

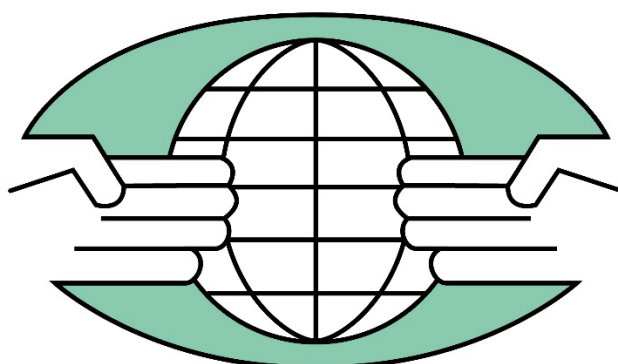
Résumé exécutif et réponse
managériale

Evaluation finale

PPA 2017-2021

Publication : mars 2022

APEFE



Résumé exécutif

Programme PACERD

► CONTEXTE

L'APEFE est présente en Haïti depuis le début des années 2000, principalement en appui au secteur de la formation professionnelle. L'APEFE a commencé à développer une approche innovante dans le secteur, centrée sur la formation mobile à partir de 2013, dans le cadre du Programme d'Orientation, de Formation et d'Insertion Professionnelles (POFIP), en partenariat avec le Bureau du Secrétaire d'État à la Formation Professionnelle (BSEFP) et l'INFP.

Suite à cette expérience, l'APEFE a mis en œuvre entre 2017 et 2021 le PACERD, centrée sur la formation professionnelle et l'insertion socio-professionnelle. L'évaluation finale marque la clôture du programme du PACERD au 31 décembre 2021.

Ce projet - déployé sur les départements de l'Ouest, l'Artibonite, le Nord, le Centre, le Sud-Est et le Sud - s'inscrit dans la volonté d'améliorer la situation socio-économique de jeunes vulnérables au travers des dispositifs de formation et d'insertion socioprofessionnelle. Le projet s'articule autour de deux ressorts programmatiques centraux que sont :

- Les Cellules d'Orientation Professionnelle et de Placement (COPP), internes au niveau des Centres de Formation Professionnelle (CFP) partenaires ;
- La formation mobile.

Le projet a été financé par la coopération belge au développement (Direction Générale Coopération au Développement et Aide Humanitaire – DGD), et cofinancé par Wallonie-Bruxelles International.

L'APEFE souhaite donc, en accord avec ses bailleurs, réaliser une évaluation externe du travail accompli dans le cadre du PACERD. L'évaluation se fixe comme objectif général d'évaluer le niveau d'atteinte des résultats visés par le projet ainsi que mettre en lumière les bonnes pratiques et leçons apprises pour en tirer des enseignements en vue d'améliorer la qualité des programmes et projets de l'APEFE dans des futures interventions.

► METHODOLOGIE

L'évaluation réalisée est de nature qualitative. Elle s'appuie sur les cinq (5) critères normatifs d'évaluation du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'Organisation de Coopération et de Développement Economique¹ (OCDE) que sont :

- La pertinence
- L'efficacité
- L'efficience
- La durabilité
- L'impact

D'autres critères additionnels spécifiques ont aussi été évalués :

- Le principe du « Leave no one behind »;
- Genre ;
- Digitalisation ;
- La résilience à la crise du Covid 19.

Enfin, l'évaluation finale s'intéresse également à la prise en compte des recommandations mises en lumière par l'évaluation de mi-parcours d'avril 2020, élaboré par le bureau d'évaluation belge *South Research*.

L'évaluation s'est basée sur les éléments suivants, avec une collecte de données étalée entre août et octobre 2021 :

- Une revue documentaire exhaustive de tous les documents de projet disponibles et mis à disposition ;

¹OCDE, *Evaluer la coopération pour le développement*, Récapitulatif des normes et standards de référence, Deuxième édition, [disponible en ligne].

Url : <https://www.oecd.org/fr/cad/evaluation/49898837.pdf>

- Vingt-et-un (21) entretiens individuels semi-directifs réalisés à distance et en présentiel dont : du personnel de l'APEFE et de ses partenaires impliqués dans le projet ;
- Deux (2) Consultations dématérialisées sur la méthodologie Delphi ;
- Trois (3) ateliers participatifs : un avec l'APEFE et deux (2) avec les membres des COPP ;
- Quatre (4) Focus Groupes avec les bénéficiaires des formations mobiles.

Certaines limites sont néanmoins à prendre en compte dans cette évaluation. La dégradation du contexte sécuritaire a empêché d'envisager les déplacements vers certains CFP (sortie sud de Port-au-Prince). Un atelier participatif et un round de consultation dématérialisée Delphi ont été supprimés de la collecte de données.

► PERTINENCE

Le premier critère est jugé **satisfaisant**.

Globalement, le projet a été adapté à de nombreux niveaux pour tenir compte des aléas liés à la conjoncture socio-politique du pays, aux difficultés opérationnelles rencontrées dans la mise en œuvre du projet et à la situation sanitaire en lien avec la pandémie de Covid-19. Ces adaptations restent alignées sur les objectifs du PACERD et ont démontré de leur pertinence

■ Les adaptations réalisées sont venues accentuer les efforts pour orienter les bénéficiaires vers l'auto-emploi – une recommandation de l'évaluation de mi-parcours - dans la mesure où le seul marché du travail formel ne permet pas d'absorber l'offre. La formation conçue en entrepreneuriat est progressivement devenue un axe central du PACERD et constitue l'une des principales réussites du programme ;

■ La stratégie post-Covid 19 aussi bien au niveau de la formation mobile que des CFP s'est révélée adaptée et satisfaisante pour le maintien d'activités du PACERD malgré le contexte de paralysie des et de crise d'alors. Des approches innovantes telles que l'appui aux unités de production pour favoriser l'insertion des jeunes sortants des CFP est particulièrement judicieux.

■ La stratégie de digitalisation a permis d'adapter ses formations mobiles en version hybride (combinaison de sessions numériques et en présentiel), touchant ainsi un large public d'apprenants malgré le contexte défavorable.

► RECOMMANDATIONS SUR LA PERTINENCE

■ Introduire l'INFP et les partenaires intéressés par la reprise de la formation mobile, aux formations qui ont été adaptées en version numérique ainsi qu'à la plate-forme Moodle utilisée, afin que ces derniers puissent réutiliser ce type de dispositif.

■ Poursuivre le développement de nouvelles collaborations avec d'autres partenaires techniques et financiers qui pourraient continuer à soutenir le fonctionnement des unités de production soutenus dans les CFP, dans le cadre de la stratégie post-Covid-19. Ces unités de production pourraient progressivement devenir une source viable d'auto-financement des CFP, qui manquent encore d'autonomie financière.

■ Pour ce qui est de la théorie du changement et de la réorientation du programme vers l'auto-emploi, il serait important pour les futurs repreneurs de la formation mobile, de continuer de maintenir dans la mesure du possible cette complémentarité entre la formation technique et la formation à l'entrepreneuriat, si possible avec l'outil conçu par le PACERD si celui-ci fait l'objet d'une bonne appropriation et si les compétences adéquates sont transférées chez le partenaire.

■ En termes de promotion de l'auto-emploi, au-delà de la formation à l'entrepreneuriat qui a été très appréciée, une amélioration suggérée serait d'apporter un accompagnement post-formation qui permettrait aux bénéficiaires d'être suivis et conseillés dans les différentes étapes de formalisation de son activité lorsque ces derniers ont un projet solide et que cette étape est jugée réalisable. En effet, peu de bénéficiaires rencontrés considèrent qu'ils pourront véritablement faire évoluer leur activité génératrice de revenus en restant dans le secteur informel.

► EFFICACITE

Ce critère est jugé **satisfaisant**.

■ La majorité des activités se sont déroulées de manière satisfaisante et selon les objectifs fixés, bien que ceux-ci aient été revus à la baisse en cours de programme au vu du contexte d'intervention complexe en Haïti ;

■ Le niveau d'atteinte des 4 résultats du projet est dans l'ensemble satisfaisant, même si l'équipe d'évaluation n'a pas pu accéder à l'entièreté des sources de vérification ;

■ La qualité du *reporting* des activités reste faible et parfois difficilement exploitable. Son amélioration est souhaitable pour permettre une meilleure mesure et lisibilité des résultats du programme ;

■ En touchant un total de 2738 bénéficiaires dans la composante formation mobile sur les 5 ans du PACERD, le programme a atteint son public cible et s'est montré efficace.

■ Il faut noter le contexte inédit dans lequel a été exécuté le programme. Certains facteurs externes ont en effet particulièrement gêné ou retardé l'exécution des activités :

- Les troubles socio-politiques enregistrés entre 2018 et fin 2019 avec des épisodes répétés de « peyi lock » (paralysies du pays) ;
- L'insécurité galopante enregistrée depuis 2018 avec des territoires de plus en plus vastes contrôlés par des gangs et rendant activités et déplacements plus risqué(e)s.
- La crise sanitaire due à la COVID-19 qui a retardé le calendrier d'activités de l'année 2020.

Ces conditions particulièrement difficiles pendant la majeure partie du programme ont pu non seulement ralentir sa mise en œuvre mais aussi rendre difficile la mise en place d'un suivi soutenu des différentes activités, expliquant notamment l'insuffisance de données telle que signalée précédemment.

► RECOMMANDATIONS SUR L'EFFICACITE

■ Il serait intéressant de capitaliser sur les expériences d'AGR réussies parmi les bénéficiaires du PACERD afin de les valoriser en leur permettant de partager leur expérience et compétences à de futurs apprenants de la formation mobile ou au sein de CFP.

■ Au niveau des COPP, il demeure important de favoriser le développement d'un réseau des COPP du programme pour d'une part, favoriser un partage d'expériences, les difficultés et leçons apprises dans leurs activités, et d'autre part améliorer leur visibilité.

■ En termes d'amélioration du suivi/évaluation il est fortement conseillé à tout partenaire reprenant des activités du PACERD de mettre en place dès le départ d'un tel programme, un système de suivi-évaluation complet et systématique. Celui-ci devrait permettre de mieux évaluer les résultats des formations réalisées en termes d'insertion professionnelle des bénéficiaires, à travers des indicateurs de performance harmonisés, des enquêtes périodiques de suivi (semestrielles ou annuelles) et des bases de données centralisées pour l'ensemble des bénéficiaires, facilitant ainsi une lecture des résultats du programme dans sa totalité.

■ Il est suggéré d'impliquer et de mobiliser de manière accentuée les partenaires et groupes communautaires dans la composante formation mobile pour appuyer dans le suivi des bénéficiaires et ainsi être un point focal pour relayer les informations sur le devenir des apprenants après la formation.

■ Systématiser le suivi des bénéficiaires par l'utilisation de fiches de suivi et l'administration d'un questionnaire socio-économique de départ et de fin de parcours permettra de mieux apprécier l'impact de l'action (approche baseline/endline).

► EFFICIENCE

Le troisième critère de l'efficacité est jugé **modérément satisfaisant**.

■ Les résultats obtenus au regard des nouvelles ressources recrutées dans le pôle entrepreneuriat même si les attentes des bénéficiaires restent réelles en matière de suivi individualisé et que cette équipe n'avait pas vocation à effectuer un accompagnement de ce type.

■ Les efforts à réaliser en matière de système de suivi-évaluation centralisé suite à l'arrivée d'une nouvelle personne dans l'équipe restent à consolider.

■ L'arrivée d'un nouveau DG à l'INFP a permis de faciliter la collaboration dans le cadre du PACERD, compte tenu de son profil et expérience dans le secteur de la formation professionnelle. L'INFP ne fait néanmoins pas exception en matière de dynamiques de turn-over et l'approche de cogestion est surtout matérialisée par la présence d'une directrice de programme désignée par l'INFP.

► RECOMMANDATIONS SUR L'EFFICIENCE

■ Bien que les bénéficiaires touchés par la formation mobile soient considérés nombreux, il reste central d'envisager la mise en place d'un suivi plus conséquent des bénéficiaires. Il pourrait être préférable de privilégier dès l'organisation des formations, la mise en place d'un suivi-accompagnement individualisé, en fonction du nombre de ressources humaines disponibles, (quitte à réduire les effectifs de bénéficiaires afin que cela soit réalisable pour l'équipe dédiée à ce suivi).

■ L'INFP est encouragée à concrétiser d'ici la fin du programme, la création d'une cellule de suivi des activités du PACERD, afin de mener des réflexions concertées entre principaux partenaires sur les continuités et les reprises possibles après le départ de l'APEFE. Cette cellule pourrait notamment permettre de poser les premières bases des objectifs à poursuivre post-PACERD et d'établir les prochains partenariats pour l'INFP.

► IMPACT

Le quatrième critère est jugé **satisfaisant**.

■ Bien qu'il soit encore trop tôt pour évaluer l'impact du programme à long terme, l'évaluation a pu mettre en évidence que le PACERD a contribué de façon bénéfique aux participants sur le plan de la formation et du renforcement de compétences dans leur projet de montage/développement d'AGR. Les témoignages recueillis ont à l'unanimité jugé la formation utile et de qualité ;

■ Au niveau des CFP, la majorité des étudiants sortants rencontrés reconnaissent avoir bien eu accès aux services d'orientation des COPP et considèrent ces dernières, utiles dans leurs parcours de formation bien que la conjoncture économique actuelle ne soit pas toujours favorable à leur insertion. Le projet a également permis d'améliorer la visibilité des CFP et du secteur de la formation professionnelle. Sans avoir d'impact sur la qualité même des formations, le PACERD a encouragé les acteurs des CFP à s'ancrer dans une « culture de l'efficacité » en les encourageant à s'intéresser à l'objectif plus global de l'insertion professionnelle de leurs étudiants finissants.

► DURABILITE

Bien que la stratégie du PACERD ait prévu des mesures en faveur de sa durabilité et de son transfert aux partenaires, ce critère est jugé **peu satisfaisant**.

■ La durabilité du projet a été appréciée comme faible autant sur les aspects de durabilité sociale/partenariale, institutionnelle que financière du fait notamment d'un transfert relativement tardif des actions et compétences aux partenaires. Ce processus de transmission mériterait d'être davantage anticipé et réalisé progressivement au fur et à mesure du programme afin de maximiser une bonne appropriation par les partenaires ;

■ La formation mobile est l'activité du PACERD qui suscite le plus d'intérêt à être maintenue par les partenaires. En ce sens, il faut saluer la compétence reconnue du vivier de formateurs mobiles constitué par le PACERD qui permettra de garantir le maintien de la qualité de formations futures. L'intégration

de certaines formations mobiles dans les CFP en tant que formations complémentaires pour les étudiants finissants est notamment un revirement stratégique à encourager.

■ Si l'INFP, en tant que partenaire principal, est depuis le début du programme identifié comme l'acteur central pour assurer la continuité du PACERD, des actions stratégiques précises n'étaient pas encore clairement définies et posées par l'institution au moment de cette évaluation.

■ L'appropriation des connaissances et savoirs dispensés dans le cadre des formations a été correcte, cependant le fort turn-over au sein des CFP / cadres de l'INFP risque d'anéantir tous les efforts de renforcement de capacités entrepris par le PACERD. Sans une source de financement durable permettant de financer le salaire d'un-e gestionnaire de COPP comme une fonction à part entière, il semblera difficile de maintenir le même niveau d'implication ;

■ Les appuis financiers et matériels aux COPP et l'attribution de bourses d'étude, entièrement supportés par le PACERD, n'auront probablement pas de perspective de pérennisation sans nouvelle source de financement externe ;

■ Le contexte difficile de mise en œuvre du programme a impliqué une diminution importante des acteurs internationaux en Haïti, rendant ainsi des synergies partenariales plus difficiles à établir pour le futur. Les efforts de transfert devraient donc nécessairement être concentrés sur le renforcement des acteurs nationaux. Or, certains des partenaires locaux et internationaux, remarquent une intégration perfectible dans la mise en œuvre des formations mobiles et des processus de transfert de connaissances et outils, tandis que le programme aurait dû chercher à les renforcer également dans une perspective de durabilité.

► RECOMMANDATIONS SUR LA DURABILITE

■ Il paraît important de s'attacher à faire émerger de nouveaux partenaires et intérêts pour le secteur de la formation professionnelle, par exemple en renforçant le plaidoyer en faveur de cette voie de formation, trop souvent dénigrée sur le plan culturel et social en Haïti ;

■ Toute intervention de la même portée que celle du PACERD auprès des CFP devrait impliquer d'établir des critères objectivement vérifiables pour sélectionner les CFP partenaires, en ciblant ceux pouvant déjà offrir des garanties en matière de qualité de formation ;

■ La formation entrepreneuriat, mérite également d'être reprise par les partenaires. Il est donc important de renforcer les compétences des partenaires qui auraient déjà des compétences en matière d'entrepreneuriat (organisations locales, ONG) pour l'utilisation et l'animation du module entrepreneuriat et en particulier l'animation du jeu "J'entreprends@Haïti" pour qu'ils puissent l'animer de manière autonome ;

■ Dans la même veine, il s'agirait d'adapter les contenus ayant trait à la sensibilisation et l'apprentissage des différents concepts de l'entrepreneuriat en format numérique afin qu'un support facilement accessible puisse perdurer au-delà du PACERD.

► Axes transversaux (Genre, *Leave no one behind*, digitalisation, résilience à la COVID)

Ces critères sont jugés **très satisfaisant**.

■ L'objectif proposé de consacrer 30 % du budget aux bourses d'études pour favoriser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes a été atteint. Il est aussi confirmé que ce dispositif a particulièrement favorisé l'accès des femmes à des filières culturellement considérées comme masculines au sein des CFP ;

■ Le dispositif de formation mobile constitue un outil efficace pour l'inclusion de publics vulnérables, dont l'accès à un centre de formation traditionnel n'est pas toujours garanti, mais aussi grâce à des contraintes réduites en matière de présence, disponibilité et d'accès à Internet. Par ailleurs, les partenariats avec HI, le BSEIPH et GEOMOUN ont permis également de proposer la formation mobile à plus de 250 personnes handicapées.

■ Trois (3) projets pilotes de formation numérique/hybride ont été mis en place au moyen de 2 plateformes numériques hors ligne au profit d'environ 300 bénéficiaires et validé par l'INFP, soit un public beaucoup plus large que ne le permettrait par exemple la formation en présentiel ;

■ La stratégie *Post-Covid-19* du PACERD, mise en place pour répondre à la situation de paralysie d'alors, est jugée pertinente, même si l'objectif d'autonomisation financière des unités de production créées dans les CFP n'est pas encore assurée.

► RECOMMANDATIONS SUR LES CRITERES TRANSVERSAUX

■ Bien que le PACERD ait effectué un travail notable de sensibilisation sur le genre, notamment au niveau des cadres de l'INFP et des CFP, des résultats tangibles sur de telles problématiques nécessitent un travail continu et de longue durée qui dépasse cette seule intervention. Il demeure donc important de continuer les efforts pour renforcer le plaidoyer et la sensibilisation en faveur de l'insertion des femmes dans le secteur de la formation et sur le marché du travail. Ce travail devrait notamment veiller à impliquer les autorités locales, ainsi que les OCB, dans la promotion de la formation professionnelle pour les filles et femmes de la communauté.

■ La fin du PACERD signifiant également la fin des bourses en faveur des femmes, l'effort devrait tendre vers la création d'un fonds permanent pour l'octroi de bourses en partenariat avec de nouveaux partenaires financiers.

■ Sur les parcours de femmes qui auraient notamment investi des filières traditionnellement masculines, il serait intéressant d'élaborer des indicateurs et des critères spécifiques de suivi pour mieux évaluer leur parcours de femmes dans un milieu masculin mais aussi anticiper les risques que cela peut comporter (violences basées sur le genre, discrimination à l'emploi etc).

■ Sur l'aspect de la digitalisation, il semble important que l'APEFE introduise les partenaires et notamment ceux qui reprendront la formation mobile, aux formations hybrides conçus par le PACERD et aux outils en ligne accessibles gratuitement.

► Cohérence

Ce critère est jugé **satisfaisant**.

Le PACERD s'est construit avec une cohérence interne et externe très solide qui représente une des grandes réussites du programme.

■ Au niveau interne, la cohérence est principalement liée à l'implication directe de l'INFP dans la direction du programme (directrice de programme à plein temps) et dans les choix stratégiques du programme.

■ Au niveau externe, des partenariats variés, reposant sur le principe de complémentarité présentent des résultats intéressants, avec des actions des partenaires qui viennent compléter l'action du PACERD. Le PACERD a notamment travaillé en étroite collaboration avec des organisations communautaires de base (OCB), congrégations religieuses, acteurs étatiques et des ONG internationales pour la mise en œuvre des formations mobiles, veillant à leur complémentarité d'actions. Tous les partenaires ne reportent néanmoins pas le même niveau d'implication dans les activités du PACERD.

■ La stratégie de partenariat du PACERD est cohérente et repose sur la politique partenariale de l'APEFE en Haïti, actualisée en 2016 ;

■ Le programme s'intègre conformément à la Politique Nationale de Formation des Enseignants et des Personnels d'Encadrement (PNFEPE) du MENFP de 2018.



Réponse managériale aux recommandations de l'évaluation externe finale du PACERD

RECOMMANDATIONS			
Nature de l'action proposée et acteurs concernés	Justification de l'action proposée	Actions spécifiques	Faisabilité de l'action (sociopolitique, culturelle, technique, financière)
PERTINENCE			
QUESTION 1 : Comment le programme PACERD s'est-il adapté aux crises politiques, sécuritaires, socio-économiques et sanitaires qui ont marqué le pays, principalement depuis 2018 jusqu'à aujourd'hui. Plus précisément, la stratégie POST COVID 19, et la stratégie Digitalisation, initiées en 2020 ont-elles permis de répondre aux besoins des bénéficiaires en matière de formation, d'insertion et de promotion de l'auto-emploi ?			
Transfert des méthodologies développées par le PACERD pour adaptation à la crise. APEFE à destination de : <ul style="list-style-type: none"> • L'INFP • Des partenaires repreneurs de la formation mobile 	Malgré les circonstances inédites dans lesquelles a été exécutée le programme, celui-ci est parvenu à maintenir le principal de ses activités grâce à une stratégie pertinente. Au regard du contexte socio-politique actuel toujours fragile en Haïti, la continuité du PACERD au-delà de l'intervention, nécessiterait aussi que les partenaires disposent des clés pour s'adapter tel que cela a été réalisé au cours du programme. Le transfert de ces méthodologies déployées en temps de crise semble donc pertinent.	Introduire l'INFP et les partenaires intéressés par la reprise de la formation mobile aux formations qui ont été adaptées en version numérique (réparation moto, dépannage cellulaire) ainsi qu'à la plate-forme Moodle utilisée.	Le développement d'un système digitalisé de formation en ligne est un dispositif jugé pertinent par le directeur général de l'INFP qui a notamment cité ce point parmi ses priorités à venir du secteur. Moodle est une plateforme accessible gratuitement ce qui peut faciliter la reprise de ce type d'outils par les partenaires, sans contraintes de nature financières.
Développer de nouvelles collaborations pour soutenir le maintien des unités de production dans les CFP. <ul style="list-style-type: none"> • INFP • CFP partenaires 	La stratégie de support aux CFP à travers l'appui aux Unités de Production a démontré sa pertinence. Cette initiative est en effet intéressante aussi bien en termes d'insertion professionnelle des jeunes qu'en termes de renforcement du fonctionnement du CFP car elle constitue une source potentielle et viable de financement. Un soutien financier permettrait de les développer suffisamment pour qu'elles puissent devenir une source viable d'auto-financement des CFP.	Poursuivre le développement de nouvelles collaborations avec d'autres partenaires techniques et financiers qui pourraient notamment continuer à soutenir le fonctionnement de ces unités de production.	Les unités de production existent déjà et ont déjà été équipées par le PACERD.
Recommandation (sélectionner) <input checked="" type="checkbox"/>	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
Un atelier de présentation du rapport de capitalisation au profit des cadres de l'INFP permettant le transfert des outils et méthodologies au partenaire a été organisé		Courant 2022	RAH/DP /DG



La DG est consciente qu'il est pertinent d'identifier de nouveaux partenaires financiers susceptibles d'accompagner l'INFP pour l'avenir.		Courant 2022	AT COPP /DG
QUESTION 2 : Le programme PACERD a connu des évolutions stratégiques, notamment en matière d'accompagnement à l'insertion socioprofessionnelle des jeunes (pour les COPP et la formation mobile), axés principalement sur le développement de l'auto-emploi. Dans ce cadre, à quel niveau la théorie du changement utilisée devrait-elle être adaptée et/ou amendée ?			
Maintien du module entrepreneuriat pour toutes les filières de formation mobile qui seront reprises.	L'introduction d'une formation sur l'entrepreneuriat a été unanimement appréciée par les bénéficiaires. La complémentarité entre la formation technique et ce module sur l'entrepreneuriat est démontrée et évaluée comme tout fait pertinente.	Continuer dans la mesure du possible d'associer la formation mobile à une formation sur l'entrepreneuriat, si possible avec l'outil conçu par le PACERD en transmettant les compétences aux partenaires qui reprendront la formation mobile.	Le module est déjà conçu par le PACERD, et s'est révélé fortement apprécié par les apprenants.
<ul style="list-style-type: none"> Partenaires repreneurs de la formation mobile 			
Complément à la formation entrepreneuriat	La réorientation stratégique du PACERD vers l'auto-emploi, essentiellement via le montage d'AGR dans le secteur informel, s'est avérée pertinente et efficace. Le secteur informel est en effet capable d'absorber la demande de travail qui ne trouve pas d'opportunités dans le marché du travail formel. Il n'en reste pas moins une forte demande de formalisation des activités des bénéficiaires, ces derniers considérant qu'ils ne pourront pas véritablement avancer et améliorer durablement leur situation en maintenant leur AGR dans l'informel (difficulté d'avoir un local, impossibilité d'avoir un prêt ...). Il importe ainsi de ne pas limiter les objectifs du programme au seul secteur informel et de tenir compte de ce besoin fortement exprimé par les bénéficiaires en leur apportant un appui spécifique (accompagnement à la formalisation administrative d'une activité, à la recherche de financements durables).	Apporter un accompagnement qui permettrait aux jeunes bénéficiaires d'être suivis et conseillés dans les différentes étapes de formalisation de son activité lorsque ces derniers ont un projet solide et que cette étape est jugée réalisable.	La grande majorité des bénéficiaires ont exprimé ce besoin de formalisation et de légalisation de leur activité. La demande pour un tel accompagnement serait donc potentiellement forte. Existence de compétences et de partenaires spécialisés dans l'accompagnement d'AGR.
<ul style="list-style-type: none"> Partenaires repreneurs de la formation mobile 			
Recommandation (sélectionner) <input checked="" type="checkbox"/>	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Justification		Deadline	Responsable
Une note a été envoyée aux deux partenaires repreneurs concernant cette recommandation.			
EFFICACITE			



QUESTION 3 : Dans quelle mesure l'objectif spécifique (OS) et les résultats (R) du programme PACERD ont-ils été atteints ? Justifier les écarts, et notamment ceux constatés lors de l'évaluation intermédiaire.

Valorisation de l'expérience des bénéficiaires du PACERD	Ayant formé près de 3000 bénéficiaires, il serait intéressant que l'APEFE capitalise sur les expériences réussies des bénéficiaires et constitue notamment un vivier d'anciens qui pourraient être mobilisés pour de futures activités réalisées par les partenaires, soit en tant que formateurs, soit pour un partage d'expérience.	Capitaliser sur les expériences d'AGR réussies parmi les bénéficiaires du PACERD afin de les valoriser en leur permettant de partager leur expérience et compétences à de futurs apprenants de la formation mobile ou au sein de CFP.	L'équipe entrepreneuriat a maintenu un contact régulier avec les bénéficiaires de la formation mobile depuis 2019. Il est donc réalisable de constituer un réseau d'anciens bénéficiaires qui pourraient jouer un rôle dans de futures initiatives, notant que cela viendrait par ailleurs renforcer leur insertion professionnelle.
<ul style="list-style-type: none"> APEFE 			
Capitalisation sur le dispositif de COPP	Le PACERD est considéré comme étant pionnier dans la mise en place de COPP dans les CFP au profit de l'orientation des jeunes. Ce type d'intervention mériterait donc d'être plus visible au sein du secteur afin d'encourager sa duplication, voir en faire un service systématique de tout CFP au sein du pays.	Conception d'un réseau des COPP du programme pour d'une part, favoriser un partage d'expériences, les difficultés et leçons apprises dans leurs activités, et d'autre part améliorer leur visibilité.	L'initiative de mise en contact des COPP avait déjà été pensée par le programme mais à ce jour non réalisée en raison de la situation sociopolitique. Cette mesure reste essentielle et complémentaire à un appui limité d'un programme tel que le PACERD, en accompagnant des initiatives dont les acteurs sont eux-mêmes les instigateurs.
<ul style="list-style-type: none"> COPP des CFP partenaires 			
Recommandation (sélectionner) ☑	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
La DG pourra organiser des activités de partage d'expériences, faciliter la communication et la mise en relation entre les différentes COPP créées.		Courant 2022	AT CFP /DG

QUESTION 4 : Dans quelle mesure le programme PACERD a-t-il développé un système de suivi plus centralisé et systématisé qui lui permet d'assurer un accompagnement auprès des CFP et auprès de bénéficiaires de la formation mobile, pour améliorer l'efficacité de sa stratégie d'intervention ?



<p>Systématisation d'outils de suivi-évaluation</p>	<p>Le fait que le PACERD n'avait pas prévu dès son commencement un système de suivi des bénéficiaires constitue un obstacle à une mesure précise et complète des bénéfices du programme. Des enquêtes de suivi ont pu être réalisées depuis 2019 sur le volet de formation mobile. Toutefois elles ne permettent qu'une évaluation partielle des résultats car ne donnent pas suffisamment de recul sur l'ensemble de l'intervention.</p>	<p>Mettre en place dès le départ d'un tel programme un système de suivi-évaluation des résultats des formations réalisées en termes d'insertion professionnelle des bénéficiaires ventilés systématiquement par sexe, à travers des indicateurs de performance harmonisés, des enquêtes périodiques de suivi (semestrielles ou annuelles) et des bases de données centralisées pour l'ensemble des bénéficiaires.</p> <p>Systématiser le suivi des bénéficiaires par l'utilisation de fiches de suivi et l'administration d'un questionnaire socio-économique de départ et de fin de parcours pour mieux apprécier l'impact de l'action (approche baseline/endline)</p>	<p>Un travail d'élaboration des outils/fiches de suivi resterait à envisager pour pouvoir planifier la mise en œuvre d'un système de suivi-évaluation centralisé et systématique.</p>
<p>Recommandation (sélectionner)</p>	<p>Acceptée</p>	<p>Partiellement acceptée</p>	<p>Refusée</p>
<p>Réponse du CP : Mesures principales</p>		<p>Deadline</p>	<p>Responsable</p>
<p>Cette recommandation a été transmise à la Direction Générale afin qu'elle en tienne compte lors de nouveaux programmes.</p>		<p>Courant 2022</p>	<p>AT Suivi monitoring /DG</p>
<p>EFFICIENCE</p>			
<p>QUESTION 5 : L'engagement de nouvelles ressources humaines (2020 et 2021) en suivi et accompagnement pour l'entreprenariat, et en charge du suivi-évaluation des activités de la FM, suivant les recommandations de l'évaluation mi-parcours, ont-elles permis d'améliorer le suivi-évaluation du programme, ainsi que son efficience ?</p>			
<p>Amélioration de la qualité du suivi des bénéficiaires de la formation mobile.</p>	<p>Encourager l'insertion professionnelle d'un public aussi vulnérable que celui ciblé par le PACERD nécessite de pouvoir proposer un accompagnement de qualité de type individualisé pour s'assurer que les participants, souvent en prise dans une spirale de l'exclusion multiforme, disposent d'un point de référence pendant le lancement de leur AGR. Pour instaurer un tel suivi, l'une des principales difficultés rencontrées par l'équipe</p>	<p>Impliquer et mobiliser des acteurs au niveau local pour appuyer le suivi des bénéficiaires et être un point focal pour relayer les informations sur le devenir des apprenants après la formation.</p>	<p>Les bénéficiaires étant souvent sélectionnés par des institutions communautaires (église, école, OCB etc) sur le terrain, ces derniers connaissent bien les bénéficiaires et leur ancrage territorial en font de bonnes ressources pour faire ce suivi et communiquer au niveau</p>



<ul style="list-style-type: none"> Partenaires repreneurs de la formation mobile 	<p>du PACERD restait le nombre limité de ressources humaines comparativement au nombre de bénéficiaires formés. Dans une optique de durabilité des résultats, une réflexion pourrait être menée afin de s'assurer que la quantité de bénéficiaires ne viennent pas au détriment de la qualité du suivi.</p>		central.
Recommandation (sélectionner)	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Justification		Deadline	Responsable
Une note a été envoyée aux deux partenaires repreneurs concernant cette recommandation.			
QUESTION 6 : Dans quelle mesure l'approche de co-gestion a-t-elle pu être renforcée suite à d'un nouveau Directeur Général à l'INFP, et a-t-elle facilité l'atteinte des résultats ?			
<p>Identification et priorisation des acquis du PACERD à maintenir et des collaborations possibles</p>	<p>Le principe de cogestion du PACERD avec un acteur central du secteur tel que l'INFP s'est révélée être une approche innovante de montage de projet qui favorise la pertinence de l'intervention. L'INFP en tant que partenaire principal est donc identifié comme étant un acteur clé devant guider la reprise des acquis du PACERD.</p>	<p>Concrétiser d'ici la fin du programme, la création de la cellule de suivi des activités du PACERD telle que proposée par l'INFP, afin de mener des réflexions concertées entre principaux partenaires sur les continuités et les reprises possibles après le départ de l'APEFE. Cette cellule pourrait notamment permettre de poser les premières bases des objectifs à poursuivre post-PACERD et d'établir les prochains partenariats pour l'INFP.</p>	<p>L'INFP a déjà entamé ce travail d'identification de partenaires futurs, de concert avec l'APEFE.</p>
<ul style="list-style-type: none"> INFP 		<p>Lancer les pistes de prochaines collaborations entre l'INFP et des organisations partenaires du PACERD, notamment ceux intéressés par la reprise de certaines filières de formation mobile.</p>	
Recommandation (sélectionner)	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
L'INFP a participé activement à toutes les phases du processus de capitalisation du PACERD. Il partage et maîtrise tous les acquis de ce programme. Il pourra donc les prendre en compte dans toutes ses nouvelles collaborations.		Courant 2022	RAH/DP /DG
DURABILITE			



QUESTION 8 : Dans quelle mesure la stratégie partenariale avec les organisations locales et internationales développées par le PACERD depuis le début du programme contribue-t-elle à la pérennisation et la durabilité des résultats et activités

<p>Renforcement du plaidoyer en faveur de la formation professionnelle pour créer de nouvelles synergies et faire émerger de nouveaux partenaires dans le secteur</p>	<p>Le secteur de la formation professionnelle reste trop peu investi par les acteurs du développement et les partenaires financiers. Un plaidoyer plus consistant par des acteurs expérimentés du secteur tels que l'APEFE s'avère pertinent. Il est important de renforcer la visibilité externe du projet pour attirer d'autres partenaires et financements et débattre des préconçus sur le secteur de la formation professionnelle en Haïti.</p>	<p>Mobiliser les différents acteurs du développement autour des questions de l'importance de l'accès à la formation professionnelle des catégories les plus vulnérables et des enjeux que cela revêt (table ronde, campagne de sensibilisation...)</p>	<p>Il existe en Haïti des plateformes inter-organisationnelles qui peuvent constituer des espaces de partage et de plaidoyer favorables.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • INFP • Organisations partenaires actives dans le secteur 	<p>Les CFP sont sélectionnés en concertation avec l'INFP et font l'objet d'un diagnostic de terrain. Toutefois ces critères de sélection restent peu clairs et ne semblent pas clairement définis dès le cadre logique du programme. Il a été constaté que l'efficacité de l'appui du PACERD va de pair avec les CFP qui ont une offre formative d'un niveau acceptable. Or considérant que le PACERD n'intervient pas sur la qualité des formations, celle-ci devrait devenir un critère systématique dans la sélection des CFP partenaires afin de s'assurer de l'efficacité des interventions. Bien que ces CFP ne seraient pas forcément ceux dont les besoins sont les plus importants, il n'est pas pertinent d'appuyer des CFP plus vulnérables si ces derniers ont avant tout un besoin d'amélioration de la qualité de leur formation et font donc l'objet d'un autre type de partenariat.</p>	<p>Etablir des critères objectivement vérifiables pour sélectionner les CFP partenaires, en ciblant ceux pouvant donner des garanties en matière de qualité de formation.</p>	<p>Le PACERD dispose déjà d'une procédure de sélection des CFP, au travers d'un diagnostic de terrain. Il s'agira donc de la rationaliser et d'établir des critères pouvant garantir l'efficacité du programme.</p>
<p>Recommandation (sélectionner) <input checked="" type="checkbox"/></p>	<p>Acceptée</p>	<p>Partiellement acceptée</p>	<p>Refusée</p>
<p>Justification</p>	<p>Deadline</p>	<p>Responsable</p>	
<p>L'INFP réalise déjà un travail constant en vue de promouvoir la formation professionnelle et elle cherche à créer des synergies entre les partenaires.</p>			
<p>La notion de « qualité des formations » est très complexe car elle dépend de nombreux facteurs et ne peuvent pas être évalués sur une simple échelle. Le choix des CFP par le partenaire ne répond pas toujours à des critères techniques. Des critères géographiques, et sociopolitiques de garantie de stabilité sont pris légitimement en</p>			



compte par le partenaire.			
QUESTION 9 : Quelles dispositions ont été envisagées pour permettre localement aux partenaires d'assurer la continuité des nouvelles dynamiques engendrées par le programme, en termes de promotion de l'auto-emploi, de formation mobile et de formation à distance ?			
Transmission et durabilité de l'outil de formation sur l'entrepreneuriat	Un outil très fortement apprécié par les bénéficiaires est le jeu « J'entreprends@Haïti » utilisé pour le module de formation à l'entrepreneuriat. Cet outil alors qu'il a été adapté sur mesure pour le programme et le contexte haïtien, mériterait de perdurer et d'être transmis aux partenaires pertinents au-delà du PACERD.	Renforcer les compétences des partenaires qui auraient déjà des compétences en matière d'entrepreneuriat (organisations locales, ONG) pour l'utilisation et l'animation du module entrepreneuriat et en particulier l'animation du jeu "J'entreprends@Haïti" pour qu'ils puissent l'animer de manière autonome.	Le partenaire Group One est ouvert à la collaboration avec d'autres partenaires pour une diffusion plus large du jeu J'entreprends@Haïti, tel que cela avait été fait avec l'APEFE.
APEFE à destination de : • Partenaires repreneurs de la formation mobile		Adapter les contenus ayant trait à la sensibilisation et l'apprentissage des différents concepts de l'entrepreneuriat en format numérique	Une grande partie des formations délivrées par Groupe One aux conseillers de l'APEFE avaient pu être faites en ligne entre l'Europe et la France, ce qui réduirait les nécessités de mission en Haïti et donc le coût d'un tel projet.
Transmission des équipements et matériels de formation	L'APEFE a dédié des équipements pour la bonne réalisation des formations mobiles. Ces équipements pourront constituer une bonne base de fonctionnement aux partenaires qui seraient intéressés à reprendre certaines filières de formation mobile	Transmettre les équipements qui ne sauraient être réutilisés par le PACERD aux partenaires qui reprendront la formation mobile, afin que ces derniers soient déjà équipés pour la réalisation de futures formations.	
APEFE à destination de : • Partenaires repreneurs de la formation mobile			
Recommandation (sélectionner)	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
Les partenaires du CSC disposent déjà de leur propre outils pour l'entrepreneuriat		Courant 2022	AT FM entrepreneuriat /DG
Le matériel de formation a été remis par le PACERD à HI et celui de Géomoun n'a pas pu être livré à cause de l'insécurité mais il est disponible à Port-au-Prince et sera remis sous peu.		Courant 2022	AT FM entrepreneuriat /DG
PRISE EN COMPTE DU GENRE			
QUESTION 14 : Quels ont été les apports tangibles du PACERD en matière de genre au secteur de la formation professionnelle en Haïti ?			



Continuité des bourses en faveur des jeunes filles et femmes en situation de vulnérabilité.	Le PACERD a favorisé l'accès des femmes à la formation grâce au dispositif de bourses. Celui-ci reste toutefois sans perspective de continuité une fois le PACERD clôturé.	L'effort devrait tendre vers la recherche de nouveaux partenaires financiers pour la création d'un fonds permanent pour l'octroi de bourses en faveur des femmes.	
<ul style="list-style-type: none"> • INFP • CFP 			
Renforcer le système de suivi et évaluation des filles ressortissantes de FM et de CFP	Le PACERD a contribué à intégrer des femmes dans des filières de formation et de métiers traditionnellement masculins. Il pourrait être nécessaire de disposer d'un suivi spécifique à ces femmes notamment afin de prévenir les risques auxquelles elles pourraient être confrontées.	Élaborer des indicateurs et des critères spécifiques pour évaluer le parcours des jeunes filles et femmes formées.	
<ul style="list-style-type: none"> • Partenaires repreneurs de la formation mobile • COPP des CFP 			
Recommandation (sélectionner) ☑	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
La DG est consciente qu'il est important de prendre des contacts avec les différents PTF de la formation professionnelle afin de les sensibiliser au besoin de créer un fonds pour appuyer l'accès et la réussite des jeunes filles dans ce sous-secteur de l'éducation.		Courant 2022	AT Genre/inclusion / DG
Les services pertinents de la DG pourront réunir les CFP afin de travailler ensemble sur la détermination de critères d'évaluation du rendement académique et de l'insertion professionnelle des jeunes filles/femmes bénéficiaires de ce type de formations		Courant 2022	AT Genre/inclusion /DG
DIGITALISATION			
QUESTION 15 : Dans quelle mesure la stratégie de digitalisation a-t-elle permis d'améliorer les pratiques de classe dans les CFP partenaires ?			
Continuité du renforcement de compétences en numérique	Le PACERD a équipé plusieurs CFP en matériels informatiques favorisant ainsi l'introduction de l'apprentissage par le numérique dans la culture des CFP. Ces investissements pour être menés à bien devraient permettre le renforcement continu des compétences aux numériques au sein des CFP.	Garantir le renforcement continu des compétences en numérique des formateurs et des étudiants ;	
<ul style="list-style-type: none"> • CFP 		Renforcer la formation des utilisateurs de la plateforme Moodle au niveau des CFP ;	
Recommandation (sélectionner) ☑	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
La DG est consciente qu'il est pertinent de réaliser des ateliers de travail pour le renforcement continu des compétences des cadres et formateurs.trices des CFP en les incitant à utiliser activement le numérique dans les activités de classe selon un programme de cours révisé.		Courant 2022	AT Numérique / DG



La DG est consciente qu'il est pertinent d'organiser des activités de renforcement des compétences impliquant l'utilisation du numérique par les étudiants pour susciter leur intérêt à s'appliquer dans des situations de recherches personnelles dans leur domaine respectif.		Courant 2022	AT Numérique /DG
QUESTION 16 : Dans quelle mesure le dispositif de formation hybride via le téléphone portable a-t-il permis de renforcer l'accessibilité du public-cible à une formation professionnelle ?			
Transmission des outils utilisés par le PACERD	Le PACERD a utilisé deux plateformes numériques pour mettre en place ses sessions de formations digitalisées. Celles-ci se sont révélées être une réussite et ont permis de toucher un nombre notable de bénéficiaires. En tant qu'outil facilitant l'accessibilité de la formation professionnelle, ces dispositifs méritent d'être transmis.	Introduire les partenaires aux formations hybrides conçues par le PACERD et aux outils en ligne accessibles gratuitement	La plateforme Moodle étant gratuite celle-ci est facilement accessible par de potentiels partenaires.
<ul style="list-style-type: none"> APEFE 		Intégrer les nouveaux partenaires de la formation mobile qui seraient intéressés à reprendre la formation hybride dans les groupes de suivi et de discussion Whatsapp avec les anciens apprenants du PACERD.	
Recommandation (sélectionner)	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
L'INFP dispose, via les équipes ayant participé au projet, des ressources humaines capables de poursuivre le développement numérique mais elle pourrait renforcer ses capacités en faisant appel aux autres PTF disposant de ces compétences.		Courant 2022	AT Numérique / DG
QUESTION 17 : Dans quelle mesure, les initiatives du PACERD et ses partenaires de collaboration, ont-elles permis aux jeunes les plus vulnérables de se former et d'accéder à la vie professionnelle			
Maintien du volet inclusif de la formation mobile	Le PACERD a eu des résultats satisfaisants en termes de formation des personnes vulnérables et notamment des personnes handicapées. Cette réussite est notamment dû au partenariat effectif établi avec des organisations telles que HI ou encore le BSEIPH.	Encourager de nouvelles collaborations entre des partenaires reprenneurs de la formation mobile et des instituts tels que le BSEIPH pour maintenir ce volet inclusif dans la réalisation des formations futures.	
<ul style="list-style-type: none"> Partenaires reprenneurs de la formation mobile 			
Recommandation (sélectionner) ?	Acceptée	Partiellement acceptée	Refusée
Réponse du CP : Mesures principales		Deadline	Responsable
Une note a été envoyée aux deux partenaires reprenneurs concernant cette recommandation.		Courant 2022	AT Genre/inclusion /DG