adresser sont les suivants :

- Élaborer avec la Direction des Centres et le Comité Technique des mesures d'accompagnement pour les enseignants en vue de créer la motivation nécessaire à l'application d'APC (Voir le rapport des groupes de discussions avec les professeurs sur leurs souhaits et suggestions).
- Établir un plan de réaffectation des enseignants qui ne sont pas capables de s'approprier de la méthode APC et de la restituer.

## **IV.2 SYSTÈME DE GOUVERNANCE ET STRUCTURE ORGANISATIONNELLE**

### **1- Les objectifs stratégiques de gouvernance**

L'élaboration du plan stratégique 2012-2017 s'inscrit dans une démarche de recherche de bonne gouvernance par la Fondation Rinaldi. Il permet de définir une vision pour les cinq prochaines années, de raviver la mission et le système des valeurs qui doit servir de gouvernes à tous les centres de formation du réseau. Le plan a prévu de surcroît la mise en place d'un système de coordination et de supervision se basant sur différents critères dont celui des ressources humaines, du financement et de la viabilité à long terme pour que les centres ne fonctionnent pas ou plus en entité isolée.

La vision met l'accent sur des structures d'enseignement technique professionnel réadaptées répondant aux normes de qualité et aux besoins du pays :

- Recherchant l'efficacité et la qualité de manière constante
- Inspirées des valeurs évangéliques offrant une proposition de croissance à la foi chrétienne.
- Atteignant leur finalité avec le style, l'esprit et la méthode de Don Bosco.
- Ayant une fonction sociale qui contribue à la construction d'une société juste, plus digne de l'homme.
- Donnant la préférence aux plus nécessiteux en se plaçant dans les secteurs populaires et en créant des conditions économiques qui rendent possible l'égalité des chances.

Le plan a présenté quatre objectifs stratégiques, des objectifs spécifiques et opérationnels. Les objectifs et les activités du projet devraient concourir à l'atteinte des objectifs opérationnels du plan.

Les objectifs généraux sont les suivants :

- Continuer à promouvoir une éducation de qualité dans nos écoles et centres professionnels garantissant le professionnalisme, c'est-à-dire la compétence (savoir, savoir-faire, savoir être) ainsi que la conscience professionnelle, et ouvrant sur le marché du travail national ou international.
- Mettre en place une commission de coordination et de supervision des CFP
- Consolider les rapports avec les différentes instances éducatives et les acteurs économiques du pays.
- Parvenir progressivement à l'autonomie financière des CFP.

L'objectif général # 2 à savoir « Mettre en place une commission de coordination et de supervision des CFP » vise dans l'ensemble au renforcement du système de gouvernance. De cet objectif général découlaient six objectifs spécifiques, six objectifs opérationnels et autant de stratégies à mettre en œuvre que nous présentons dans la matrice ci-contre :

**Tableau 4 : Matrice des objectifs et des stratégies de gouvernance**

Objectif Général	Objectifs Spécifiques	Objectifs Opérationnels	Stratégie
1. Continuer à promouvoir une éducation de qualité dans nos écoles et centres professionnels garantissant le professionnalisme, c'est-à-dire la compétence (savoir, savoir-faire, savoir être) ainsi que la conscience professionnelle, et ouvrant sur le marché du travail national ou international.	1.1 Réorganiser le cadre de référence	1.1 Réélaborer le règlement et les procédures internes de chaque CFP	1.1 Description des fonctions et des tâches des différents responsables de secteurs. Détermination des processus de gestion des ressources : humaines, matérielles, infrastructurelles et financières.
	1.2 Former les cadres	1.2 Former les responsables pour la gestion des CFP.	1.1 Organisation de sessions de mise à niveau en gestion et administration pour les directeurs et le personnel éducatif.

2.1 Mettre en place une commission de coordination et de supervision des CFP	1- Établir l'organigramme (distinction des fonctions) et décrire les tâches des membres	1- Valider et promulguer l'organigramme et les descriptions.	1. Application de l'organigramme en vue de la gestion, de la bonne marche et de l'évaluation des CFP.
	2- Assurer une structure efficace d'administration, de gestion et d'évaluation	2- Superviser la planification de chaque CFP.	2. Contact et visites périodiques des CFP pour vérification et évaluation.
	3- Assurer la qualité de la formation dispensée	3- Veiller à la formation, à l'élaboration et à l'acquisition des instruments nécessaires	3. Préparation du matériel pédagogique ; organisation des cycles de formation des professeurs ; recherche du support, nécessaire au bon fonctionnement.
	4- Assurer la synergie entre les CFP	4- Créer un espace de communication et d'information pour les CFP.	4. Site web, bulletin informatif, revues, forum, expositions, conférences, etc.
	5- Assurer le suivi des finissants de chaque CFP	5- Accompagner les finissants vers le marché du travail	5. Banque de données sur les finissants et les possibilités d'accès au marché du travail ; contact permanent avec, les entreprises ; formation à la création, de micro entreprise.
	6- Étudier systématiquement les changements du monde du travail.	6- Maintenir actualisées les informations sur les créneaux porteurs d'emploi	6. Études périodiques du marché du travail (tous les deux ou trois ans); propositions d'adaptation, des filières aux CFP.

## 2- Les objectifs et activités prévisionnelles de réponse

À titre de réponses, le programme avait élaboré et mis en œuvre les objectifs et les activités suivantes :

### 2.1 Phase I

Objectif : Définir les processus et la structure de gestion et de coordination du Réseau Salésien de la Formation Professionnelle par :

- a) La définition et la mise en place de la structure organisationnelle du RSFP incluant l'organigramme :
  - L'élaboration du manuel de procédures de fonctionnement et de la coordination du RSFP
  - La définition de l'Organigramme
  
- b) La définition de la structure de gestion et de la coordination du RSFP
  - Définition des rôles du comité technique et des profils de ses membres
  - Définir les postes et établir l'organigramme du comité technique
  - Mettre en place le manuel de fonctionnement du comité technique
  - Constituer le comité technique

## 2.2 Phase II

- Renforcement des capacités de coordination et de gestion du Secrétariat Technique du RSFP et de la Fondation Rinaldi.
  - Élaborer le premier mémoire du RSFP à la fin des cours 13-14 et un dossier de présentation institutionnel du RSFP après les cours 14-15
  - Intégrer au Secrétariat Technique un expert en formation professionnelle comme adjoint au coordonnateur du Secrétariat Technique, quelqu'un qui a collaboré pendant tout le cours, qui a supervisé ou qui peut superviser les actions prévues.
  - Former le personnel technique en gestion de cycle de projet avec l'appui d'une expatriée de JyD
  - Établir un nouveau système de gestion de l'information du RSFP sous le contrôle du Secrétariat technique
  - Élaborer des statistiques du RSFP par le Secrétariat Technique pour être mises à la disposition de l'assemblée des directeurs et du Comité Technique
- Établir un sous-système coordonné d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle du RSFP
  - Etablir un diagnostic sur la gestion de l'orientation et l'appui à l'insertion professionnelle des huit (8) centres
  - Développer une proposition qui systématise les processus d'orientation et d'intermédiation professionnelle qui comprend un système de recueil d'informations
  - A la fin du projet, les centres commencent à utiliser le nouveau système d'information dans le processus d'orientation et d'insertion professionnelle avec une expérience pilote à Port-au-Prince.

## 2.3 Phase III

- Définir les processus et la structure de coordination et de gestion du RSFP : le BTFPSA
  - Finaliser l'actualisation des curricula 2015-2016. Elaboration et publication de feuilles de présentation ou de dépliants pour chaque centre ainsi que pour les 17 spécialités du RSFP
  - La Consolidation du BTFPSA qui doit être doté de capacités pour soutenir la mise en œuvre de l'APC dans le RSFP. Il devrait disposer de trois techniciens formés et spécialisés en APC avec le soutien d'un expert
  - La mise en place d'un système de gestion d'information dans le RSFP permettant aux Centres et au BTFPSA de disposer de statistiques à partir des données.

## 3- Les Réalisations

Le programme avait prévu d'adresser partiellement les objectifs stratégiques de gouvernance définis dans le plan. Opérant avec des ressources limitées, il se devait de faire des choix et d'établir des priorités. Les structures mises en place devraient permettre, néanmoins, la complétude et la finalisation des actions initiées.

Les réalisations du programme comprennent :

### **Structure Organisationnelle et système de gouvernance :**

- La formalisation des structures organisationnelles des centres à travers l'élaboration d'un organigramme pour chacun des neuf centres du réseau
- L'élaboration et la mise en place d'un manuel de gestion pour la Fondation Rinaldi. Le manuel adresse les aspects de gestion les plus pertinents par rapport à sa mission :
  - ✓ Organisation de la Fondation Rinaldi (Organigramme)
  - ✓ La gestion du personnel
    - Recrutement du personnel
    - Responsabilité et Comportement du personnel
    - Statut du personnel au service de la Fondation Rinaldi
    - Dossiers personnels
    - Rémunération
    - Bénéfices sociaux
    - Assurance et Plan de Retraite
    - Horaire et Régularité
  - ✓ Gestion des Biens
  - ✓ Gestion Financière et Audit Interne
  - ✓ Sanctions
  - ✓ Cas de résiliation de contrat
- La définition de la composition et des rôles du comité technique
- La mise en place du comité technique constitué de cinq membres :
  - ✓ P. Sylvain DUCANGE (Provincial)
  - ✓ P. Gérald JEANNOT (Vicaire Provincial).
  - ✓ P. Jean Paul MESIDOR (Économe et Directeur Général de la FR)
  - ✓ P. Sonel ROMAIN (Coordonnateur du BTFPSA et Econome de l'ENAM) qui a laissé en décembre 2014 et a été remplacé par le révérend Père Victor AUGUSTE
  - ✓ P. Léphène PIERRE (Directeur de l'ENAM)
- La certification du comité technique par le Provincial
- La création du Bureau Technique de Formation Professionnelle des Salésiens (BTFPSA)
- Le document organisant le BTFPSA (structures, rôles, descriptions de postes)
- La définition du mode de fonctionnement du Secrétariat Technique
- Les règlements académiques de CDAM, de la Fondation Vincent, de Lakay
- Le projet a contribué à l'actualisation du projet ENTESA et aux préparatifs devant conduire à sa réouverture éventuelle dont l'élaboration d'un budget et l'identification des sources de financement.

## **Formation des cadres**

Les cadres ont bénéficié de formation dans différents domaines :

- La formation des Directeurs, des Coordonnateurs Pédagogiques et des Chefs de Travaux sur la gestion pédagogique et administrative, et la planification de l'enseignement des 30 et 31 octobre 2014
- La formation sur les nouveaux logiciels installés : Evalnote, Evalstat, et Quickbooks
- La formation sur le genre
- La formation des 6 et 7 mars 2015 tenue à l'intention des Directeurs, des Chefs des Travaux et des Coordonnateurs pédagogiques sur les thèmes :
  - o La gestion des ressources humaines.
  - o La gestion des ressources matérielles.
  - o La gestion des conflits.
  - o L'incidence de l'implantation de l'APC sur la gouvernance des CFP.
  - o L'incidence de l'implantation de l'APC sur le corps professoral et les étudiants.
  - o Comment travailler dans l'esprit de l'APC lorsqu'on ne dispose pas de tous les matériels nécessaires.
  - o La gestion du changement (tenue le 7 mars 2015)
- La formation en bureautique
- Les séances d'information tenues à l'intention des Directeurs, des Chefs des travaux, des Responsables pédagogiques et des secrétaires du 30 septembre au 3 octobre 2014 sur la présentation de la stratégie du programme.
- Les formations tenues les 23, 24 et 25 avril 2015 à l'intention des Directeurs, des Chefs des travaux, des Responsables pédagogiques sur :
  - o La visite du CANADO Technique.
  - o La Constitution d'un plan de module, d'un plan de leçon...
  - o Les activités d'apprentissage de base, d'entraînement, etc...
  - o L'Application sur le module n°7 du programme « électricité bâtiment ».

## **Gestion de l'information**

- Le réseau est doté d'un logiciel de gestion académique qui fonctionne sous la supervision du Secrétariat Technique. Les centres disposent de bases de données et de statistiques académiques et ont pu imprimer les bulletins à partir du système installé (Evalnote)
- Tous les centres sont aussi dotés d'un Server, de WIFI, et d'un logiciel Quickbooks pour le traitement comptable et financier.

## **Renforcement des capacités techniques du BTFPSA :**

- Le BTFPSA bénéficie du support technique de deux experts internationaux : Monsieur Yanick DOUDI, un expert canadien en APC qui a signé un contrat de neuf (9) mois avec le Projet via la Fondation Rinaldi pour la formation des formateurs et des enseignants du RSFP. Le contrat prévoit aussi une assistance technique formative aux membres du BTFPSA.

Un des évaluateurs, un Spécialiste en éducation, le Prof. Louis Délima CHERY, a rencontré Monsieur DAOUDI et a observé l'une de ses séances de formation. Nous concluons que dans l'ensemble l'apport pédagogique de Monsieur DAOUDI sur l'APC au RSFP est considérable :

- ✓ Il a formé les formateurs, ceux qui doivent prendre la relève et qui feront le travail de contrôle et de monitoring pédagogique
- ✓ La formation qu'il fournit est grandement appréciée des bénéficiaires. La qualité de la formation a été cotée entre 4.3 et 4.5 sur 5 par des professeurs bénéficiaires anonymes. Avec les commentaires suivants :

*« Je vous félicite pour ce travail colossal que vous effectuez au niveau de l'éducation en Haïti. Je vous prie de bien vouloir continuer. Merci tenez bon. »*

*« Cette formation est très satisfaisante, elle nous permet d'enrichir notre connaissance sur le plan pédagogique et d'améliorer notre système éducatif. »*

*« En ce qui me concerne la formation a été parfaite, les séances s'étaient bien déroulées. J'ai beaucoup apprécié le courage des formateurs qui nous ont accompagnés. Merci. »*

- ✓ Il a effectué en octobre 2016 une évaluation sur la capacité du BTFPSA à réaliser l'implémentation des programmes dans le respect de la méthodologie d'APC. Il conclut *« Le travail du BTFPSA dans la dernière année et demi a démontré que même avec un manque au niveau matériel et technique, une amélioration au niveau pédagogique a lieu chez les professeurs et ceci ne peut qu'être que positif pour le système de formation professionnelle en Haïti. La continuité des activités de renforcement des capacités, du suivi et de l'accompagnement sont essentiels tant pour les professeurs que pour les formateurs des formateurs. Par ailleurs, la mise à niveau des nouveaux professeurs intégrant le système et la mise en place d'une structure autonome de formation de formateurs en Formation Professionnelle sont autant de points qui vont assurer une réelle différence à long terme dans le système national de formation professionnelle en Haïti, et je suis confiant que l'équipe du BTFPSA a la capacité et la compétence de mener à terme un tel projet »*

- Un deuxième expert Français Monsieur Gérard KELLERHALS, fournit un accompagnement au BTFPSA au titre de Coordonnateur Adjoint. Il assure avec la Coordination du Projet toute la planification et la mise en œuvre des programmes de formation en APC en termes de planification, création des outils, exécution et monitoring des différents modules de formations, fait le coaching pour les membres du BTFPSA ainsi que pour les formateurs des formateurs appelés à assurer la relève.

#### **4- Forces, Faiblesses et Recommandations**

##### **a) Forces**

- La mise en place et l'organisation du Comité Technique et du BTFPSA constitue une réalisation énorme dans le renforcement du système de gouvernance du RSFP encore

qu'il faille élaborer le manuel de fonctionnement du comité technique, activités que le programme avait prévues mais dont les évidences de réalisation n'ont pas été trouvées.

- L'élaboration des procédures administratives de la Fondation Rinaldi et des règlements académiques ainsi que la mise en place du logiciel de gestion des données académiques (Evalnote) monté en réseau constituent de bonnes réalisations pour le programme et un point fort du système de gouvernance.
- Non moins importante est la formalisation de la structure organisationnelle des centres avec la préparation d'un organigramme pour chaque centre.
- Dans deux des centres (Fondation Vincent et les Cayes) ainsi que à la Fondation Rinaldi un service de placement a été mis en place avec l'appui financier d'APEFE et la Caritas d'Espagne. L'APEFE a supporté la mise en place des bureaux d'emploi du CDAM (Cayes) et d'EPFV (Cap-Haitien). La Caritas a financé l'emploi d'une technicienne au Bureau d'Emploi (BDE) de la Fondation Rinaldi. Le Projet avait prévu une structure centralisée d'emplois à la Fondation Rinaldi qui devrait desservir les neuf (9) centres du RSFP. L'apport du Projet est significatif en ce qui concerne la dotation de la Fondation Rinaldi et des Centres d'une structure de placement opérationnelle, viable. En effet, le BDE à la Fondation Rinaldi a été créé par les efforts du projet et Via Don Bosco. Il a atteint un niveau de structuration qui garantit à termes sa viabilité et son efficacité dans la poursuite de la mission qui lui est dévolue, celle d'encadrer et d'accompagner les étudiants finissants du RSFP dans les démarches d'insertion sociale et professionnelle, soit par la recherche et l'obtention d'un emploi, soit par le lancement de projets personnels d'initiatives privées.
- La formation des membres du BTFPSA et des cadres des Centres du RSFP

#### **b) Points à renforcer**

- Le BTFPSA, de par la définition de ses rôles est une structure centrale de conception, d'innovation et d'élaboration des politiques. Il agira proactivement en orientant les programmes sur la base des nouvelles poussées techniques, des nouvelles tendances et des nouveaux besoins du marché. Il est appelé à travailler comme une entité de système et méthode dans le réseau qui assure la veille stratégique et conduit les ajustements nécessaires aux programmes. Similairement, le comité technique est compris comme une entité de surveillance appelée à se prononcer en dernier ressort sur la performance, la question de qualité, sur le système de supervision et de contrôle du RSFP. Mais ce ne sont pas les membres du BTFPSA et du CT qui s'occuperont du contrôle administratif, pédagogique et de la conformité et la cohérence des programmes d'enseignement des Centres et des décisions opérationnelles avec les valeurs, la vision et les objectifs définis. **Il manque à la structure une unité d'inspection qui devrait être rattachée au Comité Technique et qui remplira les tâches de contrôle ou d'inspection dans les centres.**

- Les organigrammes du réseau ont été définis en mars 2014 par le BTFPSA. Les Directeurs des Centres disposent du document. Les structures présentées dans les organigrammes diffèrent d'un centre à l'autre, la réalité des centres n'étant pas la même. Même les noms des postes ou fonction diffèrent d'un centre à l'autre. Le BTFPSA doit travailler à la standardisation et à l'harmonisation des structures de gestion des centres. Les organigrammes ne sont pas affichés dans les centres non plus. Il n'y a pas d'évidences qu'ils ont été présentés au personnel, au corps enseignant et aux étudiants.
- Des séances de formation en gestion ont été entreprises par le projet à l'intention des membres du BTFPSA et des Directeurs des centres. Le personnel de support administratif des centres a aussi un grand besoin de ces formations.

### c) **Recommandations**

- En rapport avec les faiblesses relevées, pour renforcer l'efficacité du système de gouvernance, la Fondation Rinaldi ou la Direction du Programme doit **doter la structure de gouvernance d'inspecteurs du RSFP devant travailler sous la supervision du Comité Technique.**
- La Fondation Rinaldi via le BTFPSA doit travailler à l'harmonisation et la standardisation des structures de gestion des centres. Autant que faire se peut, les centres avec les niveaux de formation identique doivent être dotés de structure de gestion identique. Elle doit travailler à l'amélioration de la communication dans les centres. Les organigrammes, les règlements internes doivent être formellement présentés au staff administratif et enseignant ainsi qu'aux étudiants.
- Les objectifs de gouvernance poursuivis doivent être renforcés pour les points suivants :
  - ✓ La mise en place du manuel de fonctionnement du comité technique
  - ✓ La dotation des Centres d'un manuel standard de procédures administratives et financières et académiques.
- Doter les services de placement ou d'emplois de politiques et de procédures standards et uniformes.

## **IV.3 PERTINENCE**

L'évaluation de la pertinence du programme s'applique à montrer dans quelle mesure ses objectifs et priorités s'accordent avec les besoins des bénéficiaires visés. L'évaluation s'attache à montrer si le projet a apporté une réponse significative à la préoccupation exprimée du secteur de l'enseignement professionnel et à la problématique définie dans le plan stratégique par les Salésiens. Cette démarche prend comme référentiel le rapport<sup>2</sup> de l'étude de marché de l'ETTICC commandité par la Fondation Rinaldi avec le support financier de la Caritas d'Espagne et de la

<sup>2</sup>Rapport d'octobre 2011 de «Équipe de Techniciens en Traduction Interpréariat Communication et Consultations (ETTICC), section recommandations.

Fondation Jeunes et Développement, le plan stratégique 2012 - 2017 des Salésiens et le plan de gestion de risque le cas échéant.

### **1- Les recommandations de l'étude du marché**

Sur la base des observations et des conclusions de l'étude, l'ETTICC avait recommandé à la Fondation Rinaldi d'agir, en vue du renforcement et de l'amélioration du RSFP, sur les créneaux suivants :

#### **a) La dimension pédagogique et didactique par un ré-engineering du système qui requerrait :**

- Le reformatage du curriculum
- L'encadrement des enseignants en activités et des futurs diplômés. A cet effet, la mise en place d'un plan de formation pour les enseignants actifs est nécessaire
- L'institution à la direction Centrale des salésiens d'une unité ou Commission chargée d'évaluer les matériels et supports didactiques existants et d'en élaborer de nouveaux
- L'établissement d'un corps d'inspecteurs de la formation technique et professionnelle
- La formation des gestionnaires de centres

#### **b) La dimension liée à la bonne Gouvernance du Secteur**

- La mise en place d'un dispositif de veille stratégique travaillant sur l'orientation et sur le pilotage général de l'insertion socioprofessionnelle des jeunes diplômés
- La création d'un Secrétariat Général comme structure de pilotage assurant la planification stratégique et la gestion administrative
- L'élaboration des procédures, règlements et normes nécessaires au bon fonctionnement des centres salésiens et de leur modernisation s'avère indispensable
- La création d'une Table de Concertation Permanente et d'Analyse Stratégique SDBH, MENFP / INFP, Ministère de la Jeunesse et de Sports, Ministère des Affaires Sociales et du Travail (MAST), Ministère du Commerce et de l'Industrie (MCI), les Banques, certaines entreprises et les Bailleurs.
- Établissement d'organigrammes fonctionnels qui tiennent compte à la fois des anciennes et nouvelles filières de formation et également des différents niveaux de responsabilités à l'intérieur du dispositif structurel général

#### **c) Dimension Communicationnelle ou de Marketing Social**

- **Organiser des « journées portes ouvertes »** dans tous les départements géographiques où les SDBH sont présents afin d'informer la communauté des filières de formation disponibles, du nombre de jeunes en formation et ceux ou celles qui sont diplômé(e)s puis ceux-là qui sont engagés sur le marché du travail. Au cours de ces journées, des fiches signalétiques, dépliants explicatifs, etc., seront communiqués au public.

## **2- Les objectifs opérationnels du plan stratégique**

Le plan stratégique des Salésiens 2012 - 2017 a par ailleurs établi les objectifs stratégiques et opérationnels que la Fondation Rinaldi devrait poursuivre. Le plan a établi un ensemble de 21 objectifs opérationnels qui devraient être poursuivis :

- ✓ Réélaborer le règlement et les procédures internes de chaque CFP
- ✓ Redéfinir le curriculum des différents corps de métier et des filières selon l'approche par compétence pour nos centres formels et informels de FP.
- ✓ Disposer d'équipements techniques adaptés.
- ✓ Préparer les jeunes dès le cycle fondamental pour qu'ils puissent intégrer nos centres formels de formation professionnelle (enseignement général et technique)
- ✓ Fixer le niveau minimal d'aptitudes requises pour intégrer nos centres informels de formation professionnelle (savoir-faire technique sans l'enseignement général).
- ✓ Aider à l'orientation professionnelle systématique.
- ✓ Éduquer aux valeurs humaines et chrétiennes.
- ✓ Communiquer à tous les acteurs de la Communauté Éducative et Pastorale (CEP) les orientations du PEPS.
- ✓ Former les responsables pour la gestion des CFP.
- ✓ Assurer la formation des éducateurs de nos CFP.
- ✓ Valider et promulguer l'organigramme et les descriptions de tâches.
- ✓ Superviser la planification de chaque CFP.
- ✓ Veiller à la formation, à l'élaboration et à l'acquisition des instruments nécessaires.
- ✓ Créer un espace de communication et d'information pour les CFP.
- ✓ Accompagner les finissants vers le marché du travail.
- ✓ Maintenir actualisées les informations sur les créneaux porteurs d'emploi.
- ✓ Favoriser l'échange bilatéral d'information.
- ✓ Favoriser un travail en réseau avec eux et l'échange d'information.
- ✓ Faciliter les échanges d'information et connaître les nouvelles orientations.
- ✓ Permettre une meilleure connaissance des besoins du marché.
- ✓ Organiser des activités génératrices de revenus.

## **3- Plan d'action et budget**

Les actions et le budget du programme sont présentés en trois phases.

### **3.1 Phase I (Janvier 2013-Mars 2014)**

Le budget de la phase I s'élevait à 712,000 Euros et devrait être financé à hauteur de 700,000 euros par la Caritas d'Espagne et la différence (12,000 euros) par la Fondation Jeunes et Développement.

L'objectif général qui sous-tendait les actions de la phase I étaient de faciliter l'exercice du droit à l'éducation pour un emploi décent grâce à une formation de qualité des jeunes vulnérables en Haïti. L'objectif spécifique était de contribuer au renforcement du système de formation professionnelle d'Haïti à travers le réseau des centres de formation professionnelle en coordination avec le MENFP. Les résultats attendus de la phase I étaient les suivants :

### **3.1.1 Définir les processus et la structure de gestion et de coordination du Réseau Salésien de la Formation Professionnelle par :**

- a. La définition et la mise en place de la structure organisationnelle du RSFP incluant l'organigramme**
  - L'élaboration du manuel de procédures de fonctionnement et de la coordination du RSFP
  - La définition de l'Organigramme
- b. La définition de la structure de gestion et de la coordination du RSFP**
  - Définition des rôles du comité technique et des profils de ses membres
  - Définir les postes et établir l'organigramme du comité technique
  - Mettre en place le manuel de fonctionnement du comité technique
  - Constituer le comité technique
- c. La définition des critères d'accès aux centres de formation du RSFP**
  - Définir les critères généraux de sélection qui facilitent l'accès et la permanence des étudiants les plus défavorisés économiquement.

### **3.1.2 Actualiser et améliorer l'offre de formation du RSFP**

- a. Actualiser les programmes d'étude dans tous les centres
  - Définir les curricula et la durée des programmes
  - Etablir les horaires, les niveaux, le nombre de groupes
  - Elaborer un plan de mise en œuvre à court, moyen et long terme
- b. Élaborer les curricula dans les filières prioritaires
- c. Élaborer les modules de formation dans les filières prioritaires
- d. Élaborer des manuels didactiques dans les filières prioritaires
- e. Dispenser des cours de mise à niveau qui facilite aux étudiants l'accès aux nouvelles filières.

### **3.1.3 Améliorer la gestion et la capacité des ressources humaines du RSFP**

- a. Amélioration de la Gestion, de la Direction et de la Coordination des Ressources Humaines
- b. Définition des postes et des profils professionnels nécessaires par rapport à l'offre de formation et aux filières prioritaires
- c. Renforcement des capacités des RRHH

### **3.1.4 Le renforcement du système public de l'enseignement technique professionnel en Haïti**

- a. Renforcer les capacités des fonctionnaires de l'Etat en matière d'éducation technico-professionnelle
- b. Faire des propositions au MENFP –INFP sur l'amélioration des curricula et des matériels didactiques

- c. Formation des professeurs et gestionnaires du système public de l'éducation technico-professionnelle.

**Tableau 5 : Budget Sommaire Phase I Base Résultats**

Résultats Attendus	Description	Budget en Euros
# 1	Définir les processus et la structure de gestion et de coordination du Réseau Salésien de la Formation Professionnelle	80,214.00
# 2	Définir les processus et la structure de gestion et de coordination du Réseau Salésien de la Formation Professionnelle	386,208.00
# 3	Améliorer la gestion et la capacité des ressources humaines du RSFP	141,221.00
# 4	Le renforcement du système public de l'enseignement technique professionnel en Haïti	104,357.00
<b>Total</b>		<b>712,000.00</b>

Le budget de la phase I a été l'objet de reformulation et a été porté à 814,191 Euros avec une structure de présentation par lignes budgétaires plutôt que par activités. La reformulation a été décidée pour permettre une révision du budget, des objectifs et des indicateurs avec la participation de la Fondation Rinaldi, l'élaboration du projet et du budget ayant été pris en charge par le personnel expatrié.

### 3.2 Phase II (avril 2014 - juillet 2015)

À la phase II, le projet poursuivait le même objectif général et spécifique qu'à la phase I à savoir :

**Objectif général :** faciliter l'exercice du droit à l'éducation pour un emploi décent grâce à une formation de qualité des jeunes vulnérables en Haïti.

**Objectif spécifique :** contribuer au renforcement du système de formation professionnelle d'Haïti à travers le réseau salésien des centres de formation en coordination avec le MENFP.

Le budget de la phase II s'élève à 871,889 euros. Les résultats attendus sont les suivants :

- ✓ Renforcer les capacités de coordination et de gestion du Secrétariat Technique du RSFP et de la Fondation Rinaldi
- ✓ Favoriser l'accès à la formation professionnelle et la continuation de leur éducation aux jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement du RSFP.
- ✓ Actualiser et améliorer l'offre de formation du RSFP
- ✓ Améliorer la gestion et la capacité du Département des Ressources du RSFP
- ✓ Renforcer le sous-système public de l'enseignement technique professionnel d'Haïti

- ✓ Établir un sous-système coordonné d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle du RSFP.

**Tableau 6 : Budget Sommaire Phase II Base Résultat**

Résultats Attendus	Description	Budget en Euros
# 1	Renforcement des capacités de coordination et de gestion du Secrétariat Technique du RSFP et de la Fondation Rinaldi	163,703.00
# 2	Favoriser l'accès à la formation professionnelle et la continuation de leur éducation aux jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement du RSFP.	152,005.00
# 3	L'actualisation et l'amélioration de l'offre de formation du RSFP	346,749.00
# 4	L'amélioration de la gestion et de la capacité du Département des Ressources Humaines	51,769.00
# 5	Renforcer le sous-système public de l'enseignement technique professionnel d'Haïti	43,910.00
# 6	Établir un sous-système coordonné d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle du RSFP	44,001.00
	Activités transversales d'exécution	69,752.00
<b>Total</b>		<b>871,889.00</b>

### 3.3 Phase III (août 2015 - juillet 2016)

À la phase III, le projet poursuivait les mêmes objectifs général et spécifique qu'aux deux phases précédentes. Les résultats attendus sont les mêmes, mais les activités mises en œuvre diffèrent. Le budget de la phase III s'élève à 986,383 euros.

La phase III s'inscrit en continuation de la phase II avec les mêmes résultats attendus et des activités complémentaires :

- ✓ Renforcer les capacités de coordination et de gestion du Secrétariat Technique du RSFP et de la Fondation Rinaldi
- ✓ Favoriser l'accès à la formation professionnelle et la continuation de leur éducation aux jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement du RSFP.
- ✓ Actualiser et améliorer l'offre de formation du RSFP
- ✓ Améliorer la gestion et la capacité du Département des Ressources du RSFP
- ✓ Renforcer le sous-système public de l'enseignement technique professionnel d'Haïti

- ✓ Etablir un sous-système coordonné d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle du RSFP.

**Tableau 7 : Budget Sommaire Phase III Base Résultat**

<b>Résultats Attendus</b>	<b>Description</b>	<b>Budget en Euros</b>
# 1	Renforcement des capacités de coordination et de gestion du Secrétariat Technique du RSFP et de la Fondation Rinaldi	178,428.00
# 2	Favoriser l'accès à la formation professionnelle et la continuation de leur éducation aux jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement du RSFP.	158,378.00
# 3	L'actualisation et l'amélioration de l'offre de formation du RSFP	320,370.00
# 4	L'amélioration de la gestion et de la capacité du Département des Ressources Humaines	170,142.00
# 5	Renforcer le sous-système public de l'enseignement technique professionnel d'Haïti	26,889.00
# 6	Etablir un sous-système coordonné d'orientation et d'appui à l'insertion professionnelle du RSFP	33,266.00
	Activités transversales d'exécution	98,910.00
<b>Total</b>		<b>986,383.00</b>

### 3.4 Observations et Analyses

#### 3.4.1 Pertinence au niveau des objectifs

Les objectifs du projet sont tirés du plan stratégique de la Fondation et sont en alignement dans une certaine mesure avec les recommandations du rapport de l'étude de marché. Cependant, en raison de la limitation des ressources, le programme ne pouvait adresser toute la problématique présentée et les axes d'intervention définis dans le document stratégique. Il se devait de faire des choix et d'établir des priorités. Les axes choisis touchent l'offre de formation, le renforcement pédagogique, le système de gouvernance, le renforcement du système de gestion de la Fondation Rinaldi, l'accès à la formation aux jeunes défavorisés par l'octroi des bourses, l'insertion professionnelle des diplômés, le maintien et le développement des relations professionnelles avec les autorités locales (le MENFP et l'INFP).

Cependant, certains paramètres identifiés comme critiques pour la bonne marche du système ne sont pas encore adressés. Ils devraient figurer parmi les priorités du projet :

## **A. Le marketing social du RSFP pour une communication permanente et des relations durables avec le marché de l'emploi, les organisations et les entreprises.**

Là le projet a créé la structure nécessaire par la mise en place du BDE à la Fondation Rinaldi, à CDAM et à l'EPFV. La stratégie initiale du projet était de créer une structure centralisée à la Fondation Rinaldi dont la mission serait de desservir le RSFP. À cette fin, il a pris des étapes importantes dans la structuration et la viabilisation de la structure centrale qu'il a créée. Entre autres actions importantes relevées, nous avons noté :

- Un BDE structuré autour d'une mission clairement définie, laquelle consiste en l'accompagnement des étudiants vers le monde du travail en mettant à leur disposition des formations complémentaires et en créant des liens solides et durables avec les entreprises de la zone ou autres, pour l'obtention de stages et/ou d'emplois décents et des objectifs définis :
  - ✓ Structurer et systématiser les actions du Bureau d'emploi ;
  - ✓ Elaborer des stratégies efficaces tenant compte de la réalité de chaque région où se trouvent les centres ;
  - ✓ Assurer l'exécution et le suivi des actions à mener pour assurer le succès des initiatives de la structure.
- La définition d'un budget sur cinq ans de 2017 à 2021 par le projet Via Don Bosco
- Un plan d'action des objectifs court-termes sont ramifiés en activités à entreprendre ou mettre en œuvre en vue de les atteindre :

### **a) Objectifs et activités du BDE**

- ✓ Favoriser l'accès à la formation pour la réinsertion socio-(environnement social, rôle dans la société) professionnelle (des jeunes) :
  - Accompagnement des étudiants vers le monde du travail
  - Stratégies pour accompagner les jeunes vers le monde du travail
  - Préparation des élèves pour le marché du travail
  - Séminaire de coaching sur la préparation des CV, Lettre de motivation et entrevue
  - Journée porte ouverte entre les professionnels du métier et les étudiants
- ✓ Visites en entreprise
  - Systématiser l'accompagnement vers le monde du travail et toucher ainsi davantage d'élèves
  - Préparation à l'entrepreneuriat (Séances de formation sur l'entrepreneuriat)
  - Entretenir les contacts avec les employeurs pour systématiser le principe des stages et de mise à l'emploi
- ✓ Cartographie (mapping) des entreprises avec l'aide des diplômés : entreprises situées dans des localités proches des CFP
- ✓ Constitution d'un réseau des diplômés pour obtenir des stages et des emplois aux étudiants et aux jeunes diplômés

### **b) Réalisations du BDE**

- Le BDE est doté d'un staff permanent qui doit produire des rapports mensuels mais structurés sur une base hebdomadaire mettant en relief :
  - Les sorties du Bureau à titre de relations publiques ou de formation
  - Le plan d'action du bureau à titre de suivi
  - Production de documents comme document de présentation du BDE, des Centres, des MOU, des modèles d'accord de stage, rapports de réunions et de suivi, etc.
  - Rencontres avec des organisations ou entreprises avec lesquels le Bureau cherche à développer du partenariat
  - Rencontres de feedback avec la Coordination du Projet.
  
- Le BDE dispose d'un plan d'action à mettre en œuvre au cours du dernier exercice fiscal et où il a été prévu et réalisé
  - Mise à jour des bases de données concernant les centres
  - Mise à jour des bases de données concernant les entreprises
  - Plan d'activités pour les CFPS
  - Contact et suivi avec les entreprises
  - Stage et emplacement des étudiants en entreprises
  - Visibilité du BDE

### c) **Éléments de la structure**

Les évaluateurs ont trouvé les éléments suivants :

- ✓ Une base de données est constituée sur des entreprises et organisations avec les informations suivantes :
  - Les coordonnées : e-mail et téléphone
  - Adresses
  - Villes de localisation
  - Personne contact
  - Le nom de l'entreprise
  - Le secteur d'activités
  
- ✓ Rapports sur les réunions tenues avec certaines des organisations et entreprises listées dont les chambres de commerce, la DIGICEL, sur la recherche de partenariat
- ✓ Un calendrier préparé sur les journées de portes-ouvertes avec un plan de communication et logistique
- ✓ Rapport de participation du Bureau à la foire des Gonaïves du 4 mai 2016 dans un effort de promouvoir les gradués et finissants des Centres, donnant ainsi de la visibilité aux activités du Bureau et des Centres.
- ✓ Rapport sur une formation pour des étudiants du CECK le 30 avril 2016 sur " Comment préparer et réussir ses prises de parole en public, en tant qu'exposant a une foire ", avec neuf participants.
- ✓ Une base de données par centre et par filières sur les finissants sur l'année 2015-2016.
- ✓ Une enquête sur les besoins des étudiants

- ✓ Une base de données partielle sur les anciens étudiants ou gradués du Centre.

En somme, le projet a jeté les bases nécessaires à la réalisation du marketing social recommandé dans le rapport sur l'étude de marché. La Coordination du projet a compris l'importance du marketing social dans l'application de l'APC. Les structures de base étaient inexistantes. Elle les a créés et s'est assurée de leur viabilité par la définition d'un budget sur le long terme. Les structures en place devraient permettre à termes de créer des échanges et les interactions pour les visites, les stages des étudiants que ce soit à titre d'immersion ou de perfectionnement, ou du feedback sur la qualité de la formation et de sa pertinence par rapport aux besoins.

Le RSFP accueille environ 3,000 jeunes par an avec des finissants de l'ordre de 900. La réalité est qu'un fort pourcentage de finissants se trouve dans la zone métropolitaine, notamment à l'OPEB où l'on trouve la moitié des finissants. Néanmoins, on se demande de quel apport le BDE central peut être aux finissants du Nord avec les contraintes de distance, ses contraintes de budget et de staff. Aujourd'hui, le BDE central est encore sous-staffé. Il dispose de deux techniciennes et d'une liste de 57 organisations et entreprises avec lesquelles il convient d'initier et développer des relations durables.

Par ailleurs, les deux centres régionaux que le projet a créés, celui de Cayes et celui du Cap-Haitien n'ont pas encore atteint le niveau de structuration et d'opérationnalisation du BDE central. Ce sont des structures en gestation auxquelles le Projet doit accorder de l'attention et que le BDE central doit encadrer dans la perspective de leur autonomisation.

Les résultats en termes de services aux finissants ne sont pas encore en ligne avec les efforts de structuration et d'opérationnalisation des bureaux d'emplois créés par le projet. En effet, sur un nombre de 172 étudiants finissants rencontrés par les évaluations au cours des groupes de discussions, seulement 15 % d'entre eux disent recevoir un encadrement des Centres sur leur préparation et leur encadrement sur la recherche d'un emploi.

- a) La problématique relative au renforcement du système de gestion du RSFP. Le programme a beaucoup renforcé le système de gestion de la Fondation Rinaldi et le système de gouvernance du RSFP. Les centres sont dotés de logiciels pour le traitement des informations financières et académiques. Le personnel administratif (Directeurs, Chefs de travaux, directeurs d'études ou coordonnateurs pédagogiques ont bénéficié de formation en gestion de ressources matérielles, gestion des ressources humaines, en gestion de conflits, sur l'incidence de l'implantation de l'APC sur la gouvernance des CFP, la gestion de changement, sur comment travailler dans l'esprit de l'APC lorsqu'on ne dispose pas de tous les matériels nécessaires. Les matériels et équipements du RSFP ont été renforcés. Tous les centres ont été dotés d'un server, d'un routeur Wi-Fi. Les centres disposent de laboratoires pour l'enseignement de l'informatique et de bureautique et de laptops pour les professeurs. De plus, un nombre variant entre 167 et 171 enseignants du RSF ont été formés en APC sur les trois premiers modules : APC1, APC 2, et APC 3.
- b) Le contrôle et la supervision des programmes du RSFP. L'établissement d'une unité d'inspection et de contrôle de gestion pour assurer le contrôle, la supervision, le coaching dans le RSFP est important. La problématique de l'observation et du suivi des professeurs au niveau des différents centres a été abordée en APC 3. Le Programme a déjà identifié une équipe, composée d'un Expert en APC, d'un ou des deux Formateurs Pédagogiques du BTFPSA, du Coordonnateur Pédagogique et du Chef de Travaux du CFP pour conseiller

et accompagner les enseignants des centres dans leurs recherches et l'application de la pédagogie APC, et pour les observer quand ils doivent dispenser leurs cours dans le respect de la méthodologie d'Approche Par Compétences.

**Cependant, il ne s'agit pas seulement de mettre en place la structure de monitoring pédagogique, il faut aussi un contrôleur de gestion pour assurer le monitoring et le coaching du staff administratif des Centres sur les paramètres de gestion.**

### 3.4.2 Gestion de risques

Dans l'évaluation ex-ante de la pertinence du programme, il devrait être procédé à une cartographie des risques qui pouvaient impacter sur les résultats du programme, et à l'élaboration d'un plan de mitigation de ces risques incluant la mise en plan de contingence pour la gestion des opérations du projet. Ces risques pouvaient être étudiés en rapport avec les contraintes qui pourraient retarder ou contrarier la mise en œuvre des activités du projet. Il pourrait s'agir de contraintes :

- De ressources humaines, le manque de collaboration des parties prenantes
- Technologiques
- Administratives comme retard dans la signature des protocoles d'accord, d'approbation du budget
- Financières, les décaissements ne se font pas à temps.
- Institutionnelles, comme l'implication des autorités locales concernées au titre de facilitatrices.
- Etc.

Les évaluateurs n'ont identifié aucune évaluation ex-ante des risques qui pourraient impacter sur les résultats du projet. Il n'y a pas eu par ricochet de plan de contingences ou de mitigation des risques.

### 3.5 Recommandations

Dans l'ensemble, les objectifs du projet se sont alignés aux besoins du RSFP et de la problématique du secteur. Les résultats de l'enquête menée auprès des parties prenantes - dirigeants des centres, les enseignants, les étudiants, les entreprises corroborent à plus de 90 % cette assertion. On comprend que, opérant sous contrainte budgétaire et de temps, le programme ne pouvait pas apporter une réponse à tous les problèmes qui requièrent une réponse immédiate au niveau du RSFP. À titre de recommandations, il est opportun que la Coordination du Programme dans les phases de continuation travaille au renforcement des bureaux d'emplois que le projet a créés. À cet effet, elle devrait :

- Renforcer le personnel du BDE central. Le personnel disponible est nettement disproportionnel par rapport à la tâche à accomplir. Le BDE ne disposerait pas non plus de personnel supplétif pour combler les absences éventuelles de la technicienne qui est en poste actuellement.
- Renforcer et contribuer à l'autonomisation des deux bureaux d'emploi régionaux créés par le projet, celui du Cap-Haïtien et des Cayes. Le BDE central pourra leur

fournir un encadrement de proximité par la formation en communication avec le marché, la fourniture des outils de base et le partage des données. Le Bureau du Cap-Haitien devrait être structuré et responsabilisé de manière à couvrir le Nord et le Nord-est et à desservir DBTEC.

- Renforcer la gestion administrative et financière des centres par l'établissement d'un contrôleur de gestion pour assurer le monitoring et le coaching du staff administratif des Centres du RSFP sur les paramètres de gestion.
- Par ailleurs, dans les prochaines phases du programme ou de tous autres programmes similaires, il est recommandable qu'il soit procédé à un « risk mappent » et à l'élaboration d'un plan de contingences pour la mitigation des risques cartographiés.

#### **IV.4 COHÉRENCE ET GESTION DE CONFORMITÉ**

La réussite globale d'un projet repose sur une organisation cohérente des responsabilités partagées et assumées. Elle suppose l'implication des acteurs ou des parties prenantes par la définition des rôles et un système de communication efficace et efficiente. Elle suppose l'établissement de règles ou de normes et respect de ces normes par toutes les parties prenantes.

##### **1- Établissement des rôles**

Le programme a été géré dans le cadre de la structure de la Fondation Rinaldi. A part le personnel expatrié qui apporte leur expertise à la mise en œuvre du projet, c'est le personnel de la Fondation qui assure la mise en œuvre du projet. La structure organisationnelle du projet se ramène à celle de la Fondation. Il y avait quatre parties prenantes importantes pour la réussite du projet : L'unité centrale de coordination et de gestion, les centres bénéficiaires et les autorités de régulation (MENFP et INFP).

Il devrait y avoir un ou des documents qui établissent et communiquent les rôles. Les documents sur les responsabilités et les rôles relevés par les évaluateurs comprennent :

- Accord signé avec les bailleurs (Caritas d'Espagne et la Fondation Jeunes et Développement) par la Fondation Rinaldi qui établit les responsabilités des parties
- Accord de partenariat avec la Fondation Rinaldi,
- Accord ou correspondances avec les régulateurs (Ministère de l'Éducation Nationale, Secrétairerie d'État à la Formation professionnelle, INFP, et EPT)
- Procédures et les normes de suivi de la Caritas d'Espagne
- Les règles de fonctionnement présentées dans le document de plan opérationnel 2016-2017 sur la gestion des ressources du projet relatives à la formation et qui adressent des paramètres importants de gestion dont :
  - ✓ La participation des membres des CFP du RSFP
  - ✓ Le contrôle des présences
  - ✓ L'hébergement des participants et des consultants
  - ✓ Les frais de transport
  - ✓ Les photocopies

- ✓ La dotation en matériels incluant les ordinateurs portatifs à rendre disponibles aux enseignants.

Par ailleurs, les rapports de réunions et d'activités transmises par la Coordination du Projet et le BTFPSA à l'INFP dénotent des relations de coopérations actives et intenses entre le Programme et l'INFP.

Les responsabilités des directeurs dans la mise en œuvre du programme ont été définies dans les documents suivants :

- Le protocole sur la documentation à présenter au bailleur pour la justification des bourses et des cours de rattrapage et mise à niveau
- Accord entre les directeurs et le BTFPSA sur ses responsabilités dans l'octroi des bourses
- Le protocole et les contrats signés sur la responsabilité et suivi des ordinateurs portatifs
- Dans les documents de planning où les responsabilités des Directeurs et des Responsables pédagogiques ont été définies

**Les enseignants rencontrés (50 sur 66) trouvent que la Direction des Centres n'était pas assez impliquée dans le programme de formation. Ces professeurs disent qu'ils n'ont pas eu de réunion, à part la réunion de lancement du programme, de suivi et de motivation avec la Direction des Centres.**

En ce qui concerne les relations de collaboration avec le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle et l'INFP, les évaluateurs ont trouvé dans les dossiers du projet les documents suivants :

- Une lettre de la Secrétaire d'État à la formation Professionnelle,
- Une lettre du Coordonnateur de l'EPT,
- Une lettre de la Direction appuyant le plan stratégique (2012 - 2017) et
- Une lettre d'attestation de collaboration de la Direction de Coordination des Opérations à l'INFP entre le BTFPSA et l'INFP.

Par ailleurs, le projet a formé en APC un nombre de dix-sept (17) professeurs pour l'INFP et le BTFPSA a participé activement aux réunions de la commission intersectorielle.

Cependant, le Directeur Général actuel, en poste depuis 2013, que les évaluateurs ont rencontré dit ne pas être au courant du programme et qu'il n'a jamais vu le document de projet que la Fondation Rinaldi met en œuvre en coordination avec le MENFP et l'INFP.

La communication avec l'INFP se faisait au niveau opérationnel via la Direction des Opérations de l'INFP. La Coordination du Projet et le BTFPSA n'éprouvaient pas le besoin de situer les relations avec l'INFP à un niveau supérieur.

## **2- Conformité**

La conformité se réfère au respect des règles, des normes, des politiques, des procédures ou des lois applicables. Atteindre la conformité réglementaire est l'objectif que l'équipe du projet devrait

se fixer à travers ses efforts pour s'informer et prendre des mesures en vue de se conformer aux lois et aux règlements pertinents.

La conformité comprend aussi les mesures et les actions que la Fondation Rinaldi et les Centres devraient prendre au regard des exigences de contrôle, qu'elles soient internes ou externes. Le non-respect de ces dernières conduit à des perturbations quant au bon fonctionnement du RSFP. Les indicateurs de gestion de conformité relevés par les évaluateurs comprennent :

- ✓ Les rapports programmatiques qui mesurent le degré d'atteinte des résultats
- ✓ Les rapports financiers ou de reddition de compte aux bailleurs.
- ✓ Un rapport d'audit qui couvre le contrôle des dépenses du projet jusqu'au 31 juillet 2015. Il s'agit d'une mission d'audit aux procédures convenues, orientées vers les observations factuelles. Il ne s'agit pas d'une mission d'opinion ou d'assurance. Le rapport n'a indiqué aucune anomalie qui ait un impact significatif sur les dépenses rapportées par le projet.
- ✓ Le manuel de procédures administratives et financières des centres
- ✓ L'élaboration d'un document sur les critères d'accès au centre.
- ✓ Le professionnalisme dont a fait montre la Coordination du Programme en ce qui concerne la planification, la communication avec les Directeurs et le suivi du calendrier établi.

**Tableau 8 : Rapport Financier Audité (Janvier 2013 -31 juillet 2015)**

LIGNE BUDGÉTAIRE	BUDGET APPROUVÉ	SUBVENTION EXÉCUTÉ	EXÉCUTION (%)	EN ATTENTE D'EXÉCUTION
A.I. Identification et Formulation	-	-	0%	0.00
A.II. Équipes et Provisions	720,130.90	635,581.77	88.26%	84,549.13
A.II. bis Assistance Technique	195,503.85	124,633.21	63.75%	70,870.64
A.III. Personnel	273,429.27	246,895.05	90.30%	26,534.22
A.III.1 Personnel Local	139,053.32	104,264.46	74.98%	34,788.86
A.III.2 Personnel Expatrié	89,054.50	92,095.14	103.41%	(3,040.64)
A.III.3 Personnel siège	45,321.55	50,535.45	111.50%	(5,213.90)
A.IV. Opération de terrain (1% Max)	10,200.00	7,981.40	78.25%	2,218.60
A.V. Voyages, Logements et Indemnités	79,534.00	70,667.30	88.85%	8,866.70
A.VI. Dépenses financières	1,117.50	1,306.45	116.91%	(188.95)
<b>TOTAL COÛTS DIRECTES</b>	<b>1,279,915.52</b>	<b>1,087,065.18</b>	<b>84.93%</b>	<b>192,850.34</b>
Coûts indirects ONGD Espagnol	83,472.51	83,472.73	100.00%	(0.22)
Coûts indirects ONGD Local	27,823.87	27,357.36	98.32%	466.51
<b>TOTAL COÛTS INDIRECTES</b>	<b>111,296.38</b>	<b>110,830.09</b>	<b>99.58%</b>	<b>466.29</b>
<b>TOTAL GÉNÉRAL</b>	<b>1,391,211.90</b>	<b>1,197,895.27</b>	<b>86.10%</b>	<b>193,316.63</b>

### **3- Forces, Faiblesses et Recommandations**

#### **a) Cohérence et établissement des rôles**

La Coordination du projet et la Fondation Rinaldi ont dans l'ensemble bien intégré les partenaires et les différentes parties prenantes dans les actions et le système de gestion du projet pour ce qui les concerne. Il y a eu dans l'ensemble une bonne gestion des relations partenaires du projet. Cependant, en ce concerne les relations avec l'INFP, il était souhaitable, vu que le Directeur Général dit ne pas être au courant du projet, que les relations soient fondées sur un protocole d'accord ou une lettre d'entente avec la Direction Générale de l'INFP ou la Secrétairerie d'État à la Formation Professionnelle et la Fondation Rinaldi. Le suivi du protocole d'accord ou de la lettre d'entente pourrait être alors assuré par la Direction des Opérations.

Par ailleurs, il était aussi souhaitable que les Directeurs des Centres aient une plus grande implication dans la planification de la formation, la sensibilisation et la motivation des enseignants. Cela aurait pour conséquence de faire baisser le taux d'absentéisme aux formations. Le rapport de la formation du 23, 24 et 25 avril 2015 fait état de 19 absences sur un effectif de 42 personnes attendues : un taux d'absentéisme de 40 % au total pour les participants attendus des CFP publics, du RSFP, de la Fondation Rinaldi et de Via Don Bosco. Le taux de participation s'est beaucoup amélioré, néanmoins, par la suite pour les formations données en APC3, allant de 86 % à 100 %.

#### **b) Conformité**

Le programme a renforcé dans l'ensemble la gestion de conformité du RSFP par l'élaboration et la mise en œuvre d'un référentiel pour la gestion administrative et financière de la Fondation et pour l'admissibilité au RSFP.

Par ailleurs, le programme s'est conformé aux exigences contractuelles et aux normes juridiques dans la conduite de ses opérations.

#### **c) Recommandations**

- ✓ L'équipe de projet s'avisera dans l'avenir d'établir un protocole d'accord ou un MOU formel avec les entités étatiques impliquées.
- ✓ En ce qui concerne les partenaires internes, les Directeurs des Centres en particulier, il est important que le rôle et les responsabilités qui leur sont dévolues soient documentées et transmises sous le couvert d'une correspondance administrative signée par le Directeur de la Fondation. Cette mesure aura pour vertu de les responsabiliser et d'éliminer les zones grises dans la chaîne de responsabilités. Une matrice de responsabilités pourra être établie et communiquée aux différentes parties.
- ✓ Pour ce qui est de la conformité, il est important qu'un référentiel soit aussi établi sur les critères à suivre pour la sélection des enseignants et que le Bureau Central par le biais de ses inspecteurs ou tous autres cadres délégués vérifient la conformité des décisions d'embauche des enseignants avec les critères établis.

## IV.5 SYSTÈME D'INFORMATION ET OUTILS INFORMATIQUES

L'un des objectifs de la phase II du projet était d'établir un nouveau système de gestion de l'information du RSFP sous le contrôle du Secrétariat technique. L'objectif de l'évaluation était d'examiner les acquis, les changements et la viabilité des améliorations apportées par le projet. Les structures que nous avons évaluées comprennent :

- ✓ La Fondation Rinaldi - Port-au- Prince
- ✓ Le Centre Cardinal Keeler (Gonaïves)
- ✓ Lakou Lakay, Port-Au-Prince
- ✓ École des salésiens OPEPB- La Saline
- ✓ École Nationale Des Arts et Métiers (ENAM) - Port-Au-Prince, Haïti
- ✓ DBTEC - Fort-Liberté
- ✓ Timkatec de Pétiion-Ville
- ✓ Fondation Vincent -Cap-Haitien
- ✓ Lakay Lakou - Cap-Haïtien
- ✓ CDAM

L'évaluation portait sur les éléments suivants du système :

- ✓ Le réseau
- ✓ Le matériel
- ✓ La sauvegarde
- ✓ les logiciels bureautiques
- ✓ Le logiciel de gestion des données académiques

### Observations

#### 1. Observations générales

Les observations générales sont résumées dans le tableau ci-contre :

**Tableau 9 : Relevé sommaire de l'existant.**

Écoles	Critères d'évaluation						Total Critères	Total		Degré de conformité	
	Réseau	Matériel	Sauvegarde	Logiciel	Server	Evalnote		✓	-	Oui	Non
FR	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	6	0	100%	0%
TIMKATEC 2	✓	✓	-	✓	✓	✓	6	5	1	83%	17%
TIMKATEC 1	✓	✓	✓	✓	✓	-	6	5	1	83%	17%
OPEPB	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	6	0	100%	0%
DBTECH	-	✓	✓	✓	✓	✓	6	5	1	83%	17%
ENAM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	6	0	100%	0%
LAKAY (P-AU-P)	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	6	0	100%	0%
CECK	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	6	0	100%	0%
FV	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	6	0	100%	0%
CEDAM	✓	✓	✓	✓	✓	✓	6	6	0	100%	0%
✓	9	10	9	10	10	9					
-	1	0	1	0	0	1					
<b>Nombre d'organisations</b>	10	10	10	10	10	10					
<b>Oui</b>	90%	100%	90%	100%	100%	90%					
<b>Non</b>	10%	0%	10%	0%	0%	10%					

✓	Oui
-	Non

- Les neuf (9) et la Fondation Rinaldi sont équipés de servers auxquels il faut ajouter EHMAH de La Saline et le CPMADOMA de Côte Plage.
- Les neufs (9) centres et la Fondation Rinaldi sont dotés des logiciels Evalnote et QuickBooks
- Le Programme a aussi permis d'équiper les deux laboratoires d'informatique et l'administration de l'ENAM en matériels informatiques. Une quantité de 67 desktops a été fournie à l'ENAM. De plus, le Programme a pris en charge les câblages électriques et informatiques des laboratoires et en a aussi assuré la climatisation.

## **2. Logiciel Evalnote et Evalstat**

Evalnote est un logiciel gestion scolaire intégré, accessible par les différents acteurs (Administrateurs d'Ecole, Pédagogue, Parents, Écoliers/Étudiants. Il permet de simplifier le processus de collecte, de traitement, de publication et d'archivage des données de gestion pédagogique. Les centres dotés du logiciel Evalnote disposent des fonctionnalités suivantes :

- Configurer leur système d'information académique selon des critères de base établis pour le RSFP
- Paramétrer des classes ou des groupes en formation ;
- Calculer automatiquement la moyenne et la place de chaque évalué ;
- Imprimer les bulletins et/ou les publier en ligne ;
- Conditionner l'accès en ligne aux dossiers des élèves ;
- Archiver les notes sur plusieurs années et y accéder rapidement ;
- Imprimer et archiver les rapports aux autorités d'homologation,
- Publier des Nouvelles et Annonces en ligne pour les élèves et professeurs,
- Disposer de données statistiques académiques.

## **3. Le Logiciel Quickbooks**

Avec le support financier du programme, la Fondation Rinaldi a signé un contrat en juin 2015 avec la firme SAFA SYSTEM pour l'acquisition du logiciel Quickbooks Enterprise Accoutrant 2015, son installation à la Fondation Rinaldi et les Centres du RSFP. La firme devrait aussi s'occuper de la configuration du logiciel et de la formation des utilisateurs.

Le logiciel a été installé et la formation là-dessus tenue sur quatre jours. Les objectifs de la formation étaient de :

- Configurer le logiciel afin de répondre aux besoins de la Fondation et des Centres du RSFP
- Utiliser valablement toutes les fonctionnalités du logiciel
- Se familiariser avec les commandes principales
- Se familiariser avec les caractéristiques et l'interface
- Gérer les transactions
- Comprendre la charte de compte

Un guide d'utilisation du logiciel a été aussi remis selon le rapport de la formation.

## **4. Points forts et points faibles du système informatique**

### **4.1 Points Forts**

Le Projet de renforcement de capacité du réseau salésien de centres de formation a été initié pour améliorer la qualité de la formation de ces centres selon une approche novatrice APC.

Il visait à doter ses structures de moyens pédagogiques innovants pour une qualité de formation durable et en adéquation avec les besoins du marché haïtien. Ceci en s'appuyant sur un système d'information fiable.

Cet objectif global doit être atteint à travers cinq (5) composantes majeures à savoir :

- a. Le renforcement des parcs informatiques de centres de formation, en particulier des neuf (9) centres de formation concernés par le programme ;
- b. Le développement d'activités autour des nouvelles technologies de l'information et de la communication pour améliorer le niveau de base technique des acteurs (personnel administratif, enseignants) sur la base de technologies et d'outils compatibles à chaque acteur ;
- c. Le Renforcement des capacités du BTFPSA et sa mobilisation en vue d'améliorer la gouvernance du système pédagogique du Réseau sur la base d'informations fiables et opportunes ;
- d. La mise en place de politiques et de procédures pour la gestion du système.

### **Evalnote**

Les résultats du projet sont significatifs :

- ✓ Les neuf (9) centres de formation et la Fondation Rinaldi sont équipés de servers du logiciel Evalnote, auxquels il faut ajouter EHMAH de La Saline et le CPMADOMA de Côte Plage.
- ✓ Le personnel affecté à la gestion administrative et / ou pédagogique a reçu une formation sur l'utilisation d'Evalnote dont :
  - Les directeurs,
  - Les responsables pédagogiques,
  - Les secrétaires,
  - Les responsables de l'économat et
  - Les cadres au niveau du BTFSA.
- ✓ Chaque participant au séminaire de formation a été encadré pour une prise en main dans son propre environnement de travail.

- ✓ Les centres ont été encadrés dans le paramétrage des filières enseignées dont :
  - Travaux du bois (Ébénisterie)
  - Electricité (Domestique et industrielle)
  - Construction Bâtiment (Contremaitre)
  - Mécanique entretien industriel (Mécanique Ajustage)
  - Mécanique Auto (Diesel, gazoline)
  - Coupe et Confection (Habillement)
  - Agriculture
  - Sciences Infirmières
  - Etc...
  
- ✓ Les Centres disposent d'une base de données et de statistiques académiques. Ils ont pu imprimer les bulletins scolaires à partir du système d'Evalnote.

### **Quickbooks**

- Le logiciel Quickbooks Enterprise 2015 est installé et configuré à la Fondation Rinaldi et dans les centres du RSFP
  
- Il est opérationnel à la Fondation Rinaldi et dans trois (3) des neuf (9) centres. Soit un niveau opérationnel de 3/9.

### **4.2 Points faibles**

- Il n'y a pas de politiques et procédures en place sur la gestion des systèmes installés en termes de protection, de sauvegarde, d'accès, de back-up.
  
- Dans certains centres, le logiciel Quickbooks n'est pas utilisé faute de maîtrise du logiciel par les utilisateurs. En conséquence, parallèlement, des tableurs Excel sont utilisés également. Le fichier de la comptabilité n'est pas gardé sur un serveur.
  
- Dans la plupart des cas la licence du logiciel Quickbooks a expiré et n'a pas été encore renouvelée par la Fondation Rinaldi qui avait mandaté une firme pour l'implantation du logiciel. En conséquence, les Centres ne peuvent plus l'exploiter.
  
- L'absence d'un inventaire du parc d'ordinateurs avec l'âge des ordinateurs et le temps qu'il faut pour les remplacer. Cet inventaire devrait être néanmoins conduit par la Direction des CFP, non par le projet.

### **5. Recommandations**

Le projet de développement de renforcement du système de formation professionnelle en Haïti à travers le réseau salésien de centre de formation a été conçu pour une période de cinq ans (5). Compte tenu de l'ampleur des besoins en amélioration de la qualité de l'enseignement professionnel en Haïti et l'engouement des bénéficiaires, les résultats obtenus sur les trois premières phases implémentées en 42 mois, en ce qui concerne l'amélioration du système de

gestion de l'information, sont significatifs. Cependant, il y a lieu pour le projet de travailler à la viabilisation des acquis. À cet effet, il doit :

- ✓ Continuer la dotation du RSFP en infrastructures informatiques répondant aux normes et adaptées aux besoins pédagogiques des centres (Réseaux, serveurs, stockage de données, politique de sécurité du SI).
- ✓ Mettre en place des procédures de gestion des ressources informatiques en tenant compte des problématiques de développement durable.
- ✓ Renforcer la formation des utilisateurs du logiciel Quickbooks au niveau des Centres.
- ✓ Renouveler la licence du logiciel Quickbooks là où elle a expiré de façon que les Centres puissent continuer de l'exploiter.
- ✓ Faire procéder à une prise d'inventaire du parc d'ordinateurs avec l'âge des ordinateurs et le temps qu'il faut pour les remplacer.

## **IV.6 EFFICACITÉ DU PROGRAMME**

### **1- Gestion de performance et efficacité**

L'efficacité est liée à la notion de performance d'un projet. La performance est fonction de la maîtrise des paramètres de résultats et des risques qui y sont liés. Globalement, elle est comprise sous l'angle de valeurs ajoutées, de changement ou d'impact créé par le projet. Les critères de performance sont fonction du «business model », de la stratégie, et des valeurs que l'organisation vise à créer et qui sont appréciées par les différentes parties prenantes. La performance du projet se mesure en termes d'efficacité, d'efficience, et d'économie.

L'efficacité se réfère à la capacité d'atteindre les objectifs. Elle se mesure par le degré de réalisation des objectifs. La mesure ou l'évaluation de l'efficacité du projet doit permettre, par une analyse du processus qui conduit aux résultats, d'identifier et de comprendre les paramètres ou les facteurs, les éléments du processus qui impactent les résultats dans le sens positif ou négatif.

Dans la gestion de ce projet où les résultats sont déterminants pour la Coordination du Projet et la Fondation Rinaldi pour la durabilité des acquis et le renouvellement du projet, l'équipe du programme devait chercher à avoir toujours plus de productivité, à travailler toujours plus rapidement, à être toujours plus efficace. Il est essentiel d'avoir une bonne gestion de la performance. L'équipe de projet doit mettre en place :

- Une approche claire et structurée, axée sur des outils standards préétablis et un diagramme d'activités et de temps pour la mise en œuvre du projet
- L'établissement des objectifs avec des unités de mesure des performances précises et des délais
- L'animation et la motivation des acteurs (réunions, supervision, visites d'inspection)

- L'établissement d'un système d'information ou de tableau de bord pour le pilotage des processus et le monitoring des résultats
- Etablissement des techniques de traitement et de validation de l'information et d'évaluation de la structure.
- La mise en place d'un plan de contingence en vue de la mitigation des risques identifiés.

Pour l'évaluation de l'efficacité, nous avons revu le processus de gestion de la performance en ce qui concerne :

- La planification
- La mise en œuvre et le pilotage des plans d'action
- Le système d'information
- Le reporting et l'évaluation des résultats : les indicateurs de processus et les indicateurs de résultats.

À cet effet, nous avons revu et examiné les documents suivants :

- Le cadre logique du projet
- Rapports d'assistance technique réalisée au cours des phases I et II
- Les plans et calendrier de formation
- Les rapports d'étape ou périodiques
- Les rapports programmatiques finaux par phase
- Calendriers de formation
- Les rapports de formation
- Calendriers de rencontre
- Rapports de réunion
- Visites d'inspection
- Tous documents de suivi ou de gestion du processus
- Les rapports d'évaluation formative et sommative

La mesure de l'efficacité se focalise sur les six principaux résultats attendus du projet :

- ✓ R1. Renforcement de la coordination et de la gestion des capacités du Secrétariat technique de la RSFP, la Fondation Rinaldi
- ✓ R.2. Favoriser l'accès à la formation professionnelle et à la formation continue des jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement RSFP
- ✓ R.3. Améliorer et mettre à jour de la formation offerte par le RSFP
- ✓ R.4. Renforcer les capacités de gestion et de ressources humaines de RSFP
- ✓ R.5. Renforcer le système public de l'enseignement technique et professionnel en Haïti.
- ✓ R.6. Créer un système coordonné d'orientation et de soutien à l'emploi dans le RSFP

## 2- Processus et système de gestion

Le processus et le système de gestion répondent dans l'ensemble aux critères d'une structure de bonne gouvernance, de gestion efficace et efficiente de projet. En Effet, la structure évaluée va de la planification stratégique à la planification opérationnelle des résultats qui sont liés à des objectifs stratégiques et opérationnels définis dans le plan stratégique et repris pour la plupart dans le plan d'action du projet.

En ce qui concerne le pilotage et la gestion de performance, le projet est pris en charge par la Fondation Rinaldi dont le personnel a été renforcé par des expatriés. Les éléments nécessaires au pilotage des résultats en termes de planification, mise en œuvre, monitoring, reporting et évaluation ont été trouvés dans les répertoires de sauvegarde de données et d'information du projet.

Néanmoins, la structure en place n'a pas prévu une unité d'évaluation et de suivi pour le projet, ni d'affectation spécifique d'un cadre aux tâches de suivi et d'évaluation. Le projet a néanmoins bénéficié d'assistance technique en termes d'évaluation. Le suivi des recommandations est assuré par la Coordination elle-même.

Le projet n'a pas néanmoins à traiter de masses de données qui requerraient l'utilisation d'une personne indépendante des unités d'opération pour la vérification et la validation des données.

Il y a eu néanmoins une période de flottement et de rodage un peu longue au début qui a impacté négativement le respect des délais en particulier en ce qui concerne le démarrage de la formation. Le projet a dû être reformulé et l'approbation de la reformulation a été approuvée en octobre 2013 alors que les premiers décaissements prévus pour le mois de février 2013 ont été effectués. Certains objectifs et le budget ont été revus avec la participation de la Fondation Rinaldi.

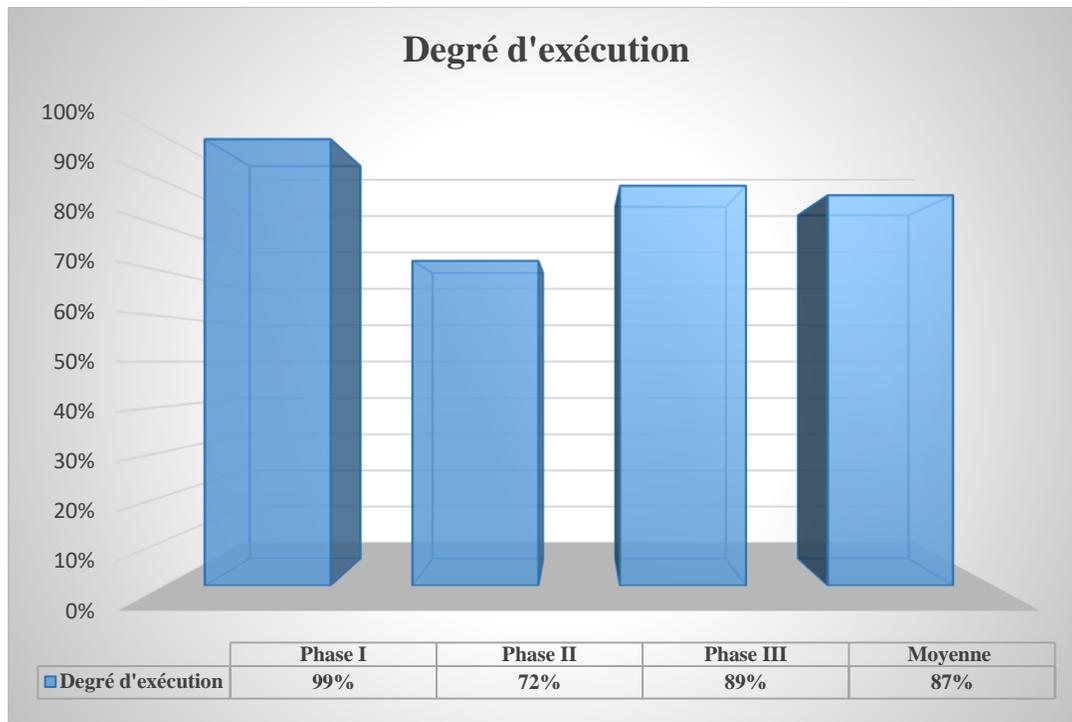
La question relative au niveau de participation des partenaires locaux dans le processus n'a pas été clairement établie et constituait un élément de risque dont le programme ne tenait pas compte.

### Liste de formation réalisée autre qu'APC

FORMATION	DATE DE RÉALISATION	PUBLICS	FORMATEUR
1. Séminaire sur le Management Éducatif	30 et 31 octobre 2014	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
2. La gestion des conflits	6 et 7 mars 2015	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
3. La gestion des ressources humaines	6 et 7 mars 2015	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
4. La gestion des matériels	6 et 7 mars 2015	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
5. Équité de genre	21 et 22 mars 2016	Professeurs et l'équipe de direction des centres	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
6. Formation sur le logiciel de gestion : EVALNOTE	17 janvier 2015		Evalnote / CREATECH
7. Formation sur le logiciel Quickbooks	23 au 26 juin 2015	Comptable et autres membres de l'Administration	SAFA System

### 3- Efficacité Globale

L'efficacité globale a été évaluée à partir des données trouvées dans les rapports programmatiques du projet dont la fiabilité a été testée par les évaluateurs. Ces données ont été retraitées et résumées dans le graphe ci-contre :



Pour les trois phases, le projet a atteint 87 % des objectifs fixés avec le niveau le plus élevé d'efficacité à la phase I dont le plus fort des activités était orienté vers la question organisationnelle et de gouvernance et le niveau le plus faible à la deuxième phase focalisée sur la formation en gestion du staff de la Fondation Rinaldi et la préparation des outils pédagogiques pour la formation des enseignants sur la méthode APC.

Les tableaux d'efficacité détaillés par phase sont mis en annexe. Le tableau ci-dessus présente un sommaire des réalisations du projet par résultat attendu avec une performance allant de 71 % à 99 %. Cinq des six résultats attendus accusent un taux d'accomplissement de 80 % au moins et tous les cinq concernent le renforcement du RSFP, qui était l'objectif principal du projet. Ces cinq résultats étaient liés à l'environnement immédiat du projet constitué par la gouvernance, le système de gestion et éducatif du RSFP.

Pour le Renforcement du système public de l'enseignement technique et professionnel en Haïti, les résultats du projet atteignent 71 %. Ce taux s'explique par une activité dont le taux d'accomplissement est de 0 %. Il s'agit de la présentation pour validation des modules de formation et des matériels pédagogiques élaborés par le programme pour l'INFP. En effet, au 31 juillet 2016, la présentation et la validation des modules et matériels en question n'étaient pas encore effectuées. Les procédures de validation et de transfert de ces outils pédagogiques devraient être définies d'abord. Le projet avait prévu de le faire à la réunion du GSE de décembre 2016.

**Tableau 10 : Sommaire des résultats et des coûts**

<b>RÉSULTATS ATTENDUS</b>	<b>COÛT ENGAGÉS EN EUROS</b>	<b>% D'EXÉCUTION</b>	<b>% BUDGET</b>
<b>R.1.</b> Renforcement de la coordination et de la gestion des capacités du Secrétariat technique de la RSFP, la Fondation Rinaldi	293,685.35	99%	14%
<b>R.2.</b> Favoriser l'accès à la formation professionnelle et la formation continue des jeunes aux ressources économiques limitées dans l'environnement RSFP	268,653.01	86%	13%
<b>R.3.</b> Amélioration et mise à jour de la formation offerte par le RSFP	900,518.44	87%	44%
<b>R.4.</b> Des capacités de gestion et de ressources humaines améliorées de RSFP	209,162.06	83%	10%
<b>R.5.</b> Renforcement du système public de l'enseignement technique et professionnel en Haïti.	66,492.23	71%	3%
<b>R.6.</b> Création d'un système coordonné d'orientation et de soutien à l'emploi dans le RSFP	68,379.38	80%	3%
<b>TOTAL COÛT DIRECT</b>	<b>1,806,890.47</b>		<b>88%</b>
COÛTS TRANSVERSAUX	248,425.88		12%
<b>TOTAL</b>	<b>2,055,316.35</b>		<b>100%</b>

#### **4. Analyse détaillée des résultats**

Dans ce chapitre, les réalisations du projet sont présentées en détails pour chacun des six résultats attendus et chacune des trois phases du programme que nous avons évaluées. Les réalisations rapportées par les évaluateurs proviennent de leurs observations et des rapports programmatiques produits par la Coordination du Programme. Quand elles proviennent des rapports programmatiques, les évaluateurs ont pris le soin de vérifier leur objectivité et leur véracité à partir des documents sources, des éléments probants, ou à partir des groupes de discussion qu'ils ont eu durant leurs visites de terrain. Les informations trouvées dans les rapports programmatiques se sont révélées conformes dans l'ensemble à la réalité.

#### **R.1 : RENFORCEMENT DE LA COORDINATION ET DE LA GESTION DES CAPACITÉS DU SECRÉTARIAT TECHNIQUE DE LA RSFP, LA FONDATION RINALDI.**

##### **Sommaire**

Les résultats ont été atteints à 98 %.

##### **Activités Prévue**

##### **Phase I**

- Activité.1.1. Définition des processus et des procédures de gestion et de coordination de la RSFP
- Activité 1.2 Définition des structures de gestion et de coordination du Comité Technique

## **Phase II**

- Activité 1.1 Préparation du rapport annuel 2013/14 et le dossier RSFP
- Activité 1.2 La sélection, l'embauche et l'assistance de la performance Technique - Coordonnateur adjoint
- Activité 1.3 La sélection, l'embauche et la performance d'un expatrié de JyD
- Activité 1.4. La conception et la mise en œuvre d'un système de gestion de l'information RSFP

## **Phase III**

- 1.1. Préparation d'un dossier de présentation pour chaque centre et chaque spécialité
- 1.2. Assistance technique d'accompagnant de BTFPSA
- 1.3. Accompagnement de la gestion du cycle de projet
- 1.4. Terminer la conception et la mise en œuvre en utilisant un système de gestion de l'information - RSFP

## **Activités Réalisées**

### **Évaluation des objectifs en pourcentage de réalisation**

#### **Phase I**

- Activité.1.1. Définition des processus et des procédures de gestion et de coordination de la RSFP (100 %)
- Activité 1.2 Définition des structures de gestion et de coordination du Comité Technique (100 %)

## **Réalisations détaillées**

Au cours des six premiers mois, la structure du réseau a été redéfinie ou formalisée. Similairement, au cours des six premiers, le Projet a créé et défini les structures du BTFPSA qu'il a traduites dans un organigramme. Entre autres réalisations relevées par les évaluateurs figurent :

- La formalisation des structures organisationnelles des centres à travers l'élaboration d'un organigramme pour chacun des neuf centres du réseau
- L'élaboration et la mise en place d'un manuel de gestion pour la Fondation Rinaldi. Le manuel adresse les aspects de gestion les plus pertinents par rapport à sa mission
- La définition de la composition et des rôles du comité technique
- La mise en place du comité technique constitué de cinq membres
- La certification du comité technique par le Provincial
- La création du Bureau Technique de Formation Professionnelle des Salésiens (BTFPSA)
- Le document organisant le BTFPSA (structures, rôles, descriptions de postes)
- La définition du mode de fonctionnement du Secrétariat Technique
- Les règlements académiques de CDAM, de la Fondation Vincent, de Lakay
- L'actualisation du projet ENTESA et les préparatifs devant conduire à sa réouverture éventuelle.

## **Phase II**

### Évaluation des objectifs en pourcentage de réalisations

- Activité 1.1 Préparation du rapport annuel 2013/14 et du dossier RSFP (100 %)
- Activité 1.2 La sélection, l'embauche du Coordonnateur adjoint au BTFPSA en vue d'assistance technique au BTFPSA (100 %)
- Activité 1.3 La sélection, l'embauche d'un expatrié JyD pour le BTFPSA (100 %)
- Activité 1.4. La conception et la mise en œuvre d'un système de gestion d'information RSFP (80 %)

### Réalisations dans les détails

- Le BTFPSA a préparé le rapport annuel pour l'année 2014-2015 et une feuille de présentation du RSFP. Le projet a aussi contribué à la préparation d'une ébauche de dépliants de présentation de chaque centre d'une part et de chacune des 17 spécialités enseignées dans les centres de l'autre. Ce travail a été réalisé avec la participation des Directeur et des Coordonnateurs Pédagogiques des Centres.
- Le coordonnateur adjoint au BTFPSA, Monsieur Gérard KELLERHALS, a été embauché le 8 juillet 2014 et assume depuis les responsabilités de coordination et de supervision des activités du BTFPSA et fournit de l'assistance technique à la Fondation Rinaldi pour les activités de formation professionnelle. Il a beaucoup apporté au projet sur le plan pédagogique.
- La coordonnatrice expatriée de JyD- Mme Grazia LAPESCARA- a rejoint le projet le 22 mai 2014. Elle assume ses fonctions en travaillant directement avec le BTFPSA, le personnel de la Fondation Rinaldi et coordonnant les activités de collaboration avec l'ONG. Son apport au projet est incommensurable.
- La Fondation Rinaldi ainsi que les neuf (9) centres du RSFP disposent d'un logiciel de gestion des données académiques (Evalnote) et de servers. Le logiciel a été installé, configuré et la formation des utilisateurs effectuée. Cependant, il fallait attendre la phase III pour voir le projet installer les servers. Aujourd'hui le système Evalnote est opérationnel dans tous les Centres. Même si, pour certains d'entre eux, il faut encore un encadrement de proximité de la Fondation Rinaldi.

## **Phase III**

### Activités prévues

- Élaboration d'un dossier de présentation pour chaque centre et sur les spécialités enseignées
- Fournir de l'assistance technique d'accompagnement au BTFPSA
- Accompagnement sur la gestion de cycle de projet
- Compléter la conception et la mise en usage du système de gestion d'information du RSFP

### Activités Réalisées

### Évaluation des objectifs en pourcentage des réalisations

- Élaboration d'un dossier de présentation pour chaque centre et sur les spécialités enseignées (100 %)
- Fournir de l'assistance technique d'accompagnement au BTFPSA (100 %)
- Accompagnement sur la gestion de cycle de projet (100 %)
- Compléter la conception et la mise en usage du système de gestion d'information du RSFP (100 %)

### **Réalisations dans les détails**

- ✓ Des dépliants présentant le RSFP, chacun des 9 centres ainsi que les 17 spécialités enseignées dans les centres sont disponibles
- ✓ Le projet a fourni une assistance technique pour la formation de trois formateurs. Cette assistance technique a été fournie par un Consultant Canadien, expert en APC, disponible jusqu'au mois de juillet 2017 pour le Projet et le Coordonnateur Adjoint au BTFPSA. Une grande partie de la formation dans les centres a été assurée par ces trois formateurs de formateurs. Une autre cadre de la Fondation Rinaldi a rejoint l'équipe en août 2016. La relève est assurée.
- ✓ La Coordinatrice expatriée de JyD a fourni une assistance aux cadres de la Fondation Rinaldi sur la gestion des cycles de projet. Elle a fourni un encadrement de proximité à ces cadres ainsi qu'au Coordonnateur Adjoint du BTFPSA en vue de leur permettre d'assurer la coordination, l'exécution, le suivi et l'évaluation des différentes actions du programme.
- ✓ Le processus de dotation du réseau en outil et équipements pour la gestion des données académiques et financières a été complété. Les 9 centres ainsi que la Fondation Rinaldi disposent de servers, d'un logiciel de traitement des données et des statistiques académiques (Evalnote et Evalstat) ainsi que d'un logiciel de traitement des données comptables et financières (le Quickbooks). Evalnote est opérationnel dans tous les centres. Le Projet a dû néanmoins consentir un accompagnement spécial pour certains d'entre eux (TIMKATEC, Lakay Lakou)

**Tableau 11 : Sommaire Réalisation R1**

ACTIVITÉS ATTENDUS	COÛT	DÉGRÉ D'EXÉCUTION
<b>PHASE I</b>		
<b>Activités 1</b>		
<b>Activité 1.1</b> Définition des processus et procédures de gestion et de coordination de la RSPF	5,415.30	100%
<b>Activité 1.2</b> Définition des structures de gestion et de coordination du comité technique	2,442.00	100%
<b>SOUS TOTAL PHASE I</b>	<b>7,857.30</b>	<b>100.0%</b>
<b>PHASE II</b>		
<b>Activités 1</b>		
<b>Activité 1.1</b> Préparation du rapport annuel 2013/14 et du dossier RSPF	8,702.14	100%
<b>Activité 1.2</b> La sélection, l'embauche et l'assistance de la performance technique/ Coordonnateur Adjoint.	30,751.01	100%
<b>Activité 1.3</b> La sélection, l'embauche et la performance d'un expatrié de JyD	61,413.37	100%

<b>Activité 1.4</b> La conception et la mise en œuvre au moyen d'un système de gestion de l'information RSFP	19272.23	80%
<b>SOUS TOTAL PHASE II</b>	<b>120,138.75</b>	<b>95%</b>
<b>PHASE III</b>		
<b>Activités 1</b>		
<b>Activité 1.1.</b> Préparation d'un dossier de présentation pour chaque centre et chaque spécialité	13,185.08	100%
<b>Activité 1.2.</b> Assistance technique et accompagnement de BTFPSA	64,460.45	100%
<b>Activité 1.3.</b> Accompagnement dans la gestion de cycles de projet	68,539.96	100%
<b>Activité 1.4.</b> Terminer la conception et la mise en œuvre en utilisant un système de gestion de l'information RSFP	19,503.81	100%
<b>SOUS TOTAL PHASE III</b>	<b>165,689.30</b>	<b>100%</b>
<b>GRAND TOTAL R 1</b>	<b>293,685.35</b>	<b>98.3%</b>

Cependant, le Quickbooks n'était opérationnel au moment de l'évaluation qu'à la Fondation Rinaldi et dans les centres suivants :

- OPEPB
- CDAM
- LAKOU-LAKAY

Les centres où il n'était pas opérationnel sont confrontés à un problème d'expiration de licence ou de manque de maîtrise du logiciel par les utilisateurs.

## **R2 : FAVORISER L'ACCÈS À LA FORMATION PROFESSIONNELLE ET LA FORMATION CONTINUE DES JEUNES AUX RESSOURCES ÉCONOMIQUES LIMITÉES DANS L'ENVIRONNEMENT DU RSFP**

### **Sommaire**

Pour le R2, les objectifs ont été atteints à 86 % en moyenne. Excepté pour le fonds de bourses qu'il fallait créer et pour lequel le Projet ne pouvait qu'initier le processus par la production de réflexions et d'une documentation qui devrait conduire plus tard à l'identification des partenaires et à la mise en place du fonds, tous les autres objectifs ont été atteints à 100 %.

### **Activités prévues**

#### **Phase I**

- Établir un guide sur les critères généraux d'accès des élèves aux centres de RSFP
- Octroi de 100 bourses dont 20 à chacune des zones géographiques où se situent les centres et qui répondent aux critères d'accès préétablis et qui sont sélectionnés par la Caritas de la zone.
- Définir les cours de mise à niveau à dispenser dans le RSFP pour faciliter l'accès et la continuité éducative des jeunes de niveau inférieur

#### **Phase II**

- Octroi de bourses dans le RSFP avec la participation de la Caritas locale
- Établir un fonds de bourse pour le RSFP en vue d'assurer la viabilité de l'activité d'octroi de bourses
- Dispense de cours de mise à niveau et renforcement du RSFP

### Phase III

- Octroi de bourses avec la participation des Caritas diocésaines
- Conduire une étude sur les institutions locales et étrangères qui peuvent collaborer dans un programme de bourses et le diagnostic des Centres
- Dispense de cours de mise à niveau dans les centres

### Activités réalisées

#### Phase I

#### Activités réalisées en pourcentage des activités prévues

- Établir un guide sur les critères généraux d'accès des élèves aux centres de RSFP (100%)
- Octroi de 100 bourses dont 20 à chacune des zones géographiques où se situent les centres et qui répondent aux critères d'accès préétablis et qui sont sélectionnés par la Caritas de la zone (100 %)
- Définir les cours de mise à niveau à dispenser dans le RSFP pour faciliter l'accès et la continuité éducative des jeunes de niveau inférieur (100 %).

#### Activités réalisées dans les détails

- Un guide sur les critères communs d'accès au RSFP a été établi et mis en application dans les Centres
- Les 100 bourses prévues ont été octroyées et distribuées, à travers les 16 spécialités, à 52 femmes /filles et à 48 hommes, prenant en compte la question d'équité de genre dont le programme fait la promotion dans le RSFP.

**Tableau 12 : Répartition des 100 bourses**

<b>CENTRE</b>	<b>F</b>	<b>M</b>	<b>Grand Total</b>
CDAM	7	12	19
CECK	15	5	20
DBTEC	10	11	21
EPFV	6	14	20
LAKAY	10		10
OPEPB	4	6	10
<b>Grand Total</b>	<b>52</b>	<b>48</b>	<b>100</b>

- Une proposition de cours de mise à niveau a été préparée et financée par le projet. Cette proposition a permis d'harmoniser les notes de passage dans les centres suivants : CDAM – CECK – EPFV – OPEPB – DBTEC. La note de passage selon les nouvelles dispositions doit varier entre 60 et 70 selon la discipline :

- ❖ École infirmière : 70
- ❖ École agricole : 65

## Phase II

### Activités réalisées en pourcentage des activités prévues

- Octroi de bourses dans le RSFP avec la participation de la Caritas locale (100 %)
- Établir un fonds de bourse pour le RSFP en vue d'assurer la viabilité de l'activité d'octroi de bourses (20 %)
- Dispenses de cours de mise à niveau et renforcement du RSFP (100 %)

### Activités réalisées dans les détails

- Un accord de partenariat formel a été signé entre le BTFPSA et les Caritas diocésaines sur le choix des jeunes qui doivent bénéficier des bourses du programme.
- Le Programme a octroyé 285 bourses au cours de la phase III, mais 7 des 285 jeunes bénéficiaires de ces bourses y avaient renoncé. Il en résulte que le nombre de bourses effectif octroyé était de 278 et 127 jeunes femmes en ont bénéficié.

**Tableau 13 : Répartition des 278 bourses**

CFP	HOMME	FEMME	TOTAL
DBTEC	23	14	37
CDAM	32	5	37
CECK	14	26	40
LAKAY	0	29	29
FONDATION VINCENT	27	13	40
ENAM	49	36	85
OPEPB	6	4	10
<b>TOTAL</b>	<b>151</b>	<b>127</b>	<b>278</b>
	<b>54%</b>	<b>46%</b>	

- Les Salésiens et La Fondation JyD ont de plus produit les premières réflexions et propositions pour la création du fonds de bourse en vue d'assurer la continuité de l'activité d'octroi de bourses. Cependant, s'il existe une documentation sur la stratégie à utiliser pour la création et la viabilisation du fonds de bourses, le fonds lui-même n'a pas été encore créé.
- Une documentation a été produite à la phase I sur les cours de mise à niveau dans les centres, surtout pour donner accès aux nouvelles spécialités comme les sciences infirmières, le secrétariat et autres. Cette démarche a abouti à l'harmonisation de la note de passage. À la deuxième phase, le programme des cours de mise à niveau a été mis en route et implémenté dans 7 des 9 centres du RSFP.

## Phase III

### Réalisation en pourcentage des objectifs visés

- Octroi de bourses avec la participation des Caritas diocésaines (100 %)
- Conduire une étude sur les institutions locales et étrangères qui peuvent collaborer dans un programme de bourses et le diagnostic des Centres (100 %)
- Dispense de cours de mise à niveau dans les centres (100 %)

### Réalisations détaillées

- Pour la troisième phase (année académique 2015-2016), 307 bourses ont été octroyées dont 300 ont été financées par la Caritas d'Espagne et 7 par les Centres du RSFP. Ces bourses ont été accordées à 97 jeunes femmes (32 %) et 210 jeunes hommes (68 %).
- Sur les trois phases, le projet a octroyé 685 bourses.
- En ce qui concerne l'étude, un document stratégique a été créé pour la mise en place du fonds de bourse. Par ailleurs, le Bureau d'Emploi de la Fondation Rinaldi a constitué une base de données de 57 entreprises et d'organisations identifiées à l'échelle nationale qui ont été contactées sur une collaboration au niveau de la constitution du Fonds de Bourse et sur un système de pratiques formatives. Deux d'entre elles ont déjà octroyé des bourses dans le RSFP.
- Par ailleurs, les cours de mise à niveau continuaient au cours de la phase III du projet.

**Tableau 14 : Sommaire Réalisations R2.**

ACTIVITÉS ATTENDUS	COÛT	DÉGRÉ D'EXÉCUTION
<b>PHASE I</b>		
<b>Activités</b>		
2.1 Préparation d'un guide des critères généraux d'accès aux étudiants des centres de formation du RSFP	2,862.60	100%
2.2 Mise place d'un système de subventions pour faciliter l'accès aux plus démunis, avec la participation de la Caritas de RSFP	35,117.50	100%
<b>SOUS TOTAL 1</b>	<b>37,980.10</b>	<b>100.0%</b>
<b>PHASE II</b>		
<b>Activités</b>		
2.1 Octroi de bourses par le biais de Caritas / RSFP	108,333.28	98%
2.2 Créer un Fonds de bourses d'études pour la continuité de l'activité d'octroi de bourses	8,556.28	20%
<b>SOUS TOTAL 2</b>	<b>116,889.56</b>	<b>59%</b>
<b>PHASE III</b>		
<b>Activités</b>		
2.1. octroi de bourses à travers la Caritas dans le RSFP	100,674.87	100%
2.2. Etude sur les institutions locales et étrangères pouvant collaborer sur un programme de bourses d'études et le diagnostic des centres du RSFP	13,108.48	100%
<b>SOUS TOTAL 3</b>	<b>113,783.35</b>	<b>100%</b>
<b>GRAND TOTAL R 2</b>	<b>268,653.01</b>	<b>86.3%</b>

## **R3. AMÉLIORATION ET MISE À JOUR DE LA FORMATION OFFERTE PAR LE RSFP**

### **Sommaire**

Ce résultat a été atteint en moyenne à 85 %. Les objectifs poursuivis ont été atteints à 90 % au moins excepté ceux que le Projet devrait exécuter en collaboration avec les autres partenaires ou pour lesquels un prérequis externe était nécessaire comme :

- Établir le curriculum des Centres du RSFP pour l'année académique 2014-2015 (20 %). Cette activité devrait être mise en œuvre en collaboration avec APEFE. Elle a été replanifiée à la deuxième phase en vue de mieux aligner et coordonner les actions et le travail du BTFPSA avec ceux des autres institutions partenaires du RSFP.
- Amélioration du curriculum des spécialités ou filières sélectionnées à la phase I (30 %). Cette activité a été prise en charge par des institutions partenaires (APEFE et INFP).
- Élaborer, éditer et publier les matériels des spécialités ou filières du RSFP (0%). Elle est restée en veilleuse vu qu'elle est un corollaire de l'activité précédente.
- Élaboration et validation du projet éducatif des centres du RSFP pour lequel le BTFPSA attendait le document final relatif au nouveau modèle de gestion des centres en Haïti.

### **Activités prévues**

#### **Phase I**

- Établir le programme académique du RSFP pour l'année 2013-2014
- Initier la révision du curriculum pour les spécialités sélectionnées
- Améliorer les installations et les équipements pour les spécialités existantes

#### **Phase II**

- Établir le programme académique des Centres du RSFP pour l'année académique 2014-2015
- Améliorer le curriculum des spécialités ou filières sélectionnées à la phase I
- Élaborer, éditer et publier les matériels des spécialités ou filières du RSFP
- Améliorer les installations et les équipements des filières
- Dispenser les cours dans le RSFP

#### **Phase III**

- Élaborer et valider le projet éducatif des centres du RSFP
- Élaborer les documents pédagogiques pour l'amélioration du curriculum des spécialités sélectionnées
- Améliorer les installations et les équipements des filières
- Dispense des cours dans le RSFP

### **Activités réalisées**

#### **Phase I**

#### **Réalisations en pourcentage des objectifs visés**

- Établir le programme académique du RSFP pour l'année 2013-2014 (100 %)
- Initier la révision du curriculum pour les spécialités sélectionnées (90 %)
- Améliorer les installations et les équipements pour les spécialités existantes (100 %)

#### Réalisations détaillées

- Le programme a été établi au début de l'année académique 2013-2014 mais seulement pour les disciplines ou spécialités existantes. Les nouvelles disciplines allaient être incorporées l'année d'après.
- Deux contrats d'assistance techniques ont été signés par la Fondation Rinaldi avec l'appui financier du projet. Ces contrats ont conduit à l'élaboration de deux feuilles de route sur les thématiques suivantes :
  - L'offre actuelle de formation technique et professionnelle
  - La demande actuelle de formation technique et professionnelle
  - La situation actuelle de l'APC en Haïti
  - Les perspectives et les conséquences pour les salésiens
  - Les employeurs et leurs attentes
  - Les filières prioritaires et les filières les moins prioritaires
  - L'insertion sociale et professionnelle des jeunes
  - L'inventaire de l'offre de formation
  - La clarification de l'offre de formation professionnelle : niveaux (CAP, BEP, DT) et la description des méthodes de formation ;
  - Révision des *curricula* des divers Centres de formation professionnelle de la Confrérie ;
  - La mise en cohérence de l'offre de formation professionnelle entre les différents centres comme étant l'un des objectifs premiers du Bureau technique de la formation professionnelle des Salésiens.
  - La transformation des *curricula* sans certification, pour obtenir que tous les diplômes ne soient pas signés par la seule direction du centre.
- Le projet a par ailleurs, au cours de la phase I, effectué des améliorations mineures dans les centres incluant l'achat de matériels pour les ateliers du RSFP.

## **Phase II**

#### Réalisations en pourcentage des objectifs définis

- Établir le curriculum des Centres du RSFP pour l'année académique 2014-2015 (20 %). A noter que cette activité a été replanifiée à la deuxième phase en vue de mieux aligner et coordonner les actions et le travail du BTFPSA avec ceux des autres institutions partenaires du RSFP.
- Améliorer le curriculum des spécialités ou filières sélectionnées à la phase I (30 %)
- Élaborer, éditer et publier les matériels des spécialités ou filières du RSFP (0 %)
- Améliorer les installations et les équipements des filières (100 %)
- Développer les cours du RSFP (100 %)

## Réalisations détaillées

- LE BTFPSA avait préparé et transmis au cours de la première phase du programme un modèle de programme éducatif aux Directeurs des Centres du RSFP. Cette activité a été replanifiée à la deuxième phase en vue de mieux aligner et coordonner les actions et le travail du BTFPSA avec ceux des autres institutions partenaires du RSFP. Par ailleurs, l'APFE, un ONG belge a donné un appui aux quatre centres du RSFP (FV, CDAM, CECK et TIMKATEC) dans le cadre du programme POFIP avec un engagement pour le renforcement et la consolidation des politiques, des procédures, des méthodologies et des outils pédagogiques, techniques et de gestion en place dans les centres. APEFE a aussi produit à la fin de la phase II du Programme un modèle de programmation scolaire qui devra être validé par l'INFP et adopté au niveau national. A la fin de la phase II, deux centres du RSFP disposaient de leur programme scolaire : FV et CDAM.
- Le projet a respecté la feuille de route produite par le Consultant externe en juillet 2014. Des sessions de formation et de travail ont été tenues avec les Directeurs des Centres, les chefs d'atelier et les professeurs en vue de préparer le terrain sur l'aspect d'adoption de l'approche par compétences (APC) et en vue de comparer les programmes de formation existants dans les centres salésiens avec les programmes adoptés par l'INFP. Le BTFPSA a tenu à réorienter ses actions à la suite de la décision de l'INFP de confier à une entreprise canadienne l'élaboration de 14 spécialités. L'APEFE s'est chargé entretemps d'élaborer les curricula pour la restauration, l'hôtellerie et le tourisme, et l'INFP ceux de la réfrigération et de la climatisation. L'INFP a accepté la proposition du BTFPSA de travailler sur les spécialités sur lesquelles il n'y a pas d'autres partenaires qui travaillent. Le BTFPSA a prévu d'adapter les nouveaux curricula dans le RSFP une fois qu'ils seront disponibles à l'INFP.

**Bref, dans un souci d'efficience le programme et le BTFPSA ont consolidé les efforts des partenaires sur cette activité en vue de prévenir la duplication des efforts et de l'utilisation des ressources disponibles.**

- L'activité 3.3 devrait découler de l'activité 3.2 présentée dans le paragraphe précédent. SOGEMA, APEFE, et l'INFP s'en étaient chargés. A la fermeture de la phase II, avec l'espoir que les nouveaux curricula qui seront adoptés par l'INFP seront disponibles, les centres du RSFP utilisaient entretemps le programme APC utilisé au Canada –Technique ainsi que ceux utilisés par les Gouvernements de Tchad et du Maroc. Le BTFPSA insistent pour que ces outils soient adaptés aux réalités haïtiennes.
- Des travaux de renforcement des installations et des équipements ont été réalisés en phase II en continuation de ceux amorcés durant la phase I. Les centres qui ont bénéficié de ces travaux incluaient FV, CECK, OPEPB, CDAM, DBTEC, LAKAY. Les travaux à réaliser étaient déterminés avec les Directeurs des Centres. Dans le cadre des contrats d'assistance, des visites ont été effectuées dans les centres par les consultants pour évaluer l'état des matériels et équipements existants ainsi que leurs besoins. En ce qui concerne les équipements, le BTFPSA, avec le support du programme, a décidé d'équiper l'ENAM et de procéder à sa réouverture. Les matériels fournis à l'ENAM par le projet comprennent aussi deux laboratoires informatiques climatisés.

- Les cours se sont tenus normalement dans les centres du RSFP et de nouvelles disciplines comme le secrétariat, le cosmétique, les sciences infirmières ont été ajoutées. Pour l'année académique 2014-2015, le RSFP comptait un effectif de 3053 étudiants dont 250 à l'école infirmière de Fort-Liberté. Le Réseau comptait aussi environ aussi 900 finissants. La phase II du programme a contribué à la réouverture de l'ENAM avec les 5 spécialités suivantes : l'informatique, le secrétariat, l'électromécanique, la mécanique d'auto et la maintenance industrielle.

### **Phase III**

#### Activités réalisées en pourcentage par rapport aux objectifs définis

- Elaborer et valider le projet éducatif des centres du RSFP (50 %)
- Elaborer les documents pédagogiques pour l'amélioration du curriculum des spécialités sélectionnées (179 %)
- Améliorer les installations et les équipements des filières (100 %)
- Dispense des cours dans le RSFP (100 %)

#### Réalisations détaillées

- À la fin de la phase III, le BTFPSA attendait encore le document final relatif au Nouveau Modèle de Gestion des centres en Haïti. La complétude de cette activité dépendait d'un facteur externe.
- L'équipe du BTFPSA et le personnel enseignant du RSFP auxquels s'est joint un Consultant Canadien spécialiste en APC a élaboré le document de formation pédagogique (Module M1, Métier et Formation) en 17 versions, une par spécialité et en plus ont élaboré 44 modules de formation technique.
- Le projet a fait l'acquisition, au cours de la phase III, de 169 ordinateurs portatifs et en a distribué 142 aux professeurs du RSFP, 181 USB aux professeurs du RSFP et de l'INFP en formation. Le projet a déjà fait valider une liste de matériels par spécialité dont l'acquisition et la distribution se feront à la phase 4 du projet. Quatre ordinateurs ont été distribués aux formateurs des formateurs et six sont gardés en réserve. Les 17 ordinateurs portatifs prévus pour l'INFP n'ont pas été encore distribués.
- La dispense des cours dans le RSFP continue pour l'exercice 2015-2016.

Pour la phase III, la Coordination du Projet a dû faire des choix :

- ✓ L'INFP avait conclu un accord avec SRC SOGEMA pour la réécriture de 14 Référentiels, APEFE élaborait le référentiel Restauration / Hôtellerie / Tourisme en partenariat avec l'INFP et enfin l'INFP révisait le référentiel plomberie.
- ✓ Le BTFPSA ne disposait pas des ressources humaines nécessaires pour travailler sur tous ces référentiels.
- ✓ Le BTFPSA ne disposait pas des compétences nécessaires pour réécrire les référentiels dans les différentes spécialités sélectionnées lors de la visite des experts internationaux. En effet, la révision d'un référentiel, qui comporte un programme de formation et ses trois

guides d'accompagnement (Guide Pédagogique, Guide d'évaluation, Guide d'Organisation matérielle et pédagogique), représente un travail colossal, donc beaucoup de temps, et des compétences tant techniques que pédagogiques.

- ✓ Elle n'avait pas choisi d'intensifier nos actions de formation auprès des Professeurs car il ne sert à rien de leur donner de beaux référentiels révisés et de nouveaux matériels, s'ils n'ont pas appris à utiliser les programmes de formation ainsi que les trois guides attendants et qu'en plus ils n'ont reçu aucune formation technique leur permettant de mettre lesdits matériels

**Tableau 15 : Sommaire Réalisation R3**

<b>ACTIVITÉS ATTENDUS</b>	<b>COÛT</b>	<b>DÉGRÉ D'EXÉCUTION</b>
<b>PHASE I</b>		
3.1 - Établir le programme académique du RSFP pour l'année 2013-2014	2,862.60	100%
3.2 - Initier la révision du curriculum pour les spécialités sélectionnées	23,542.60	90%
3.3 - Améliorer les installations et équipements pour les spécialités existantes	376,832.50	100%
<b>SOUS TOTAL 1</b>	<b>403,237.70</b>	<b>97%</b>
<b>PHASE II</b>		
<b>Activités</b>		
3.1 - Établir le programme académique des Centres du RSFP pour l'année académique 2014-2015	8,556.28	20%
3.2 - Améliorer le curriculum des spécialités ou filières sélectionnées à la phase I	35,975.43	30%
3.3 Préparation, édition et publication de matériel Didactique des Spécialités	8,556.28	0%
3.4. Améliorer les installations et les équipements des spécialités	214,453.48	100%
3.5. Développement de cours dans le RSFP	8,556.28	100%
<b>SOUS TOTAL 2</b>	<b>276,097.75</b>	<b>50%</b>
<b>PHASE III</b>		
<b>Activités 3</b>		
3.1. Conception et validation du projet Educatif des Centres du RSFP	13,108.48	50%
3.2. Élaboration des documents pédagogiques pour l'amélioration des programmes des spécialités sélectionnées	36,171.22	179%

3.3. Améliorer les installations et équipements des spécialités	96,892.98	100%
3.4. Développement des cours dans le RSFP	13,108.48	100%
<b>SOUS TOTAL 3</b>	<b>159,281.16</b>	<b>107%</b>
<b>GRAND TOTAL R 3</b>	<b>838,616.61</b>	<b>85%</b>

## **R.4 DES CAPACITÉS DE GESTION ET DE RESSOURCES HUMAINES AMELIORÉES DE RSFP**

### **Sommaire**

Ce résultat attendu a été matérialisé à 83 %. Le programme a beaucoup investi en effet dans la formation des professeurs et des cadres du RSFP. La planification avait prévu trois grands modules d'APC sur les trois premières phases du programme ; APC1, APC 2 et APC3. C'est dans le renforcement des capacités du personnel que le projet a créé le plus d'impact.

### **APC1**

Tout le personnel technique et pédagogique des CFP du RSFP a profité de rappels sur l'APC et trois sessions ont été organisées. Tous les professeurs ont été invités à travailler, par filière, sur un référentiel correspondant à leur métier. Au total, les évaluateurs ont inventorié à partir des feuilles de présence 288 présences aux séances d'APC1.

**Tableau 16 : Nombre de présences aux sessions d'APC 1**

<b>Centres</b>	<b>Nombre de présents</b>
BTFPSA	13
CDAM	25
CECK	31
DBTEC	41
ENAM	15
EPFV	19
FONDATION RINALDI	4
FONDATION VINCENT	42
LAKAY	25
LAKOU	7
AUTRES	44
TIMKATEC	22
<b>Grand Total</b>	<b>288</b>

### **APC 2**

Tous les professeurs des CFP du RSFP ont eu l'opportunité de participer aux séances de formation en APC et ceux de la filière « électricité » avaient l'occasion de travailler sur une leçon, dans leur

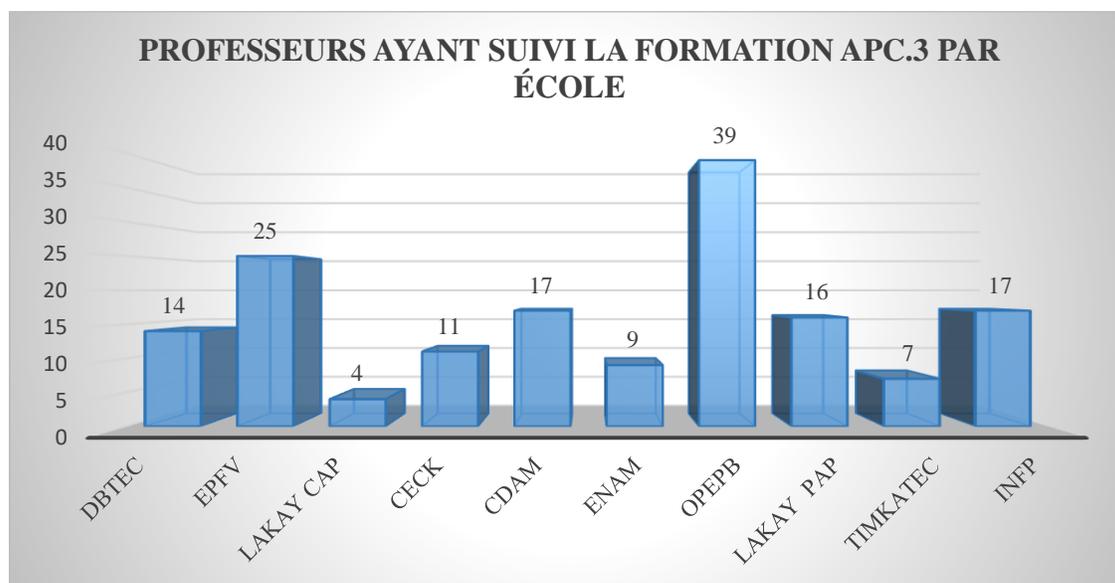
spécialité, et à l'enseigner devant leurs apprenants sur l'observation d'un membre du BTFPSA. Au total les évaluateurs ont inventorié.

**Tableau 17 : Nombre de présences aux sessions d'APC 2**

Centre	Nombre de présences
BTFPSA	65
CDAM	28
CECK	17
DBTEC	57
ENAM	2
EPFV	39
FONDATION VINCENT	27
LAKAY	48
LAKOU	40
OPEBP	143
TIMKATEC	13
<b>Grand Total</b>	<b>479</b>

### APC 3

APC 3 constitue le module le plus étendu des 3. Il a été enseigné en 44 séances et 44 semaines avec 159 participants dont 142 des centres du RSFP et 17 de l'INFP.



## **La Formation des directeurs et du personnel de gestion**

Le Programme a fourni une formation aux Directeurs, Coordonnateurs Pédagogiques et Chefs de travaux dans les domaines suivants :

- La gestion pédagogique et administrative des CFP et La planification de l'enseignement.
- La gestion des ressources humaines.
- La gestion des ressources matérielles.
- La gestion des conflits.
- L'incidence de l'implantation de l'APC sur la gouvernance des CFP.
- L'incidence de l'implantation de l'APC sur le corps professoral et les étudiants.
- Comment travailler dans l'esprit de l'APC lorsqu'on ne dispose pas de tous les matériels nécessaires.
- La gestion du changement.

Tous les Directeurs, Coordonnateurs Pédagogiques et Chefs de travaux ont par ailleurs participé aux activités de formation suivantes :

- Visite du CANADO Technique.
- Constitution d'un plan de module, d'un plan de leçon...
- Les activités d'apprentissage de base, d'entraînement, etc.
- Application sur le module n°7 du programme « électricité bâtiment »

**Les activités réalisées à demi comprennent des tâches comme la formation des parents, la formation des cadres de la Fondation Rinaldi sur la gestion des cycles de projet qui ont été décalées dans le temps en raison des priorités du moment.**

### **Activités Prévues**

#### **Phase I**

- Définition des ressources humaines, des postes et des profils professionnels nécessaires à la conduite de la formation disponible dans les spécialités prioritaires
- Renforcement des capacités des ressources humaines

#### **Phase II**

- Formation des professeurs
- Formation du personnel de direction et de gestion
- Formation du personnel non enseignant de support

#### **Phase III**

- Formation des professeurs des 9 Centres du RSFP et de 5 centres de l'INFP en APC
- Formation du personnel de direction et de gestion
- Formation du personnel non enseignant d'appui

### **Réalisations**

#### **Phase I**

Réalisations en pourcentage par rapport aux objectifs

- Définition des ressources humaines, des postes et des profils professionnels nécessaires à la conduite de la formation dans les spécialités prioritaires (100 %)
- Renforcement des capacités des ressources humaines (100 %)

#### Réalisations détaillées

- Le programme a défini le profil des professionnels nécessaires à la conduite de la formation en APC et dans le domaine de gestion en s'appuyant sur les termes de référence de l'INFP. Les profils et les termes de référence pour l'embauche et la contractualisation des cadres qu'il fallait recruter pour la formation ont également été définis.
- Un plan de formation a été préparé et approuvé à la fois pour la formation des professeurs en APC et du personnel de direction et de gestion dans le domaine de gestion dont la planification, le système d'information académique et financière, gestion des ressources humaines, gestion des ressources matérielles, gestion de changement, gestion de conflits, etc. Le plan de formation proposé est destiné aux responsables de formation, aux chefs des travaux, aux enseignants, aux coordonnateurs des études, au personnel de la logistique et du personnel de secrétariat

#### **Phase II**

#### Réalisations en pourcentage par rapport aux objectifs

- Formation des professeurs (100 %)
- Formation du personnel de direction et de gestion (100 %)
- Formation du personnel non enseignant de support (50 %)

#### Réalisations détaillées

#### **Formation des Professeurs :**

Le programme a engagé beaucoup de ressources dans la formation des professeurs :

- Le Corps professoral de tous les Centres a participé à une série de sessions de formation et de travail sur la méthodologie APC et son application dans la gestion des classes.
- Une stratégie de proximité a été définie en vue de faciliter la participation des professeurs. Pour le Nord, la formation sur les fondamentaux de l'APC a été tenue au Cap-Haïtien pour les professeurs des centres de la Fondation Vincent, de DBTEC et des Gonaïves le 30 et le premier octobre 2014 avec la participation de 79 professeurs.
- Pour les centres de la zone métropolitaine et des Cayes, la formation a été tenue à Port-au-Prince avec la participation de 54 professeurs du RSFP.
- Pour l'OPEPB, la formation a été tenue en son local avec la participation de 49 professeurs.
- Entre le 13 et le 24 octobre 2014, les chefs de travaux et les professeurs ont participé à une séance de travail par spécialité pour approfondir les aspects techniques et pédagogiques de chaque spécialité et discuter de la façon d'interpréter un programme de formation APC.

Cette fois, il a été procédé à une analyse des programmes de formation et des guides pédagogiques et vérifié partiellement leur adaptation à la réalité du pays et du RSFP.

- Dès la fin du mois de mai 2015, d'autres sessions d'approfondissement ont été tenues : du 22 au 29 mai pour les enseignants de DBTEC et FV, du 5 au 11 juin pour TIMKATEC et Lakou, du 18 au 22 Juin à CECK et ENAM ; du 22 au 24 Juillet pour OPEPB et LAKAY.
- Pour conclure le processus, il a été choisi la spécialité électricité comme expérience pilote pour passer à l'application pratique des APC en classe. Tous les enseignants de l'électricité du RSFP ont travaillé sur un module de formation selon l'APC et ont enseigné une classe, sous la supervision de l'équipe BTFPSA.

### **Formation du personnel de direction et de gestion**

- Le Programme a fourni aux directeurs des centres, aux chefs des travaux, aux coordonnateurs pédagogiques une formation en gestion incluant la gestion des écoles et des établissements. La formation a été menée par le CIES, le Centre de l'éducation et de l'intervention sociale. Elle a été tenue à PAP les 30 et 31 octobre 2014.
- Une deuxième session de formation a été tenue à PAP  
Les 6 et 7 mars 2014, les thèmes couverts étaient : la gestion des ressources humaines, matérielles, gestion des conflits, gestion de changement, impact sur la mise en œuvre de l'APC
- Une dernière séance d'entraînement a été effectuée les 23, 24 et 25 avril 2015, sur la mise en œuvre de l'APC et la gestion des classes.
- Le 23 avril, tous les gestionnaires ont participé à une visite guidée du Centre Canado-Technique, un exemple de centre de formation professionnelle qui applique la méthode APC
- Le personnel de direction et gestion a reçu une formation sur le système d'Evalnote et en Quickbooks

### **Formation du personnel non enseignant de support**

- Cette activité a été partiellement réalisée. La formation du personnel de soutien concernait les comptables et les assistantes administratives du RSFP qui ont reçu deux sessions de formation sur l'utilisation du système de comptabilité et de gestion financière Quickbooks. Ce système a été mis en œuvre tout au long du RSFP dans le tableau des actions visant à améliorer la gestion des CFP.
- La formation pour les parents n'a pas eu lieu. Priorité a été donnée à la formation du personnel enseignant.

### **Phase III**

### Réalisations en pourcentage par rapport aux objectifs

- Formation des professeurs des 9 Centres du RSFP et de 5 centres de l'INFP en APC (100 %)
- Formation du personnel de direction et de gestion (50 %)
- Formation du personnel non enseignant d'appui (50 %)

### Réalisations détaillées

- La planification pour l'exercice 2015-2016 se focalisait sur APC 3 et prévoyait 44 séances de formation d'une durée d'une semaine chacune. Le calendrier a été mis en œuvre et s'est terminé en juillet 2016 comme c'était prévu. Les cours d'APC 3 ont été dispensés à 142 enseignants du RSFP et 17 enseignants de l'INFP.
- Une formation de trois jours sur la comptabilité et la gestion financière des CFP à laquelle ont assisté les chefs d'établissement a été tenue. La formation sur la gestion des cycles de projet était restée en suspens et allait être réalisée avec un décalage par rapport au calendrier par la Coordonnatrice expatriée de JyD.
- Il y a eu une formation en comptabilité et gestion financière qui a impliqué la comptabilité et le personnel administratif des CFP et de la Fondation Rinaldi. Il a également été tenu une formation sur l'égalité des genres pour les employés de la Fondation Rinaldi, du BTFPSA et du centre professionnel ENAM.

**Tableau 17 : formations tenues pour le personnel non enseignant**

FORMATION	DATE DE RÉALISATION	PUBLICS	FORMATEUR
1. Séminaire sur le Management Éducatif	30 et 31 octobre 2014	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
2. La gestion des conflits	6 et 7 mars 2015	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
3. La gestion des ressources humaines	6 et 7 mars 2015	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
4. La gestion des matériels	6 et 7 mars 2015	Directeurs des centres ; Coordonnateurs des études et chefs des travaux	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
5. Équité de genre	21 et 22 mars 2016	Professeurs et l'équipe de direction des centres	Centre d'Education et d'Interventions Sociales (CEIS)
6. Formation sur le logiciel de gestion : EVALNOTE	17 janvier 2015		Evalnote / CREATECH
7. Formation sur le logiciel Quickbooks	23 au 26 juin 2015	Comptable et autres membres de l'Administration	SAFA System

**Tableau 18 : Réalisation R4**

ACTIVITÉS ATTENDUS	COÛT	DÉGRÉ D'EXÉCUTION
<b>PHASE I</b>		
4.1- Définition des ressources humaines, des postes et profils professionnels nécessaires à conduire l'offre de formation à la priorité des spécialités	2,862.60	100%
4.2 Renforcement des capacités des ressources humaines	2,862.60	100%
<b>SOUS TOTAL 1</b>	<b>5,725.20</b>	<b>100%</b>
<b>PHASE II</b>		
4.1 Formation de l'équipe des professeurs	22,667.35	100%
4.2 Formation du personnel de direction et de gestion	15,982.15	100%
4.3 Formation du personnel de soutien non enseignant et des parents	13,556.28	50%
<b>SOUS TOTAL 2</b>	<b>52,205.78</b>	<b>83%</b>
<b>PHASE III</b>		
<b>Activités</b>		
4.1. Formation de l'équipe des enseignants en APC dans les 9 centres de RSFP et cinq centres d'INFP	121,158.81	100%
4.2 Formation du personnel de direction et de gestion	16,963.79	50%
4.3. La formation du personnel de soutien non-enseignant	13,108.48	50%
<b>SOUS TOTAL 3</b>	<b>151,231.08</b>	<b>67%</b>
<b>GRAND TOTAL R 4</b>	<b>209,162.06</b>	<b>83%</b>

## **R5. RENFORCEMENT DU SYSTÈME PUBLIC DE L'ENSEIGNEMENT TECHNIQUE ET PROFESSIONNEL EN HAÏTI**

### **Sommaire**

Les objectifs ont été atteints à 78 % dans l'ensemble. Le projet poursuivait 9 objectifs spécifiques et en ont réalisé 7 à 100 %. Les objectifs qui n'ont pas été atteints sont liés à des facteurs externes sur lesquels la Coordination du programme et le BTFPSA n'avaient pas le plein contrôle :

- Présentation des modules de formation élaborés par le RSFP à l'INFP (0 %). Au 31 juillet 2016, cette activité n'était pas encore réalisée. Elle allait être initiée en novembre 2016 au cours d'une rencontre avec l'INFP sur les procédures de validation et transfert du matériel pédagogique élaboré.
- Partage avec l'INFP des curricula et du matériel pédagogique élaboré (0 %). Les modules et les matériels pédagogiques n'étaient pas encore produits par souci du BTFPSA d'harmoniser les productions avec les attentes et les directives du GES dont la réunion était prévue pour début 2015.

### **Activités prévues**

## **Phase I**

L'objectif du projet était de présenter des propositions techniques au MENFP pour l'amélioration des curricula et des matériels didactiques :

- Établir des contacts et les mécanismes de coordination avec le MEDFP et l'INFP
- Participer aux réunions sectorielles sur la formation professionnelle
- Présenter le réseau et l'intention d'harmoniser le travail du RSFP avec celui des autres acteurs du système en appuyant la réforme du système.

## **Phase II**

Les objectifs étaient les suivants :

- Participation au groupe de travail sur la réforme de la formation professionnelle
- Partage avec l'INFP des curricula et du matériel pédagogique élaboré
- Disposer d'une proposition de formation à présenter au personnel des centres de l'INFP, les professeurs et les gestionnaires.

## **Phase III**

Les activités prévues étaient les suivantes :

- Participation aux réunions de coordination avec l'INFP (100 %)
- Présentation des modules de formation élaborés par le RSFP à l'INFP (0 %)
- Formation du personnel enseignant de l'INFP (100 %)

Réalisations

## **Phase I**

- Établir des contacts et les mécanismes de coordination avec le MENFP et l'INFP (100 %)
- Participer aux réunions sectorielles sur la formation professionnelle (100 %)
- Présenter le réseau et l'intention d'harmoniser le travail du RSFP avec celui des autres acteurs du système en appuyant la réforme du système (100 %)

Les relations avec l'INFP et le MENFP ont été formalisées et s'intensifiaient à travers des correspondances, (Lettre d'EPT, Lettre de la Secrétaire d'Etat à la Formation Professionnelle, Lettre de la Direction de la Coordination des Opérations à l'INFP), participation de l'une et l'autre partie aux réunions, communication de rapports d'activités par le Projet à l'INFP.

Le projet a par ailleurs participé à deux réunions du GSE-FP coordonnées par la BID et l'INFP avec d'autres organisations de coopération internationales. Au cours de la première réunion, le BTFPSA ainsi que le Secrétariat Technique étaient présentés. Le projet disposait aussi d'un rapport de diagnostic sur la formation professionnelle en Haïti et d'une révision du curriculum en application dans le RSFP.

## **Phase II**

- Participation au groupe de travail sur la réforme de la formation professionnelle (100 %)
- Partage avec l'INFP des curricula et du matériel pédagogique élaboré (0 %)
- Disposer d'une proposition de formation à présenter au personnel des centres de l'INFP, les professeurs et les gestionnaires (100%).

Le BTFPSA a participé aux réunions périodiques du GSE. Les modules et les matériels pédagogiques n'étaient pas encore produits en raison de l'insuffisance des ressources humaines, du nombre d'activités prévues par le programme dont les objectifs étaient très ambitieux par rapport aux ressources humaines disponibles.

### Phase III

#### - Participation aux réunions de coordination avec l'INFP (100 %)

Le projet a maintenu une dynamique de réunions et de coordination avec la Direction de la Coordination des Opérations de l'INFP. Le Projet via le BTFPSA a participé aux activités suivantes :

- ✓ La création du nouveau cadre de formations professionnelles
- ✓ La création d'un fonds pour la formation technique et professionnelle (FTP) et l'apprentissage
- ✓ L'étude d'un cadre conceptuel pour le système de formation des formateurs ainsi que le personnel de gestion de la FTP
- ✓ La participation à un séminaire de travail gouvernemental sur la gouvernance de la FTP sur la préparation d'un plan sectoriel d'éducation 2016-2021
- ✓ La participation aux réunions GSE

#### - Présentation des modules de formation élaborés par le RSFP à l'INFP (0 %)

Cette activité allait être initiée en novembre 2016 au cours d'une rencontre avec l'INFP sur les procédures de validation et transfert du matériel pédagogique élaboré.

#### - Formation du personnel enseignant de l'INFP (100 %)

L'objectif était de former 17 enseignants de l'INFP sur 34 modules. Le projet a formé 17 enseignants sur 61 modules dont 17 pédagogiques et 44 techniques.

**Tableau 16 : Sommaire Réalisation R5**

ACTIVITÉS ATTENDUES	COÛT	DEGRÉ D'EXÉCUTION
<b>PHASE I</b>		
5.1.- Présentation des propositions techniques pour MENFP-INFP pour l'amélioration des programmes et matériels d'enseignement : contacts et coordination avec le MENFP-INFP. Participation aux réunions du Club de FP. Présentation de RSFP avec l'intention d'harmoniser le travail effectué à échelle de RSFP avec ce qui se fait par les autres acteurs qui soutiennent la réforme de l'EFP.		100%
<b>SOUS TOTAL 1</b>		<b>100%</b>

<b>PHASE II</b>		
<b>Activités</b>		
5.1 Participation aux réunions du Conseil Sectoriel de l'éducation	8,556.28	100%
5.2 Soumission des propositions techniques pour MENFP-INFP pour l'amélioration des programmes et du matériel de formation	8,573.73	0%
5.3 Conception d'un plan de formation des fonctionnaires, des enseignants et des gestionnaires des centres INFP	8,556.28	100%
<b>SOUS TOTAL 2</b>	<b>25,686.29</b>	<b>67%</b>
<b>PHASE III</b>		
<b>Activités</b>		
5.1. Participation aux réunions de coordination avec l'INFP	13,123.07	100%
5.2. Participation aux réunions de coordination avec l'INFP. Présentation des modules de formation développés par le RSFP à MENFP-INFP	13,108.48	0%
5.3. Formation des enseignants des Centres publics de l'INFP	14,574.39	100%
<b>SOUS TOTAL 3</b>	<b>40,805.94</b>	<b>67%</b>
<b>GRAND TOTAL R 5</b>	<b>66,492.23</b>	<b>78%</b>

## **R.6 CRÉATION D'UN SYSTÈME COORDONNÉ D'ORIENTATION ET DE SOUTIEN À L'EMPLOI DANS LE RSFP**

### **SOMMAIRE**

Ce résultat n'était pas programmé pour la phase I du projet mais à partir de la phase II. Le rôle du programme était de créer et d'organiser les structures de base nécessaires dans le RSFP pour l'encadrement et l'accompagnement des finissants du RSFP pour leur intégration sociale et professionnelle. Il l'a fait à 80 %. L'activité essentielle à savoir la dotation du BDE créé en ressources humaines n'a pas pu se faire à temps (à la phase II) car le profil professionnel recherché n'était pas trouvé. Ceci a un impact direct sur les activités opérationnelles du BDE, notamment les activités de pratiques en entreprise et d'intermédiation professionnelle. Cette situation a été résolue à la phase III ou deux activités prévues ont été réalisées à 100 % et la troisième à 80 %.

Le constat est que le RSFP dispose aujourd'hui de trois services de placement : un à la Fondation Rinaldi appelé à desservir le RSFP et deux bureaux régionaux dont un aux Cayes et l'autre au Cap-Haïtien.

Ces BDEs ont réalisé beaucoup de choses sur le plan de leur structuration et opération, même si les résultats attendus par les étudiants ne sont pas encore patents, à savoir trouver de l'emploi ou

la création d'activités personnelles. Les bases sont bien jetées et le programme a pris les actions nécessaires pour les viabiliser.

### **Activités Prévues**

#### **Phase II**

- Sélection et contractualisation technique d'orientation et d'insertion professionnelle
- Conception des processus d'orientation et d'insertion professionnelle
- Activités de pratiques en entreprise et d'intermédiation professionnelle

#### **Phase III**

- Sélection et contractualisation technique d'orientation et d'insertion professionnelle
- Conception des processus d'orientation et d'insertion professionnelle
- Activités de pratiques en entreprise et d'intermédiation professionnelle

### **Activités Réalisées**

#### **Phase II**

#### **Réalisations en pourcentage par rapport aux résultats spécifiques attendus**

- Sélection et contractualisation technique d'orientation et d'insertion professionnelle (50 %)
- Conception des processus d'orientation et d'insertion professionnelle (100 %)
- Activités de pratiques en entreprise et d'intermédiation professionnelle (50 %)

#### **Réalisations détaillées**

- Depuis août 2014, le BTFPSA disposait grâce à l'appui financier de VDB (une ONG belge) et de la Caritas d'Espagne d'un bureau d'emploi, où une technicienne a été embauchée pour la prise en charge des tâches relatives à l'orientation et l'encadrement des finissants et leur insertion sur le marché de travail. Le bureau de l'emploi fait partie des structures mises en place au BTFPSA par le Programme et travaille en étroite collaboration avec le reste de l'équipe. À la phase III, une deuxième personne ressource devrait être embauchée au BDE avec l'appui financier de la Caritas d'Espagne. Mais le profil recherché par la Fondation Rinaldi n'a pas été trouvé.
- Le programme, en ligne avec les orientations du plan stratégique 2012-2017, le programme a conduit un diagnostic dans les CFP du RSFP sur les pratiques et les structures existantes sur l'orientation et l'accompagnement des étudiants finissants en vue de leur insertion sur le marché de travail. Cette étude avait révélé que certains centres (CDAM, FV, CECK, TIMKATEC) avaient un embryon de structure (Cellule d'Orientation et de placement = COP) qui s'occupait du placement des finissants sur le marché du travail. Les actions de renforcement ont été initiées sur cette base en vue de mettre les étudiants finissants en contact avec le monde du travail. Les activités entreprises comprennent l'établissement d'un guide méthodologique d'orientation et d'intégration professionnelle mis au point par

le Programme APEFE-PROFIP et validé par l'INFP ; les visites des centres pour la mise en place d'une base de données sur les étudiants ; le développement d'un réseau d'anciens diplômés et la mise en place d'un système de gestion de l'information académique (Evalnote) qui permettra de gérer efficacement les données relatives au réseau des diplômés.

- Des contacts ont été établis avec les chambres de commerce et une cinquantaine d'entreprises et d'organisations. Une cartographie des entreprises a été établie. Une visite guidée sur les entreprises du secteur a été organisée avec les étudiants en hôtellerie et restauration. Une base de données a été établie. Le BDE central à la Fondation Rinaldi travaille au renforcement des structures de placement locales par l'encadrement et le partage des informations. Des journées de portes ouvertes ont été planifiées avec eux ainsi que la participation aux foires régionales.

### **Phase III**

#### Réalisations en pourcentage par rapport aux résultats spécifiques attendus

- Sélection et contractualisation technique d'orientation et d'insertion professionnelle (100 %)
- Conception des processus d'orientation et d'insertion professionnelle (100 %)
- Activités de pratiques en entreprise et d'intermédiation professionnelle (80 %)

#### Réalisations détaillées

- Embauche de deux techniciennes en insertions professionnelles dont l'une est payée par VDB et l'autre par la Caritas d'Espagne. Les techniciennes embauchées ont intégré le BTFPSA en mars 2016. Un plan d'action et un calendrier d'activités ont été établis.
- Des conventions ou MOU ont été préparés et établis avec certaines organisations et entreprises.
- Des journées de portes ouvertes ont été planifiées et le bureau a participé avec le CECK à la foire régionale des Gonaïves en mai 2016. Des séances sur les pratiques d'insertion professionnelle ont été tenues dans les CFP suivants : Lakay-Lakou (Port-au-Prince). ENAM, DBETECH, Fondation Vincent, CDAM et OPEPB.

**Tableau 17 : de Réalisation R6**

ACTIVITÉS PREVUES	COÛT	DÉGRÉ D'EXÉCUTION
<b>PHASE II</b>		
6.1 - Sélection et contractualisation technique d'orientation et d'insertion professionnelle	8,556.78	50%

Activité 6.2 - Conception des processus d'orientation et d'insertion professionnelle	9,303.02	100%
6.3: Activités de pratiques en entreprise et d'intermédiation professionnelle	8,556.28	50%
<b>SOUS TOTAL 2</b>	<b>26,416.08</b>	<b>67%</b>
<b>PHASE III</b>		
Activité 6.1 - Sélection et contractualisation technique d'orientation et d'insertion professionnelle	13,108.48	100%
6.2 - Conception des processus d'orientation et d'insertion professionnelle	15,468.39	100%
6.3 : Activités de pratiques en entreprise et d'intermédiation professionnelle	13,386.43	80%
<b>SOUS TOTAL 3</b>	<b>41,963.30</b>	<b>93%</b>
<b>GRAND TOTAL R 6</b>	<b>68,379.38</b>	<b>80%</b>

#### 4- Forces et Faiblesses

- Le projet a atteint en moyenne 99 % des objectifs fixés en termes de renforcement de la coordination et de gestion des capacités du Secrétariat technique de la RSFP de la Fondation Rinaldi. Il a apporté une réponse significative à la problématique relative au renforcement du système gouvernance et de la structure organisationnelle du RSFP. L'opérationnalisation des structures renforcées et l'efficacité de leurs actions reste une activité de suivi. C'est là que le projet a eu son meilleur résultat. Le RSFP dispose aujourd'hui d'un système de gouvernance adéquat, opérationnel et efficace.
- En ce qui concerne le R2, les résultats attendus sont atteints à 80 %. En effet, le programme a octroyé 685 bourses aux jeunes défavorisés qui fréquentaient ou qui voulaient fréquenter les RSFP. Le programme a pris les actions nécessaires pour la continuation de cette activité de bourses à la fin du projet par la mise en branle du processus qui doit conduire à la création du fonds de bourse permanent. Mais au 31 juillet 2017, fin de la troisième phase du projet, le fonds n'était pas encore créé. Des réflexions stratégiques y étaient produites, des relations avec les donateurs potentiels (Entreprise, ONG) ont été établies. La continuation des activités devant conduire à la création du fond de bourse reste donc une activité prioritaire que le Programme aura à cœur de finaliser à la phase 4.

- Le R3, amélioration et mise à jour de la formation offerte par le RSFP, a été atteint à 87 %. En effet, de nouvelles filières prioritaires ont été introduites. Cinq nouveaux secteurs professionnels ont été introduits au curriculum (Informatique, Secrétariat, soins esthétiques, tourisme/ hôtellerie, études professionnelles supérieures. Le réseau présente une offre de formation dans 9 secteurs professionnels et 21 métiers. Le Réseau retrouve son fonctionnement normal. L'ENAM a été rouvert avec l'appui du programme. Le RSFP accueille plus de 3,000 jeunes avec des finissants de l'ordre 400 par an.
- Pour le R4, des capacités de gestion et de ressources humaines améliorées de RSFP. L'apport du projet en APC est incommensurable. Le projet a formé 159 professeurs en APC dont 142 pour le RSFP et 17 pour l'INFP. Les évaluateurs ont rencontré un échantillon de 66 professeurs provenant de tous les CFP du RSFP et de toutes les filières, 100 % disent qu'ils sont très satisfaits de la formation qu'ils ont reçue et qu'elle contribue à valoriser techniquement leur métier. Non moins important est l'apport du programme en ce qui concerne la formation des dirigeants et des cadres de gestion en management. Au total, les évaluateurs ont inventorié huit (8) formations aux dirigeants et aux cadres sur des thématiques pertinentes et intéressantes aptes à leur donner les compétences et leur inspirer le comportement à avoir pour la promotion et le maintien de CFP modernes, efficaces et efficaces dans leur mission d'éducation professionnelle des jeunes.
- Pour ce qui est du R5, renforcement du système public de l'enseignement technique et professionnel en Haïti, les objectifs ont été atteints à 78 % dans l'ensemble. Sept des neuf objectifs que le programme s'était assignés ont été atteints à 100 %. Le programme doit se pencher au cours de la phase 4 sur les objectifs non atteints au cours des trois premières phases :
  - ✓ Présentation des modules de formation élaborés par le RSFP à l'INFP
  - ✓ Partage avec l'INFP des curricula et du matériel pédagogique élaboré
- Pour ce qui est du R6, la création d'un système coordonné d'orientation et de soutien à l'emploi dans le RSFP, l'objectif a été atteint à 80 %, en termes de mise en place des structures et de leur opérationnalisation. Cependant, il reste encore beaucoup à faire car seuls deux centres sur neuf disposent d'un service de placement et seulement 15 % des étudiants rencontrés disent recevoir une orientation d'insertion professionnelle dans les centres.

## 5- Recommandation

À l'analyse des données présentées, les évaluateurs concluent que le projet a été d'une efficacité très au-dessus de la moyenne. Cependant certaines activités importantes pour la viabilisation des acquis n'ont pas été finalisées à la fin de la phase III. À cet effet, ils recommandent, dans les phases de continuation éventuelle, que soient pris en compte les aspects suivants :

5.1 Assurer le suivi des structures renforcées en termes d'opérationnalisation et d'efficacité des actions. Les bureaux de placement créés doivent avoir une attention soutenue en termes d'organisation, d'actions et de résultats.

5.2 Continuer les actions du programme pour la création du fonds de bourse permanent par le suivi des étapes déjà franchies.

5.3 Assurer le suivi des activités non réalisées ou à faible réalisation en raison des contraintes externes ou autres :

- a) Pour le R2, la création du fonds de bourses permanent
- b) Pour le R3, les activités suivantes :
  - Amélioration du curriculum des spécialités ou des filières sélectionnées à la phase I pour ceux qui ne sont pas révisés par l'INFP ou par d'autres partenaires
  - Élaborer, éditer et publier les matériels des spécialités pour les filières du RSFP et des CFP publics pour lesquels les professeurs suivent une formation dans le cadre du programme.
  - Élaboration et validation du projet éducatif des centres du RSFP pour lequel le BTFPSA attendait le document final relatif au nouveau modèle de gestion des centres en Haïti.
- c) Pour le R4, plutôt que de parler de la formation des parents que les évaluateurs ont trouvée peu pertinente et peu réaliste, le projet devrait prévoir stimuler les réunions de la Direction des centres avec les parents où ils devraient être informés sur les activités des centres et sensibilisés sur leurs responsabilités de parents.
- d) Pour le R5, la présentation des modules de formation élaborés par le RSFP à l'INFP et le partage avec l'INFP des curricula et du matériel pédagogique élaboré ;

5.4 Établir avec les centres un plan de maintenance pour les équipements.

## **IV.7 EFFICIENCE**

### **1- Gestion et évaluation de l'efficacité**

- L'efficacité établit les relations entre les coûts et les objectifs atteints. Elle est la manière la plus optimale de réaliser les objectifs. Elle est liée aux moyens et pas à la finalité. Elle est la capacité du projet ou de l'organisation d'exécution à atteindre ses objectifs au moindre coût possible, en utilisant à bon escient les ressources disponibles. Elle se définit par le rapport entre le résultat obtenu et les ressources utilisées. Le calcul de l'efficacité requiert la compréhension de deux autres concepts : le rendement ou productivité et celui du taux d'utilisation ou du taux d'activité.
- Dans la recherche de l'efficacité, le management du projet doit prévenir l'oisiveté et le gaspillage. L'oisiveté se définit comme la non-utilisation des capacités de production qui engendrent des coûts de structure. Le gaspillage est l'utilisation partielle des capacités ou des ressources disponibles, qui engendre des coûts de fonctionnement dans la forme de coût caché.

Les paramètres et instruments utilisés pour mesurer l'efficacité :

- ✓ Le budget
- ✓ La structure des coûts du projet
- ✓ La disponibilité des ressources
- ✓ Comparaison des coûts réels avec les coûts standards (des éléments de référence pertinents)
- ✓ Rapprochement des résultats obtenus avec le montant des dépenses : Rapports d'accomplissement budgétaire ou de reddition de compte et programmatiques
- ✓ Explication des éventuels surcoûts et retards observés ;
- ✓ Analyse de modalités possibles qui auraient permis d'atteindre les mêmes résultats avec des moyens plus restreints ou des instruments différents
- ✓ Structure de gestion financière (le personnel comptable et financier) : Gestion des délais
- ✓ Budgets : structure du budget et la nature des coûts prévus au budget

## 2- Mesure de l'efficacité

La mesure de l'efficacité est axée sur le montage du budget du projet en ce qui concerne la structure de ces coûts. Les projets efficaces minimisent en général les coûts indirects ou de structures ainsi que les coûts de gestion en termes de salaires, utilités, fournitures et autres.

L'utilisation des ressources devrait s'aligner tout au moins avec le degré d'atteinte des objectifs. Mais il est souhaitable que le projet fasse des économies en dépensant moins qu'il fallait.

## 3- Structure du budget

En regardant la structure du budget, les évaluateurs concluent que le projet était monté sur la base du critère d'efficacité pour autant qu'il ait été exécuté comme il est présenté et approuvé. En effet, sur la configuration du budget 70 % des ressources devraient être engagées dans les activités de terrain ou de renforcement du RSFP. Les 30 % sont consacrés au paiement des salaires des gestionnaires et du staff de support (22 %) et à la couverture des charges institutionnelles ou indirectes (8 %)

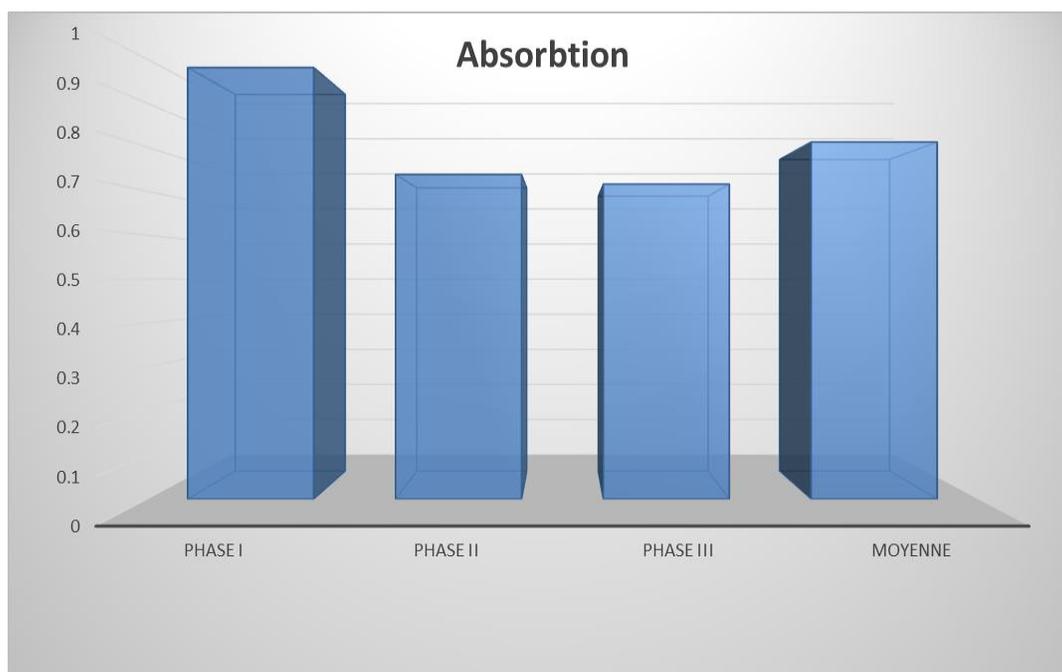
**Tableau 17 : Analyse de la structure du budget**

Ligne budgétaire	Phase (I+II+ III)	%
<b>Coût Direct</b>		
Évaluation	15,000.00	0.56%
Audit	5,000.00	0.19%
Logement des empathies	52,420.00	1.96%
Identification	12,000.00	0.45%
Construction et réforme	214,033.00	8.01%
Équipements, matériels et fournitures	979,872.00	36.67%
Services Techniques	378,463.00	14.16%
Personnel	619,214.00	23.17%
Opération terrain	17,880.00	0.67%

Voyages, hébergement et nourritures	163,038.00	6.10%
Frais Financiers	1,748.00	0.07%
<b>Total des coûts directs</b>	<b>2,458,668.00</b>	<b>92.00%</b>
<b>Coûts indirects</b>	213,797.00	8.00%
<b>Total du budget</b>	<b>2,672,465.00</b>	<b>100.00%</b>

#### 4- Utilisation des fonds

L'utilisation des fonds est illustrée par le diagramme d'absorption ci-contre.



**Tableau 18 : Degré d'absorption du budget**

Phase	Budget	Dépenses	Absorbition
Phase I	712,000.00	698,288.60	98%
Phase II	871,889.00	643,138.79	74%
Phase III	986,383.00	706,088.78	72%
<b>Moyenne</b>	<b>2,570,272.00</b>	<b>2,047,516.17</b>	<b>80%</b>

En comparant le graphe d'absorption à celui d'exécution, on conclut qu'il y a eu une économie de 1 % au niveau des ressources pour la phase I. Les résultats ont été atteints à 99 % et le budget utilisé à 98 %.

À la deuxième phase les objectifs ont été atteints à 72 % et le budget absorbé à 74 %. Ce qui fait un surcoût de 4 %, dû au coût de structure ou fixe du projet.

Pour la troisième phase les résultats ont été atteints à 89 % et le budget utilisé à 72 %, soit une économie de 17 %.

Au global, le projet a utilisé 80 % du budget pour 87 % de résultats par rapport aux objectifs. Ce qui dénote des économies de 8 % sur les trois phases.

### **5- Forces et Faiblesses**

Le constat est que le projet a été conçu pour être efficace et il a été géré de manière efficace dans une structure centralisée et axée sur la rigueur et les résultats.

### **6- Recommandations**

Dans le cas de la continuation du projet, il n'y a pas lieu de changer la structure et la méthode de gestion financière.

## **IV.8 IMPACT**

En ce qui concerne l'impact du projet, les évaluateurs orientent leur évaluation vers les groupes cibles et le changement auquel le projet a contribué au niveau du système de gestion et pédagogique du RSFP. Les paramètres pertinents retenus sont :

- ✓ L'offre de formation
- ✓ L'amélioration de la pédagogie et des compétences des enseignants
- ✓ L'amélioration des structures pour l'insertion professionnelle des diplômés
- ✓ L'amélioration du système de gestion du RSFP

### **1- L'offre de formation**

L'étude de marché avait permis à la Fondation Rinaldi d'identifier les filières prioritaires et les filières non prioritaires par rapport à la demande et l'orientation des politiques publiques de développement. Le programme a contribué à l'ajustement et à l'élargissement de l'offre de la formation du RSFP : les secteurs informatique, secrétariat, soins esthétiques, tourisme-hôtellerie, études supérieures professionnelles en sciences infirmières et comptabilité, etc.

L'offre de formation comprend aujourd'hui neuf secteurs et 21 métiers. L'impact immédiat est que :

- La formation plus diversifiée permet de développer et de rendre disponibles plus de compétences professionnelles et techniques dans les régions.
- La proximité des services de formation pour les jeunes. Ils n'ont pas besoin de laisser leurs zones de résidence pour aller en formation

- La proximité des services pour les entrepreneurs qui n'ont pas besoin de recourir au marché de la Capitale ou ailleurs pour trouver une secrétaire, un cadre en hôtellerie et tourisme, etc.
- L'accueil par les centres de plus de jeunes filles. Elles constituent 100 % des jeunes inscrites en secrétariat et plus de 90 % en hôtellerie et tourisme.
- La baisse des coûts de formation pour les jeunes et d'embauche pour les entreprises, créant de la valeur ajoutée pour toutes les parties prenantes.

À la question de savoir si la formation répond aux standards de qualité, 81 % des étudiants croient qu'elle répond aux standards et à leur attente.

Voici en peu de mots l'impression exprimée par une organisation du secteur agricole que les évaluateurs ont rencontrée dans le Nord :

« Nous sommes très satisfaits de la performance des étudiants de la Fondation Vincent. Nous estimons que les stagiaires sont plus habiles à appliquer les directives qui leur sont données au lieu de prendre des initiatives ou de proposer de nouvelles idées.»

Nous pensons que l'APC obligeant les étudiants à créer contribuera à développer l'esprit d'initiative et d'innovation chez eux.

**Tableau 19 : Sommaire de l'Offre de Formation**

Secteur	Métiers	Nombre de métiers
1. Agriculture	- Agriculture et élevage	1
2. Habillement	- Coupe et confection	1
3. Métiers de la construction	- Ebénisterie - Charpenterie - Maçonnerie / Construction Bâtiment - Plomberie Sanitaire - Electricité bâtiment - Soudure Ferronnerie - Construction Métallique	7
4. Entretien	- Mécanique d'entretien industriel - Maintenance industrielle - Mécanique d'auto - Electromécanique - Réfrigération et climatisation	5
5. Informatique	- Technique de réseau informatique	1
6. Secrétariat	- Secrétariat Bureautique	1
7. Soins esthétiques	- Cosmétologie	1
8. Tourisme-Hôtellerie	- Arts ménagers - Restauration	2

9. Etudes supérieures professionnelles	- Ecole normale d'instituteurs - Ecole d'infirmières	2
		<b>21 Métiers</b>

## 2- L'amélioration de la pédagogie et des compétences des enseignants

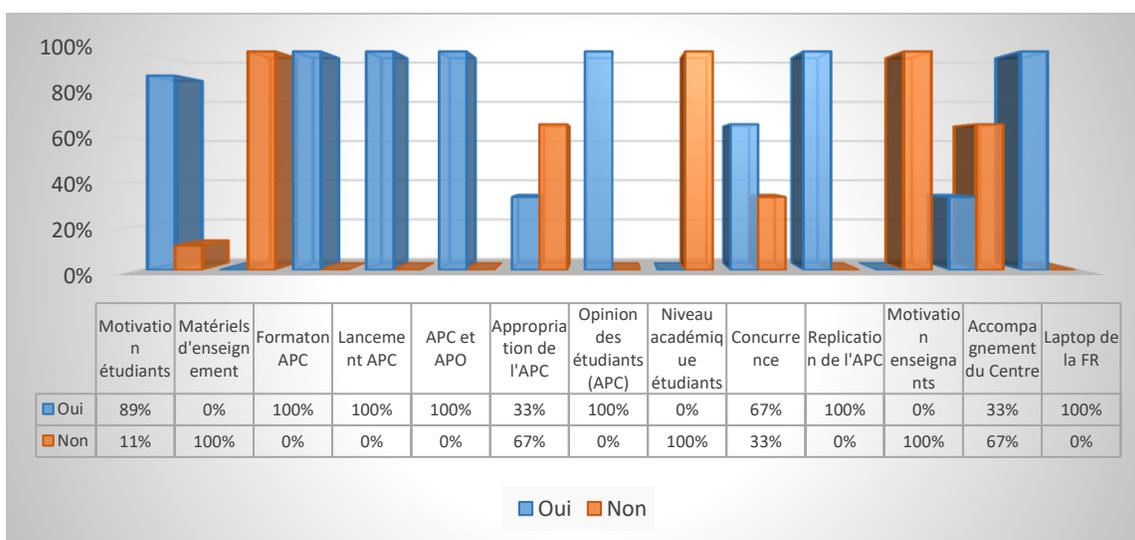
Le programme aide le RSFP à passer de la méthode APO à la méthode APC. Cette dernière méthode qui reproche à la première son manque d'interaction avec le marché s'appuie sur une méthode d'analyse des situations de travail qui vise une meilleure prise en compte des besoins du marché et des exigences professionnelles.

Le programme a permis au RSFP de se préparer pour l'application de la méthode d'approche par compétences adoptée dans le plan stratégique par les Salésiens. Il a contribué à la préparation des outils didactiques, formé des formateurs et a offert une opportunité de formation en APC aux enseignants du réseau (235 environs). Néanmoins pour des raisons diverses, ils n'ont pas tous suivi tous les modules de formation qui ont été dispensés. Les évaluateurs ont inventorié au total 218 présences aux formations dispensées.

Nous avons rencontré un échantillon de 66 professeurs provenant des neuf centres et de la majorité des filières dans une dizaine de séances de focus-groupe sur les thèmes :

- La motivation des étudiants
- Les matériels d'enseignement
- La formation en APC
- Le degré d'appropriation de l'APC
- L'application de l'APC
- L'accompagnement du centre
- Les écueils à l'application de l'APC

Le Graphe ci-dessus présente une illustration des réponses aux points discutés :



- 89 % des professeurs disent que les étudiants sont motivés
- 100 % disent que les matériels d'enseignement ne sont pas adéquats dans l'ensemble et peuvent constituer un obstacle à l'application de l'APC
- 100 % disent avoir reçu la formation, qu'ils préfèrent l'APC à l'APO et que leurs compétences sont améliorées.
- 100 % disent que l'APC est plus exigeant que l'APO en termes de préparation et qu'elle exige beaucoup de temps.
- 33 % disent qu'ils s'approprient de la méthode et qu'ils sont prêts à l'appliquer
- 100 % disent qu'ils sont disposés à appliquer la méthode APC
- 33 % seulement disent qu'ils reçoivent un accompagnement de la Direction du centre dans le processus
- 100 % disent recevoir un laptop et souhaitent des cours additionnels en bureautique.
- 100 % disent que le manque d'appropriation de la méthode est imputable à l'indisponibilité des ordinateurs au début de la formation et leur manque de maîtrise des logiciels de base. À noter que le programme n'avait pas prévu l'acquisition des ordinateurs. Cette décision a été prise à mi-chemin par la Coordination du Programme avec l'accord de la Fondation Rinaldi qui souhaite faciliter le travail des **professeurs** en formation et leur donner une compensation à la fin de la formation pour les heures de travail en dehors de leur horaire régulier.

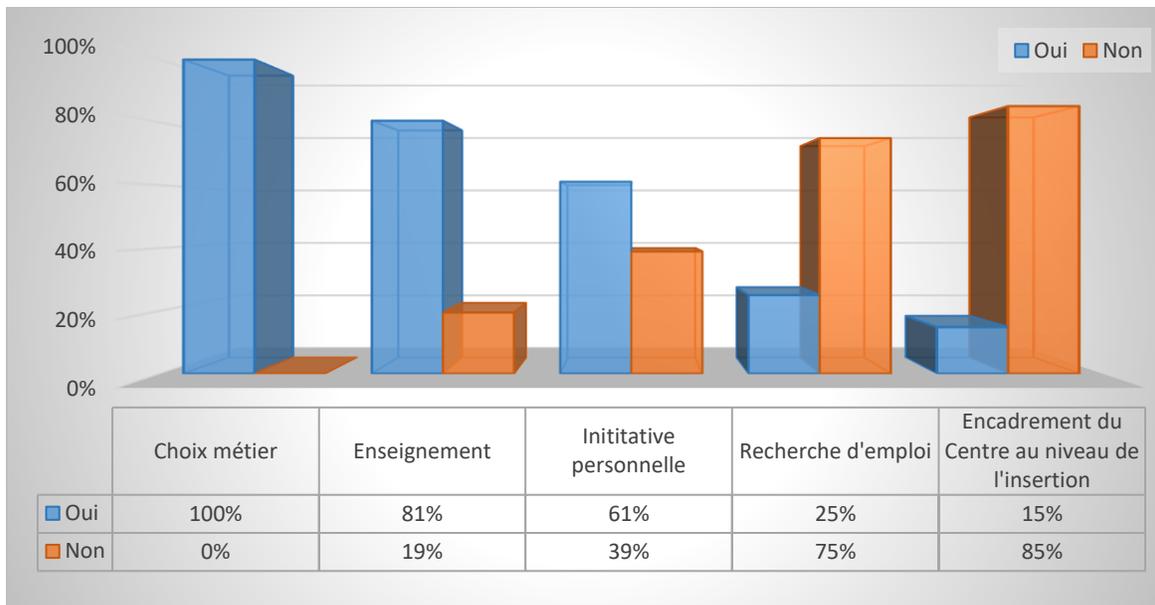
Les professeurs expriment dans l'ensemble leur satisfaction sur la formation reçue et pensent qu'ils sont en mesure de la restituer même si certains disent qu'ils ne sont pas prêts encore et qu'ils ont besoin d'un peu de temps. Ils demeurent circonspects quant à la possibilité d'appliquer la méthode dans l'immédiat par rapport aux conditions logistiques des centres et au traitement actuel.

### **3- L'amélioration des structures pour l'insertion professionnelle des diplômés**

Là les résultats sont mitigés en ce qui concerne l'amélioration des structures pour l'insertion professionnelle. Le projet a contribué à la mise en place des structures et à leur opérationnalisation. Deux centres et la Fondation Rinaldi elle-même disposent d'un service de placement. Celui de la Fondation Rinaldi est appelé à desservir les centres de la zone métropolitaine.

Cependant, les services disponibles doivent encore développer leurs capacités à accompagner efficacement les étudiants diplômés.

Les évaluateurs ont rencontré un échantillon de 172 étudiants finissants provenant de toutes les filières au cours d'une dizaine de focus groupes tenus dans les neuf centres du réseau. Le graphe ci-dessous illustre les réponses obtenues.



- 100 % disent que le métier choisi est ce qu'ils voulaient
- 81 % disent que l'enseignement reçu est de qualité et qu'il répond à leurs attentes
- 61 % disent qu'ils pensent à des initiatives personnelles à la fin de leur cycle d'études
- 25 % disent qu'ils savent les étapes à prendre dans la recherche d'un emploi
- 15 % seulement disent qu'ils reçoivent un encadrement du centre dans la recherche de stages ou d'un emploi.

Les capacités des centres à encadrer les finissants dans la recherche de stages ou d'emplois sont encore faibles. Le projet doit travailler à mettre en place les structures nécessaires. L'adéquation et l'efficacité de ces structures requièrent du marketing social au niveau des centres et le développement de relations durables avec les entrepreneurs et les organisations locales.

#### 4- L'amélioration du système de gestion du RSFP

Nous avons procédé à l'évaluation du système de gestion du RSFP tant au niveau de la Fondation Rinaldi que des centres en termes de :

- Organisation et dotation en personnel comptable et financier
- Gestion des comptes de banque et des relations bancaires
- Système comptable et de tenue de livres
- Chartre de comptes, grand livre et états ou rapports financiers
- Gestion budgétaire
- Cycle de comptabilité
- Gestion des dossiers
- Sources de financement
- Vérification /examen des états financiers

Le constat est que le système de gestion de la Fondation Rinaldi a été renforcé par le projet tant dans le renforcement du système de gouvernance par la mise en place du comité technique, du secrétariat technique et du BTFSa que dans la gestion opérationnelle des ressources.

Le projet n'a pas apporté véritablement de changement dans le système de gestion des centres à part, dans le système de gestion des données académiques et financières, l'établissement du logiciel Evalnote et de Quickbooks et la formation des dirigeants et du personnel de gestion. Si le système Evalnote est fonctionnel dans tous les CFP du RSFP, le logiciel Quickbooks n'est opérationnel que dans 3 des neuf centres du réseau.

## **5- Forces, Faiblesses et Recommandations**

Les points positifs et les faiblesses relevées sont présentés aux rapports détaillés en annexe. Dans l'éventualité de la continuation du projet, les mesures suivantes devraient être prises pour renforcer le système de gestion du RSFP :

- a. Élaborer un manuel de procédures administratives, financières et comptables qui cadre avec les opérations des centres.
- b. Recruter une assistante comptable pour la séparation des fonctions incompatibles et répartir les tâches de chaque membre de l'équipe au niveau des centres disposant d'un seul employé au niveau du service de comptabilité. Dans l'alternative, les directions renforceront la supervision pour minimiser les risques liés au manque de contrôle.
- c. Renforcer le système de formation en établissant un plan de formation qui prend en compte les domaines de formation liés aux aspects administratifs, financiers et comptables dans une dynamique de capacitation du staff administratif et financier. Ce plan de formation portera notamment sur :
  - l'utilisation du logiciel comptable Quickbooks pour la tenue adéquate des livres et ;
  - les procédures et mécanismes de base en gestion comptable et financière.
- d. Doter chaque service de comptabilité des matériels, équipements et outils suivants :
  - un backup pour la sauvegarde des documents comptables et financiers, et notamment pour le Quickbooks.
  - des UPS pour les ordinateurs affectés aux services de comptabilité.
  - des photocopieuses/imprimantes adaptées aux services de comptabilité.
  - un service d'internet doté d'une capacité minimale.
  - Classeurs métalliques additionnels.
- e. Pour la Fondation RINALDI, nous avons discuté avec le père Directeur des risques qu'encourt l'institution en cas de sabotage du fichier Quickbooks et lui avons recommandé d'octroyer des droits aux comptables. Cependant, vu la sensibilité et le niveau stratégique de cette fonction, il devrait détenir le mot de passe de l'administrateur et mettre en place une politique qui consiste à lui envoyer une sauvegarde portable du fichier hebdomadairement ou sur la base d'une fréquence qui serait définie dans la politique de sauvegarde.
- f. Nous recommandons à la direction générale du Centre KEELER d'accompagner le comptable dans l'exécution de ses tâches et la mise en place d'un système comptable adéquat doté d'un logiciel comptable opérationnel et des manuels de procédures.

- g. Les centres disposeront d'un système de comptabilité des actifs immobilisés, comportant un registre des actifs immobilisés pleinement opérationnel. Ceci devra les permettre de présenter un jeu complet d'états financiers institutionnels comprenant notamment un bilan, un état des recettes et déboursés, un état des sources et utilisation de fonds.

## IV.9 DURABILITÉ

Nous avons évalué la durabilité du programme en termes de suivi et d'opérationnalisation des structures créées ou renforcées et la mise en application de manière durable de la méthode APC adoptée. Le programme a pris des actions pertinentes pour assurer la viabilité des acquis dont :

- La formation de quatre formateurs de formateurs qui assureront la relève de la formation en APC.
- Les préparatifs pour la réouverture de l'ENTESA pour encadrer l'effort des centres dans la pérennisation de la méthode APC. L'ENTESA devrait contribuer au financement du BTFPSA, à la pérennisation et à l'opérationnalisation de cette structure.
- L'établissement d'un budget long-terme (5 ans) pour le BDE.
- Les efforts en cours sur la création du fonds de bourse permanent.
- La négociation de la possibilité d'avoir une phase 5 qui pourrait permettre une période indispensable pour le monitoring des acquis. **Il faudrait au minimum une année de suivi et même envisager un projet de relève sur la consolidation des acquis à la fin de ce programme en 2018.**

Les évaluateurs trouvent néanmoins opportun d'attirer l'attention sur les points suivants qui méritent attention :

### 1- Les structures de gouvernance

#### a) Le BTFSA

Le BTFSA est l'unité qui devrait assurer la veille stratégique, mener ou commanditer les études de marché, actualiser les curricula et les méthodes pédagogiques. Il faut des bras opérationnels et un budget.

#### b) Le comité technique

Le comité technique joue le rôle de comité de surveillance ou de gardien du système. C'est une unité centralisée dont le fonctionnement et l'efficacité reposent sur les mécanismes de renseignement et de reporting en place. Si le secrétariat a été créé et mis en place pour la gestion au quotidien des activités afférentes à la mission et aux attributions du Comité Technique, on se demande si le secrétariat technique sera doté de ressources humaines pour assurer le monitoring et le contrôle pédagogique et de gestion du système. Pourrait-il jouer le rôle de l'unité d'inspection nécessaire au réseau ? Là encore la contrainte budgétaire peut constituer un obstacle à la bonne marche des structures de gouvernance, à leur efficacité et viabilité.

### 2- L'applicabilité de la méthode APC

L'application de la méthode APC requiert :

- des conditions logistiques appropriées en termes de matériels didactiques, installation et disponibilité d'un système d'internet efficace pour les recherches, des utilisateurs (enseignants et étudiants) formés sur les techniques de recherche.
- l'établissement de mécanismes d'interaction avec les entreprises ou les organisations pour les visites éducatives
- des enseignants motivés et aptes à appliquer la méthode.
- La disponibilité opportune des matières d'œuvre

Dans l'enquête menée par le BTFSa, 43 % des centres se disent prêts du point de vue logistique à appliquer la méthode. Seulement 33 % des professeurs disent être prêts pour l'application de l'APC. Tous disent qu'il faut revoir le système de compensation en raison des efforts additionnels que requièrent la méthode et le temps de préparation qu'elle exige.

Les évaluateurs n'ont pas trouvé un protocole défini sur l'application de la méthode. Ce protocole devrait établir :

- ✓ Sur la base d'un inventaire des besoins, les centres qui sont en mesure logistiquement parlant d'appliquer la méthode
- ✓ Une date pour l'application de la méthode par les centres jugés capables de le faire
- ✓ Des mesures d'accompagnement des enseignants : révision du taux horaire des salaires, octroi de primes, récompenses pour le mérite, etc.
- ✓ Les nouvelles normes d'évaluation des étudiants avec l'INFP
- ✓ Quand et comment appliquer la méthode dans chaque catégorie de programmes : les programmes de certificat d'aptitude professionnelle (CAP), les programmes de brevet d'aptitude professionnelle (BAP), les programmes de diplômes techniques
- ✓ L'effectif maximum des classes pour les classes en APC
- ✓ Définir un protocole pour l'application de la méthode APC par les centres en prenant en compte sans s'y limiter les paramètres cités au paragraphe précédent.

## V. LEÇONS APPRISSES

Le projet passe par un processus managérial classique qui comprend :

- la planification stratégique
- l'élaboration d'un plan d'action (le projet lui-même)
- l'ajustement ou le renforcement de la structure existante (la Fondation Rinaldi)
- l'élaboration d'un plan de pilotage (organigramme, cadre logique, etc.)
- l'évaluation des résultats (plan de monitoring, reporting, réunions de suivi)
- l'établissement d'un mécanisme de contrôle a posteriori (audit, et évaluation externe et indépendante)

Le projet est fondamentalement bien conçu et les résultats sont probants et logiques. Cependant dans le processus de la planification et de la communication avec les acteurs, certaines étapes si elles avaient été mieux gérées, auraient amélioré les résultats et facilité leur suivi. Ces points de gestion concernent :

- La fixation formelle des rôles et des responsabilités des partenaires locaux, dont les Directeurs des centres qui devraient s'impliquer dans la planification de la formation et la sensibilisation des enseignants bénéficiaires. Elle aurait aussi pour effet

d'améliorer la communication des Directions des centres avec les parties prenantes internes et externes du projet (Enseignants, étudiants, parents, employeurs) et de faire baisser le taux d'absentéisme des professeurs aux séances de formation qui dans certains cas tournaient autour de 40 %.

- Une faiblesse dans la conceptualisation du projet qui n'avait pas prévu d'ordinateurs pour les enseignants qui allaient être formés. Ceci a été corrigé par la Coordination du Programme qui avait pris la décision de faire l'acquisition d'ordinateurs pour les enseignants. Mais ceci n'a pu être fait tout au début. La connaissance en informatique des enseignants et la mise à disposition des ordinateurs portatifs était fondamentale pour la formation en APC. La majorité des enseignants justifie leur manque d'appropriation de la méthode APC par l'indisponibilité des ordinateurs au début de la formation et par leur manque de maîtrise de la machine et des logiciels de base.
- L'inexistence d'un protocole d'accord avec le MENFP et l'INFP. La plus haute autorité de l'INFP que les évaluateurs ont rencontrée dit ne pas être au courant du projet et qu'il n'a jamais vu un protocole d'accord là-dessus. Le Programme a développé d'excellentes relations de travail avec l'INFP mais les relations étaient d'ordre opérationnel et restaient au niveau de la Direction de la Coordination des Opérations de l'INFP.
- L'inexistence d'une cartographie des risques qui pourraient affecter les résultats du projet et un plan de mitigation de ces risques. Le projet a en effet connu une période de flottement qui obligeait à revoir le plan d'action et le budget ainsi qu'un retard significatif dans la mise en œuvre des programmes de formation.

## **VI. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS**

Le programme a été dans l'ensemble bien conçu et convenablement géré. Dans le processus de gestion, de la planification au contrôle, rien n'a été négligé. Ses points forts restent sa pertinence, son efficacité, son efficience et l'impact ou le changement qu'il a créé dans le système de gouvernance et le renforcement de capacités managérial et pédagogique du personnel du RSFP. Les aspects cohérence et durabilité tout en étant acceptables méritent d'être renforcés dans l'éventualité de la continuation du projet.

Si les résultats attendus ont été atteints à 87 %, un taux très au-dessus du taux moyen, il y a néanmoins certains aspects importants du projet sur lesquels il convient d'attirer l'attention et pour lesquels nous faisons des recommandations :

- La planification
- Le renforcement du système de gouvernance
- La cohérence et la conformité
- Le système d'information
- L'efficacité
- L'impact
- La durabilité

## **Planification**

- Élaborer avec la Direction des Centres et le Comité Technique des mesures d'accompagnement pour les enseignants en vue de créer la motivation nécessaire à l'application d'APC
- Établir un plan de réaffectation des enseignants qui ne sont pas capables de s'approprier de la méthode APC et de la restituer.

## **Gouvernance et contrôle**

- Pour renforcer l'efficacité du système de gouvernance, la Fondation Rinaldi ou la Direction du Programme doit doter la structure de gouvernance d'inspecteurs du RSFP devant travailler sous la supervision du Comité Technique
- La Fondation Rinaldi via le BTFPSA doit travailler à l'harmonisation et à la standardisation des structures de gestion des centres. Autant que faire se peut, les centres avec les niveaux de formation identique doivent être dotés de structure de gestion identique. Elle doit travailler à l'amélioration de la communication dans les centres. Les organigrammes, les règlements internes doivent être formellement présentés au staff administratif et enseignant ainsi qu'aux étudiants.
- Des programmes de formation en gestion doivent être élaborés à l'intention du personnel administratif des centres.
- Les objectifs de gouvernance poursuivis par le programme qui n'ont pas été atteints durant les trois premières phases du projet doivent être reprogrammés au projet de continuation. Ils sont importants pour le système de gouvernance :
  - ✓ La mise en place du manuel de fonctionnement du comité technique
  - ✓ La dotation des Centres d'un manuel standard de procédures administratives, financières et académiques.
  - ✓ La continuation de la mise en place des structures d'insertion professionnelle dans les Centres.
- Doter les services de placement de politiques et de procédures standard et uniformes.
- ✓ L'équipe de projet s'avisera dans l'avenir d'établir un protocole d'accord ou un accord de partenariat formel avec les entités étatiques impliquées et de veiller à ce que les correspondances avec l'INFP soient adressées au Directeur Général ou que ce dernier reçoive une copie conforme de toutes les correspondances adressées.
- ✓ En ce qui concerne les partenaires internes, les Directeurs des Centres en particulier, il est important que le rôle et les responsabilités qui leur sont dévolues soient documentées et transmises sous le couvert d'une correspondance administrative signée par le Directeur de la Fondation. Cette mesure aura pour vertu de les responsabiliser et d'éliminer les zones

grises dans la chaîne de responsabilités. Une matrice de responsabilités pourra être établie et communiquée aux différentes parties.

- ✓ Pour ce qui est de la conformité, il est important que le BTFPSA établisse un référentiel sur les critères à suivre pour la sélection des enseignants et que par le biais de ses inspecteurs ou toutes autres cadres déléguées, el BTFPSA vérifie la conformité des décisions d'embauche des enseignants avec les critères établis.

### **Système d'information**

Il est important d'examiner les conditions d'ancrage du programme et il convient de :

- ✓ Mettre en place un cadre institutionnel et un dispositif de pilotage et de gestion impulsant l'usage des outils informatiques et la consolidation de la vision partagée autour des priorités et leur mise en œuvre. Ceci passe par la fourniture d'une formation adéquate aux enseignants et aux étudiants sur l'utilisation de l'ordinateur, des logiciels de base et les moteurs de recherche. Le BTFPSA doit soutenir à la fin du projet la formation continue des enseignants sur les outils informatiques et l'Internet indispensable à l'application de la méthode APC en ce qui concerne les recherches.
- ✓ Continuer la dotation du RSFP en infrastructures informatiques répondant aux normes et adaptées aux besoins pédagogiques des centres (Réseaux, serveurs, stockage de données, politique de sécurité du SI).
- ✓ Mettre en place des procédures de gestion des ressources informatiques en tenant compte des problématiques de développement durable.
- ✓ Renforcer la formation des utilisateurs du logiciel Quickbooks au niveau des Centres
- ✓ Renouveler la licence du logiciel Quickbooks là où elle a expiré de façon que les Centres puissent continuer de l'exploiter.
- ✓ Faire procéder à une prise d'inventaire du parc d'ordinateurs avec l'âge des ordinateurs et le temps qu'il faut pour les remplacer.

### **Cohérence**

- ✓ Le BTFPSA doit chercher une plus grande implication des Directeurs des Centres dans la planification de la formation et la sensibilisation des enseignants bénéficiaires. Elle aura aussi pour effet de faire baisser le taux d'absentéisme des professeurs aux séances de formation qui dans certains cas tournaient autour de 40 %.

### **Efficacité**

- ✓ Assurer le suivi des structures renforcées en termes d'opérationnalisation et d'efficacité des actions
- ✓ Continuer les actions du programme pour donner accès à la formation aux jeunes défavorisés. L'effort devrait tendre vers la création du fonds de bourse permanent prévu par le projet en partenariat avec d'autres bailleurs

- ✓ Prévoir dans le plan de formation la formation du personnel administratif des centres.
- ✓ Intensifier les actions et en prévoir d'autres pour faciliter l'insertion professionnelle des diplômés des centres. A cet effet, les centres doivent travailler à améliorer et développer des relations avec le marché du travail et les entreprises. L'initiative privée doit être aussi encouragée.
- ✓ Assurer le suivi des activités non réalisées ou à faible réalisation en raison des contraintes externes ou autres :
  - Pour le R2, la création du fonds de bourses permanent
  - Pour le R3, les activités suivantes :
    - Établir le programme académique des Centres du RSFP pour l'année académique 2014-2015.
    - Amélioration du curriculum des spécialités ou filières sélectionnées à la phase I
    - Élaborer, éditer et publier les matériels des spécialités ou filières du RSFP
    - Élaboration et validation du projet éducatif des centres du RSFP pour lequel le BTFPSA attendait le document final relatif au nouveau modèle de gestion des centres en Haïti
  - Pour le R4, la formation des parents
  - Pour le R5, la présentation des modules de formation élaborés par le RSFP à l'INFP et le partage avec l'INFP des curricula et du matériel pédagogique élaboré

## **Durabilité**

- ✓ Définir un protocole pour l'application de la méthode APC par les centres en prenant en compte les paramètres suivants :
  - Sur la base d'un inventaire des besoins, les centres qui sont en mesure logistiquement parlant d'appliquer la méthode
  - Une date pour l'application de la méthode par les centres jugés capables de le faire
  - Des mesures d'accompagnement des enseignants : révision du taux horaire des salaires, octroi de primes, récompenses pour le mérite, etc.
  - Les nouvelles normes d'évaluation des étudiants avec l'INFP
  - Quand et comment appliquer la méthode dans chaque catégorie de programmes : les programmes de certificat d'aptitude pédagogique (CAP), les programmes de brevet d'aptitude pédagogiques (BAP), les programmes de diplômes professionnels ou techniques
  - Établir l'effectif maximum pour les classes en APC
- ✓ Établir avec les centres un plan de maintenance pour les équipements

## **VII. LES ANNEXES**

(Les annexes sont présentées dans un document séparé).