EVALUATION FINALE
Haïti

Evaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'impact des activités entreprises avec le Bureau pédagogique de FMA pour l'amélioration de la qualité de la formation dans 5 centres professionnels en Haïti

OS9 – AYITI KANPE

Evaluateur : M. Raif Shwayri

Période : janvier 2022 – avril 2022

SOMMAIRE

1. **Page de garde du rapport d'évaluation finale**
2. **Résumé exécutif de l'évaluation finale**
3. **Réponse managériale d'ACTEC**

Page de garde du rapport d'évaluation finale

Dossier d'Evaluation
AYITI KANPE

Préparé par

Raif Shwayri, de la société de conseil

Sagittaire Invest

Et présenté à

Monsieur **Daniel Turiel**, Directeur
ACTEC, Bruxelles

Le 18 avril 2022

Evaluation conduite par Raif Shwayri pour mesurer la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités entreprises avec le Bureau pédagogique de FMA pour l'amélioration de la qualité de la formation dans 5 centres professionnels en Haïti, conformément au programme Un Métier pour Tous (2017-2021) d'ACTEC, comme rapporté dans les termes de références OS9-AYITI KANPE 2021.

Résumé exécutif de l'évaluation finale

Contrairement à la majorité des projets financés à Haïti qui promeuvent l'aide plutôt que le développement, et dont nous avons pu mesurer l'ampleur au cours de missions précédentes entre 2015 et 2020, le programme AYITI KANPE fait dans le développement en visant l'accompagnement et le renforcement des capacités d'une organisation locale. La Congrégation Filles de Marie Auxiliatrice des Sœurs salésiennes ressemble à ce que nous qualifierons en Anglais de *Umbrella Organization*, une organisation centrale qui chapeaute une multitude d'institutions éparpillées sur le territoire haïtien. Au nombre de 22, ces institutions, toutes versées dans l'éducation et la formation professionnelle de jeunes issus de milieux précaires – la mission épousant celle de son instigateur, (Saint Jean) Don Bosco –, celles-ci ont perdu de leur élan face à la nouvelle vague de violences qui frappe le pays depuis 2019.

Accompagnement et *renforcement* des capacités : ce programme a choisi d'*accompagner* les deux entités centrales de l'organisation-parapluie, le bureau pédagogique et le bureau de développement, de sorte à *renforcer* les capacités des 22 institutions. A travers ces deux bureaux, le programme lancé par ACTEC en 2017 intervient au niveau de l'ensemble des institutions, et ce à travers cinq axes principaux : (i) la révision des programmes de formation dans une optique d'activité par compétences, APC ; (ii) la formation des formateurs aux programmes APC et aux technologies récentes attenantes aux métiers enseignés ; (iii) la promotion du modèle « école-entreprise » en vue de la préparation à l'autonomie financière des centres, (iv) la formation « intégrale » des jeunes à la citoyenneté ; et (V) la construction des capacités-mêmes de ces deux bureaux, dont le rôle est crucial pour essaimer les bonnes pratiques à travers l'ensemble de l'organisation.

Cette présente évaluation a pour objet la mesure des réalisations selon les cinq axes énumérés ci haut. Ceci, nous le faisons à travers le prisme de trois questions évaluatives qu'il nous a été demandé d'adresser : la **pertinence*[1]** des activités inscrites au programme par rapport à l'amélioration de la qualité de formation dans les 5 centres, l'**efficacité*** dans leur mise en œuvre et l'atteinte des résultats escomptés, et l'**impact*** des activités entreprises par le bureau pédagogique sur les conditions d'apprentissages des élèves, leur réussite aux examens officiels, et leur employabilité. Au-delà de cette analyse, il nous incombait aussi de soumettre nos recommandations pour la suite. Pour cela, nous avons procédé en un premier temps à la révision des

[1] Les mots ou expressions suivis d'un astérisque sont repris dans le glossaire en fin de dossier.

documents de travail qui ont accompagné le programme depuis ses débuts, que nous avons ensuite complétés par une série d'entretiens en vidéoconférence avec les responsables des bureaux pédagogique et de développement, du conseiller pédagogique de la Congrégation, ainsi que des directrices des centres. Un total d'une trentaine d'heures de conférences et de 15 réunions se sont substituées aux visites que nous devions effectuer sur le terrain et qui n'ont malheureusement pu avoir lieu compte tenu de la situation sécuritaire en Haïti durant la période de notre évaluation. Nous avons aussi fait le déplacement à Bruxelles et passé deux journées de travail avec le directeur d'ACTEC, Monsieur Daniel Turiel, et la directrice des projets pour Haïti, Madame Andreia Dos Santos. Durant ce séjour, nous avons passé en revue l'ensemble des activités et pris compte des suivis effectués par ACTEC tout au long du programme. Au final, recueil d'information, analyse, et discussions se sont déroulés à l'instantané, tout au long des quatre mois que ce travail a nécessité.

En vérité, l'ensemble des institutions que gère la congrégation nous est apparu très hétéroclite. Les écoles et centres de formation n'ont pas, ou très peu, d'interactions si ce n'est à travers les rotations très fréquentes des directrices, elles-mêmes des religieuses salésiennes. Ces tours de tables, ramenés au niveau de chaque centre, représentent l'équivalent d'un **changement de directrice tous les 22 mois, délais courts quand il s'agit de l'élaboration de projets d'établissements**. A cela, s'ajoute un va-et-vient de professeurs presque continu, et imposant par son volume. **Ce sont près de 47% de professeurs qui ont été changés au cours des cinq années du programme, soit un professeur sur deux, en grande partie des professeurs de matières principales**. Aux conditions d'insécurité dans les régions des centres professionnels, s'ajoutent les conditions d'embauche et de travail : recrutés par les responsables des communautés en régions, leurs attributions, généralement moins importantes qu'ailleurs, sont décidées selon l'entendement de la supérieure de la communauté en région, sans qu'il n'y ait une politique institutionnelle générale. **L'absence de coordinateurs pédagogiques ne permet pas une constance dans les centres** qui voient leurs directrices et professeurs en mouvement continu. Quant aux élèves, les cas de figures sont nombreux : ceux assidus et intéressés mais qui sont contraints à l'abandon pour cause d'insécurité (le cas de l'EHMA est significatif) ; ceux intéressés au moment des inscriptions et qui finissent par perdre intérêt en cours de route et ne se présentent pas aux examens officiels (le cas de l'EPMA est notoire) ; ceux encore qui se retrouvent sans leur professeur principal en cours d'année ou qui finissent entassés dans de petites salles nullement adaptées (le cas de l'EPSJB est particulier). Les bureaux eux-mêmes, pédagogique et de développement, ont eu des parcours difficiles : au cours des cinq dernières années, le flambeau a changé de mains deux fois pour le premier et trois pour le second, avec à chaque changement, une table-rase et un nouveau départ. Ceci explique les différentes interprétations données au programme AYITI KANPE au

cours de cette période, où l'esprit du programme a perdu de son éclat en faveur d'une ribambelle d'activités quelquefois décousues, et qui répondent approximativement aux objectifs désirés. Cette tendance s'est inversée avec la nomination de Sœur Pierre Myrlène Félix à la tête des deux bureaux il y a deux ans, et plus récemment Sœur Rose Monique Jolicoeur au bureau de développement, deux personnes que j'ai fréquentées au cours de ce travail, et dont la compétence rivalise avec l'engagement profond et une vraie envie de faire.

Ce qui précède montre la dure réalité quand il s'agit de mettre en œuvre une révision des programmes d'enseignement et d'établir une politique de formation des formateurs. Sauf que, **malgré les faiblesses qu'on peut lui attribuer, la Congrégation FMA figure parmi les meilleurs dans l'enseignement à Haïti**, à tel point qu'elle n'est jamais loin des cercles décisionnels : c'est vers elle que l'Institut national de la Formation professionnelle, l'INFP, s'est tourné lors de la création des référentiels de formation pour Haïti en 2016. Appelée à participer, FMA a ainsi accompagné les organisations canadiennes à qui incombaient le travail de rédaction des programmes hôteliers en APC, l'écriture des Guides d'Opération pédagogique et matérielle, les GOPM, et la mise en place de la formation pour le Certificat à l'Enseignement technique destinée aux formateurs, le CET. La congrégation a bel et bien pris part au projet national, et son coordinateur pédagogique – le seul pour les centres de formation à FMA et rattaché au bureau pédagogique –, Jean Gérard, s'est vu recevoir l'habilitation pour dispenser le CET lui-même. Cette proximité du centre de décision, voire la participation à la mise en place d'une politique nationale en éducation, aurait dû favoriser à notre sens un meilleur déploiement des ressources à l'intérieur même des institutions FMA, surtout dans la mise en œuvre des programmes APC et les formations des formateurs, le CET procurant un canevas exceptionnel pour ces formations. Or, **il nous est apparu des écarts entre les objectifs désirés à la base et les activités rapportées**. Nous pensons que ces écarts sont liés aux conditions de travail décrites ci-haut, lesquelles conditions ont fait perdre le fil du projet et changer la nature de quelques-unes de ses activités.

Notre dossier d'évaluation a fait le tour de toutes les activités dévolues au programme, les a analysées à travers le prisme de la lecture linéaire (avec les indicateurs et sources de vérifications illustrés dans son cadre logique), mais aussi à travers la pertinence et l'efficacité de chacune, et ce dans le contexte de chacun des centres. Noté sur une base de 5 points pour chacune des pertinence, mise en œuvre, efficacité et impact, **le total que nous avons donné au programme est un 16/20**, appréciation qui prend en compte les difficultés encourues, économiques, sécuritaires, et techniques, sans

oublier les désastres naturels qui ont frappé, encore récemment, certains centres de plein fouet.

Pour ce qui est de nos recommandations, celles-ci s'inscrivent dans une politique de construction organisationnelle, qui devrait prendre racine au sein du bureau pédagogique et qui viserait l'instauration du ***Système* FMA** d'éducation et de formation professionnelle. Parce que l'ensemble est plus grand que la somme des parties, il est impératif de mettre en réseau les écoles et centres de formation, non seulement par la mise en avant de leur appartenance à la même congrégation, mais en créant des échanges institutionnels vrais. Au final, la Congrégation devrait reprendre sa place d'organisation-parapluie et permettre la création d'une « matrice » institutionnelle où les centres et écoles s'associent les unes avec les autres dans une configuration fluide, agile et progressive. Cette matrice devrait assimiler des notions de **synergie* et d'économie de grandeur***, et reposer sur les principes de mise en commun des locaux et équipements pour une optimisation des usages, de centres spécialisés en **pôles d'excellence*** (fleurons des secteurs d'industries), de **mobilité des étudiants**, et d'**enseignement entrepreneurial** et professionnalisant. Pour cela, la nomination d'un coordinateur pédagogique à temps-plein pour chaque centre nous semble être une nécessité, tout comme la rédaction de règlements intérieurs pour les centres et les bureaux, définissant clairement la politique de gestion des ressources humaines et les projets de fidélisation des professeurs. Le travail fait au cours du programme AYITI KANPE (2017-2021) d'élaboration d'outils de gestion est un très bon début et il est nécessaire de continuer dans cette lancée. **Le bureau pédagogique, centre névralgique du *Système* FMA, doit se développer dans cette optique**-là, prenant à parti les coordinateurs des centres en les inscrivant dans un comité consultatif dont les rencontres hebdomadaires seraient déterminantes.

Si les financements internationaux ont suivi une logique d'aide humanitaire par le passé, depuis le tragique séisme de 2010, avec un engouement des bailleurs de fonds qui s'est traduit par une chasse aux organisations locales, **le temps est maintenant aux programmes de développement et à une approche institutionnelle de levée de fonds**. Le *push* des bailleurs d'hier doit se muter aujourd'hui en *pull* des organisations locales. Pour cela, le bureau de développement, institué à juste titre en Fondation Mazzarello, doit assumer son rôle crucial de représentant du *Système* FMA auprès des institutions internationales et des bailleurs de fonds partout dans le monde. Tant pour créer des rapprochements avec des entités académiques et professionnelles, que pour véhiculer une image institutionnelle dans les circuits porteurs au *Système*, le bureau de développement se doit de se professionnaliser en organisant une équipe de travail compétente en matière de communication et de levées de fonds. A l'heure actuelle, et malgré la bonne prise en main de Sœur Myrlène (qui gérait à elle seule les deux

centres) et par la suite de Sœur Monique, **le bureau de développement est loin du fonctionnement optimal** que se doit d'avoir une entité de communication et de *fundraising* appartenant à une organisation de la taille de la congrégation FMA. Sur ce plan, tout est encore à faire. De plus, les deux bureaux gagneraient à travailler ensemble, intimement, et de façon collégiale avec le réseau des centres et écoles qui formerait désormais un ensemble cohérent et harmonieux, le *Système* FMA.

Mais avant tout, il est important pour la Congrégation de faire le point sur son état actuel et de se projeter dans un avenir prochain. Un exercice difficile sans aucun doute, quand tout autour appelle à la restriction, la retenue et l'économie de guerre*****. Mais il est important que le gouvernement de la Congrégation clarifie certains choix qui s'offrent à celle-ci, dont nombre est évoqué dans notre dossier d'évaluation. Non pas les directions générales qui lui sont connues et communiquées, mais plus sur le stratégique – voir le tactique ponctuel – tel l'élaboration ou non de nouvelles filières pour s'adapter aux circonstances du moment, ou la volonté d'inviter les écoles et centres limitrophes à mettre en commun et de créer des synergies éducatives et managériales, ou encore à réfléchir des réallocations de locaux pour d'autres activités, des entités qui s'ouvriraient à des prestations de services dans le cadre de nouveaux enseignements. **Un séminaire dans ce sens pouvant associer des partenaires internationaux tel ACTEC, aurait toute son utilité** en un temps où les changements s'imposent et où l'acharnement à vouloir répliquer les pratiques usuelles risque de porter préjudice.

Réponse managériale d'ACTEC

ACTEC
Un métier pour tous

Réponse managériale

Pays: Haïti

Projet: OS09 Ayiti Kanpe

Titre de l'évaluation finale: *"Evaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'impact des activités entreprises avec le Bureau pédagogique de FMA pour l'amélioration de la qualité de la formation dans 5 centres professionnels en Haïti."*

Date : janvier 2022 – avril 2022

1. Contexte de l'évaluation

L'évaluation externe finale du projet "Ayiti Kanpe" a pour objectif de mesurer la pertinence, l'efficacité et l'impact des activités mises en œuvre par le Bureau pédagogique de FMA au profit des 5 centres professionnels de FMA, et ce, en prenant en considération la situation chaotique dans laquelle est plongée le pays depuis la fin de l'année 2018. Plusieurs volets ont été considérés, tels que les programmes de formation technique et pédagogique des enseignants et de formation du personnel de direction et administratif, le renforcement des capacités et des outils de gestion, et l'acquisition du matériel pour les ateliers techniques.

2. Appréciation des conclusions de l'évaluateur

- **PERTINENCE:** l'évaluation confirme la pertinence des activités choisies pour atteindre notre objectif d'amélioration de la qualité de l'enseignement technique et classique en Haïti. Particulièrement, la remise à niveau des professeurs et la priorisation des formations techniques et pédagogiques selon la méthode de l'Approche par Compétences (APC) sont incontournables : nous avons constaté les bienfaits du projet pilote avec la Coopération canadienne et l'INFP pour la formation en APC des enseignants du secteur hôtelier et touristique. De même, l'amélioration de la gestion des centres par le renforcement des compétences des Directrices et le développement d'outils pour la gestion pédagogique et administrative sont essentiels. Aussi, les activités relatives à la formation intégrale des jeunes (sensibilisations au genre, à l'environnement, aux droit humains, etc.) sont pertinentes pour préparer les jeunes à affronter les défis du pays et les transformer en citoyens responsables et actifs pour le développement de leur communauté. Enfin, l'organisation des stages en entreprise ou au sein des Activités Génératrices de Revenus (AGR) est indispensable pour renforcer l'acquisition des compétences et ainsi améliorer leur insertion professionnelle.
- **EFFICACITE:** l'évaluation fait état de l'inégalité de l'efficacité des activités menées. Concernant le choix fait par le Bureau pédagogique de proposer des formations "*ad hoc*" plutôt que des formations cohérentes et inscrites sur la durée, il est déjà remarquable que le Bureau pédagogique FMA ait pu organiser 60 formations techniques et pédagogiques malgré le chaos généralisé installé depuis 2018. L'efficacité et la pertinence du travail du Bureau pédagogique ont effectivement considérablement souffert de la grande rotation des enseignants et surtout de l'absence d'une Directrice du Bureau pédagogique compétente et engagée pleinement dans sa fonction. Quant au renforcement institutionnel des centres de formation, les formations organisées pour les Directrices et le développement des outils de gestion et administratifs ont véritablement permis d'accéder à la première phase d'institutionnalisation d'un système de gestion et à une clarté dans le suivi des centres ; mais ici encore, il est évident que la rotation des Directrices et des professeurs en l'absence d'une politique claire de relais et de gestion des ressources humaines freine la réelle harmonisation et la durabilité du système de gestion dans les 5 centres de formation professionnelle.
- **IMPACT:** l'évaluation apprécie positivement l'impact de notre programme, et ce selon 3 mesures principales. Premièrement, il est vrai que malgré les périodes de ralentissement ou d'arrêt des activités du Bureau pédagogique causées par les rotations multiples de sa Direction, le Bureau est parvenu à accéder à une première phase d'unification des écoles et des centres FMA. Les progrès

ACTEC
Un métier pour tous

vers cette harmonisation permettent un effet multiplicateur des efforts et une capitalisation des acquis. *In fine*, le Bureau devrait mener à l'établissement d'une unique école FMA, assurant un haut degré de qualité dans toutes les 18 écoles et 5 centres de formation professionnelle tout en préservant leurs spécificités. Ensuite, la mise en place d'un système de gestion au sein des centres de formation professionnelle a effectivement instauré une plus grande responsabilisation de l'ensemble du personnel (Direction, personnel administratif, professeurs) et un suivi plus précis par le Bureau pédagogique et la Direction de l'amélioration de la qualité de ces centres. Enfin, nous convenons que le renforcement du Bureau de développement pour subvenir aux besoins et réaliser les projets des centres n'a pas encore eu l'impact attendu en raison des rotations successives de la Direction et du manque de compétences adéquates ou de temps investi par les Directrices dans leur fonction.

3. Appréciation des recommandations de l'évaluateur

- Mise en place d'un Coordinateur pédagogique dans chaque école FMA : l'efficacité et l'impact de nos activités seraient certainement améliorées par le recrutement de Coordinateurs pédagogiques additionnels. En effet, actuellement le Bureau pédagogique compte sur un seul Coordinateur qui s'emploie à assurer une itinérance entre les établissements scolaires FMA, tout en préservant sa fonction d'expert pédagogique auprès de l'INFP. Cependant, le recrutement d'un Coordinateur pédagogique pour chaque école et centre requiert des revenus additionnels et une réflexion quant aux fonctions et responsabilités au sein de ces centres et du Bureau pédagogique.
- Développement d'une politique de Gestion des ressources humaines (GRH) commune : pour réduire autant que possible les rotations de la Direction et du personnel enseignant dommageables à la qualité de l'éducation du réseau FMA, il est nécessaire de construire une politique GRH commune. Un tel exercice demandera du temps et une compréhension de la part des Sœurs Salésiennes habituées à gérer leurs écoles de façon presque autarcique.
- Renforcer la position de FMA sur la scène internationale : ACTEC poursuit son coaching intensif envers la Directrice du Bureau de développement pour le mener à conclure davantage de partenariats forts sur le plan financier et technique. Le développement et la réalisation de sa stratégie de communication nécessitent des fonds additionnels que le Bureau sera encouragé à trouver.
- Consolider les Bureaux pédagogique et de développement : l'évaluateur confirme la stratégie d'ACTEC quant au besoin des Bureaux d'être impérativement menés par 2 Directrices compétentes et engagées à temps plein dans leur fonction. Après près de 3 années de plaidoyer entrepris par ACTEC, FMA a pris en 2021 une résolution en ce sens et sur le long terme. Aussi, la fonction exercée par les 2 Bureaux, qui est fédératrice et fondamentale en tant que pillers pédagogique et financier pour FMA, exige une continuité infaillible : outre une rotation maîtrisée de la Direction, la consolidation des systèmes de gestion (outils, archivage) de chacun de ces Bureaux est primordiale.

4. Décisions et suivi post-évaluation

En concertation avec son partenaire FMA et selon la stratégie à long terme choisie, ACTEC propose:

- De coacher le Bureau pédagogique dans la création du « Conseil Scolaire », instituant une unique école FMA en vue de créer un standard de qualité et une interconnectivité des écoles.
- De suivre de près la mise en place de Conseillers pédagogiques auprès des établissements scolaires FMA, en premier lieu lors de la phase de lancement du « Conseil Scolaire » ciblant 4 écoles pilotes.
- D'appuyer les Bureaux pédagogique et de développement dans la recherche des fonds nécessaires au développement d'une plateforme pédagogique servant les 18 écoles et 5 centres de formation professionnelle du réseau FMA.
- D'assister le Bureau pédagogique dans l'établissement d'une politique de Gestion des ressources humaines commune à tous les centres pour le renforcement de la fidélisation des professeurs et atteindre une rotation non dommageable de la Direction.

Date : 30-06-2022 **Signature ACTEC :**