

ASSOCIATION POUR LA
PROMOTION DE L'EDUCATION ET
DE LA FORMATION A L'ETRANGER
APEFE

**Évaluation à mi-parcours du
PACERD en Haïti : “Programme
d’Appui à la Création d’Emplois
et de Revenus Durables”
(2017-2021)**

Rapport final
Avril 2020

Luk Raeymaekers
Ivan Bartolini

PARTIE SYNTHETIQUE



Ce rapport reflète le point de vue des évaluateurs, lequel ne correspond pas nécessairement à celui de l’A.P.E.F.E. et des autres partenaires techniques et/ou financiers

APEFE - Évaluation à mi-parcours du PACERD (2017 – 2021)

1.1. Synthèse de l'évaluation

Principaux constats

L'évaluation porte sur le programme-DGD (2017-2021) de l'APEFE en Haïti qui vise à améliorer la situation socio-économique des couches défavorisées de la population Haïtienne par la formation et l'insertion socioprofessionnelle. Cette évaluation se focalise uniquement sur l'Objectif Spécifique 1 du programme, à savoir : la promotion de création d'emplois et de revenus durables en appuyant les initiatives privées porteuses d'emplois et en renforçant les capacités humaines et institutionnelles des structures d'encadrement des partenaires du monde du travail et de la formation professionnelle dans les départements géographiques de l'Ouest, du Nord, du Sud, de l'Artibonite et du Centre du Pays.

L'exécution du programme PACERD s'est déroulée jusqu'à maintenant des conditions très difficiles et elle a été perturbée par des facteurs internes (décès de la Directrice de Programme en 2019) et des facteurs externes, notamment la crise politique volatile qui a abouti à la situation du 'pays lock' et la réduction considérable des activités planifiées à cause de la fermeture des CFP partenaires et de l'insécurité dans la plupart des régions du pays.

Les Cellules d'Orientation Professionnelle et de Placement (COPP) ont été bien formées et équipées par le PACERD. Les COPP se sont installées et elles ont commencé à opérer de manière formelle dans tous les centres soutenus. Les premiers résultats sont visibles mais restent toujours inférieurs aux attentes initiales du programme. Les COPP doivent faire face aux contraintes internes (problèmes logistiques et financiers) et externes (situation économique). Vu le faible taux du marché d'emploi formel dans tout le territoire d'Haïti, les COPP ont connu des grands défis pour trouver des places de stages et d'emploi dans les entreprises pour leurs jeunes apprenants. Par conséquent, leur taux d'insertion économique des jeunes formés dans le secteur privé est limité. Le PACERD est bien conscient de cette contrainte et il a introduit de nouvelles stratégies pertinentes pour encourager les apprenants des CFP de s'engager dans des petites entreprises (l'auto-emploi). Ces nouvelles stratégies comprennent l'introduction de formations en entrepreneuriat, de kits d'outils et de fonds de démarrage (pour des apprenants avec un bon plan d'affaires).

La qualité et le contenu des Formations Mobiles ont été bien appréciés par les organisations locales et leurs bénéficiaires finaux. Il est clairement apparu qu'elles constituent une stratégie efficace pour assister les jeunes (vulnérables) à lancer une petite entreprise viable (AGR) dans leur propre localité.

Les thèmes transversaux sont pour la plupart suffisamment pris en compte avec deux thèmes qui se distinguent plus positivement : la digitalisation et le genre. La promotion de l'équité genre se réalise principalement par le système de bourses d'étude (avec une politique de discrimination positive vis-à-vis des filles) et par la coopération étroite avec des organisations locales (p.ex. HAGN, RENAFAM, OCCEDH) qui visent à renforcer les conditions de vie des filles vulnérables, à travers leur implication dans une AGR. Le PACERD a également bien promu l'éducation inclusive des personnes handicapées en les intégrant dans des Formations Mobiles, en collaboration avec l'ONG internationale 'Humanité et Inclusion'.

Principales leçons apprises

Le marché de l'emploi formel dans le secteur privé est très faible en Haïti ce qui rend l'impact des COPP en termes d'insertion très limité. Cependant, les formations mobiles ont pu aboutir à un taux assez élevé en termes de création de petites entreprises (AGR). La grande majorité des Haïtiens est engagée dans le secteur informel au travers des AGR. C'est la raison pour laquelle les jeunes (aussi dans les CFP) sont de plus en plus intéressés et motivés à s'engager dans l'auto-emploi. Ainsi, le PACERD a fait un très bon choix stratégique d'intégrer des 'formations en entrepreneuriat' et des kits d'outils dans les formations mobiles mais également dans les formations initiales dans certains CFP.

Le taux d'auto-emploi dépend autant de la qualité de la formation technique que des facteurs suivants :

- Le suivi et l'accompagnement (physique) des apprenants formés tout au long du processus de lancement de leurs AGR.
- L'intégration directe de l'entrepreneuriat dans la formation technique et en lien avec les défis et opportunités spécifiques à la filière pour lancer des premières AGR. Il est important que les apprenants soient impliqués dans un projet pratique lors de la formation technique. Idéalement, la formation en entrepreneuriat qui est actuellement une formation transversale sur la 'Création et Gestion d'Entreprise' devrait être complétée par une formation spécifique de démarrage d'une AGR dans la filière enseignée. Cette formation pourrait être dispensée par le formateur technique par exemple en fonction de ses expériences.
- L'intégration directe dans la formation technique de formations sur les compétences socio-émotionnelles afin de mieux préparer les apprenants-formés aux exigences du monde de travail.

Les formations mobiles (dans leur approche actuelle) et les bourses d'étude constituent des interventions directes qui permettent un plus grand contrôle sur la qualité des activités et sur l'impact positif auprès des bénéficiaires finaux, mais qui n'assurent pas leur durabilité après le retrait du PACERD.

Le renforcement des capacités des partenaires locaux avait pour objectif final de les rendre plus capables de gérer eux-mêmes le programme (après le retrait du PACERD), mais son impact sur le terrain est plutôt faible. Il semble que les activités du PACERD se sont limitées à des interventions ponctuelles (formations initiales et développement d'outils) et génériques. Afin d'augmenter l'efficacité du renforcement des partenaires, les partenaires demandent des formations continues et un accompagnement rapproché sur le terrain du PACERD. Le même constat s'applique également au niveau des bénéficiaires : pour eux un suivi de proximité et un accompagnement régulier et physique du PACERD sont indispensables dans le processus du lancement et de la gestion de leur AGR.

Principales recommandations

Le PACERD devrait se focaliser davantage sur la promotion de l'auto-emploi, principalement à travers des formations mobiles. Dans ce cadre, le programme doit réévaluer le poids donné à la formation technique par rapport à l'accompagnement des AGR et mettre plus de focus sur la formation en compétences entrepreneuriales et sur la mise-à disposition des kits de démarrage aux formés.

Afin d'augmenter le taux d'auto-emploi des formations mobiles, le PACERD devrait : 1) réviser le concept et l'approche des FM afin de les rendre plus adaptées aux réalités et aux attentes des bénéficiaires finaux et 2) introduire des formations 'modulaires et continues' qui sont de plus courte durée et visent à former les apprenants dans une compétence spécialisée qui est mieux adaptée à la réalité des groupes cibles et facilement applicable dans leur localité.

En vue de la durabilité (financière) des FM, le programme devrait élaborer plus de partenariats durables avec des organisations locales et (inter)nationales qui veulent offrir les FM à leurs groupes cibles et qui sont prêtes à payer pour ces formations.

Le PACERD devrait développer un système de suivi plus centralisé et systématisé qui lui permet de gérer / modifier le programme sur base des informations actualisées, complètes et précises. L'équipe devrait assurer un accompagnement régulier et physique auprès des CFP et en particulier auprès de bénéficiaires des FM. Le suivi rapproché sur le terrain est un facteur décisif pour le succès et la viabilité des AGR.

Il y a actuellement beaucoup de bonnes pratiques au sein des CFP (au niveau des COPP et des bourses d'étude) et des FM. Il est important de les mettre en valeur et de les partager avec d'autres partenaires et organisations locales. La coopération et le partage des informations / de bonnes pratiques entre les partenaires constituent un outil efficace de renforcement de capacités. L'étude de la DGD intitulée 'Évaluation des partenariats des ONG orientés vers le renforcement de capacité' pourrait servir à introduire des approches innovantes pour soutenir ce processus d'apprentissage mutuel.

1.2. Les principales conclusions de l'évaluation

Pertinence

Le programme est pertinent dans la mesure où la stratégie, l'objectif et les activités du PACERD sont en adéquation avec les besoins des bénéficiaires finaux (notamment les apprenants des CFP et de la formation mobile) à la recherche d'(auto-) emploi.

Formations Mobiles

Les formations mobiles constituent le résultat phare du PACERD (en termes d'activités et de budget) et ont déjà abouti à un bon nombre de résultats concrets sur le terrain en termes d'engagement de jeunes formés dans une AGR viable. De 2017 à 2019 se sont plus de 1,800 apprenants qui ont bénéficié de ces formations (voir annexe). En 2019, malgré les conditions sociales très difficiles liées au 'pays lock', le programme a fait preuve d'inventivité et a pu former environ 900 jeunes à travers 32 formations mobiles. Contrairement à son soutien aux COPP, le PACERD contrôle toutes les étapes du processus (contenu, formation des formateurs, matériel didactique et approche pédagogique), ce qui explique la bonne qualité et le meilleur impact des formations sur le terrain.

Les formations mobiles ont trois grands atouts par rapport aux formations dispensées dans les CFP : elle peut aller a priori n'importe où, elle est plus inclusive car elle n'a pas de critère d'entrée lié au niveau d'éducation et elle est de plus courte durée. Aujourd'hui elle est également gratuite ce qui la rend encore plus attirante pour les apprenants (mais ce qui pose également un réel problème de durabilité à long terme, notamment après le retrait du PACERD)

Néanmoins, il reste encore quelques opportunités afin d'augmenter le taux d'impact des FM en termes de création d'auto-emploi (= Objectif Spécifique du PACERD). Jusqu'à présent le programme a mis le focus principalement sur des formations techniques de bonne qualité. Mais - afin d'augmenter les effets positifs en termes d'insertion économique des apprenants formés - les FM devront également porter une attention très particulière à l'introduction d'une 'formation en entrepreneuriat' et à l'accompagnement de nouvelles AGR ou petites entreprises (p.ex. par la mise à disposition de 'kit de démarrage') après la formation initiale.

Les formations mobiles sont standardisées et se font de manière générique. Cette standardisation constitue une plus-value comme les FM sont certifiées par l'État et disposent d'un curriculum, des méthodes et du matériel pédagogique validés et des formateurs accrédités par l'INFP. Mais en même temps, l'évaluation a pu observer que le format de ces formations mobiles (6 jours par semaine, 8 heures par jour, minimum 4 semaines) n'est pas toujours adapté aux réalités et aux besoins des bénéficiaires finaux ciblés, comme p. ex. des filles vulnérables avec des responsabilités familiales (HAGN, RENAFAM, OCCEDH), ou des personnes à mobilité réduite avec charge de famille ce qui a parfois limité l'atteinte d'une formation inclusive.

Sur le terrain, les évaluateurs ont pu observer que le taux d'impact (=insertion économique) des FM est plus élevé au niveau des personnes qui ont déjà acquis une qualification scolaire minimale ou qui sont déjà impliquées dans des AGR (donc pas nécessairement les plus vulnérables qui constituent le groupe cible initialement visé par le PACERD).

Cellules d'Orientation et de Placement Professionnel (COPP)

Grace au support du PACERD (en termes de renforcement des capacités et de l'appui matériel) les COPP sont installées et (partiellement) fonctionnelles. Elles ont commencé à s'ouvrir au réseautage des entreprises locales. La plus-value des COPP se manifeste clairement sur le terrain mais reste modeste.

L'orientation de nouveaux apprenants se fait de manière formalisée et efficace : plusieurs CFP ont démontré des approches innovantes vis-à-vis des écoles classiques dans leur localité afin de mieux orienter les jeunes même avant leur entrée dans les centres.

Néanmoins, au niveau du placement professionnel, il y a 3 grands facteurs qui ont une influence négative sur le rendement des COPP. Premièrement, le taux du marché d'emploi formel est très faible dans tout le pays et les entreprises sont plutôt des entités familiales qui sont souvent très fermées aux personnes extérieures.

Deuxièmement, l'impact des COPP dépend largement de la qualité des formations initiales des CFP sur laquelle les COPP n'ont aucun contrôle. Généralement, la qualité de la formation au niveau technique et pédagogique est discutable dans les CFP soutenus par le PACERD.

Troisièmement, les membres des COPP sont tous des bénévoles qui remplissent une autre fonction à plein temps dans le CFP (formateur, chef de travaux, directeur). Ils n'ont pas toujours le temps et la motivation pour s'engager activement dans le travail des COPP. Sans coordination centrale à temps plein au sein de l'équipe des COPP, il sera très difficile d'augmenter l'efficacité des COPP en termes de placement professionnel des apprenants formés (stage et emploi).

Dans ce cadre, il est encourageant d'observer que les CFP (avec le support du PACERD) ont récemment commencé à promouvoir davantage l'auto-emploi (AGR) en introduisant une 'formation en entrepreneuriat' pour les apprenants et en mettant à disposition un kit d'outils et un fonds de démarrage aux gagnants d'un concours des meilleurs plans d'affaires dans les CFP.

Durabilité et Appropriation du programme par les partenaires locaux

Les partenaires institutionnels (INFP) et opérationnels (CFP) sont faiblement impliqués dans l'exécution du PACERD. L'INFP ne s'est pas vraiment engagé dans le soutien aux COPP et son implication dans les Formations Mobiles se limite principalement à la validation des modules de formation et à la certification des apprenants (ce que l'INFP n'a fait pas non plus depuis 2018).

L'INFP ne fait pas vraiment preuve d'une volonté politique pour s'approprier le programme dans le futur, ce qui est aussi bien illustré, d'une part, par le fait qu'il y a très peu de transfert des informations entre le PACERD et la DG (INFP) sur les avancées du programme et d'autre part par le fait que les fonctionnaires de l'INFP n'ont pas vraiment participé aux activités de renforcement des capacités institutionnelles dans le cadre du PACERD.

La continuation du PACERD sera peu probable après le retrait de l'APEFE. Il semble que l'INFP ne dispose pas de moyens humains et/ou financiers suffisants pour assurer la durabilité du PACERD, ni au niveau des COPP, ni au niveau des Formations Mobiles. En particulier, la gratuité des formations est un obstacle à la durabilité et devra être reconsidérée dans le cadre des prochaines discussions avec l'INFP.

En outre, les CFP eux-mêmes ne sont pas non plus en mesure d'assurer la pérennisation du programme. Actuellement, le fonctionnement des COPP (et des CFP soutenus) dépend largement du support financier du PACERD, principalement au travers des frais de fonctionnement et de l'appui technique aux COPP et au travers des bourses aux CFP. L'évaluation a pu constater que le PACERD constitue souvent le seul bailleur de certains CFP et il est devenu indispensable pour leur survie.

Thèmes transversaux

Le programme a porté une attention très particulière à la promotion des filles à la formation professionnelle et à l'application des outils numériques à différents niveaux du programme (formation, suivi, marketing, AGR, COPP). La promotion de l'équité genre se réalise principalement par le système de bourses d'étude (avec une politique de discrimination positive vis-à-vis des filles) et par la coopération étroite avec des organisations locales (p.ex. HAGN, RENAFAM, OCCEDH) qui visent à renforcer les conditions de vie des filles vulnérables, à travers leur implication dans une AGR.

Le PACERD a également bien promu l'éducation inclusive des personnes handicapées en les intégrant dans des Formations Mobiles, en collaboration avec l'ONG internationale 'Humanité et Inclusion'.

La promotion des outils numériques constitue une stratégie efficace pour promouvoir les formations professionnelles aux jeunes vulnérables dans des zones reculées dans un pays coupé en 3 grandes parties à cause de la situation socio-politique. La coopération avec d'autres acteurs actifs dans le domaine 'numérique' (Kay Tek et TVET Academy) a bien le potentiel d'élaborer et de renforcer davantage cette thématique transversale à l'avenir.

Système de suivi et évaluation

L'impact réel des COPP et des Formations Mobiles au niveau de l'Objectif Spécifique' est difficile à décrire parce que les informations de suivi ne sont pas toujours complètes, actualisées et précisément chiffrées. Il manque une coordination systématique et une information globale partagée sur le suivi du programme.

L'équipe du PACERD planifie et/ou mesure plutôt au niveau des activités réalisées (=output) sans viser plus exactement l'attente de l'O.S. (=impact au niveau des bénéficiaires en termes d'emploi et des revenus durables). Les évaluateurs craignent qu'un manque d'informations précises sur l'impact du programme au niveau des bénéficiaires finaux ne permettra pas à l'équipe du PACERD de faire une analyse stratégique en vue du développement d'une vision et une stratégie à long-terme (après 2021).

1.3. Les principales recommandations de l'évaluation

Pertinence

- 1) Évaluer la possibilité d'une plus grande flexibilité dans les actions pour mieux prendre en compte les particularités des partenaires et des bénéficiaires. En apportant plus d'attention sur les effets par rapport aux résultats, cela devrait permettre une plus grande latitude à l'équipe pour mieux répondre aux différentes réalités.

Formations Mobiles

- 2) Réviser le concept et la stratégie de l'approche "Formation Mobile" par rapport aux expériences réalisées pour être en accord avec les orientations du programme. Les FM devraient réfléchir comment rendre le format actuel des FM plus flexible afin de pouvoir s'adapter plus facilement aux réalités des bénéficiaires, en termes d'horaire, lieu, contenu et langue du matériel didactique, et approche pédagogique. À la demande explicite des organisations rencontrées, les évaluateurs proposent d'introduire des FM 'modulaires' et 'continues' (proposition supportée par la DG de l'INFP). Ces formations modulaires sont de plus courte durée et visent à former les apprenants à une compétence spécialisée (un seul module) qui est adaptée à la réalité actuelle des apprenants et facilement applicable (AGR) dans leur propre localité.
- 3) Rédaction d'un catalogue (en créole) avec des informations précises sur le contenu des formations, y compris sur les modules transversaux, le système de suivi & d'accompagnement, l'approche pédagogique des FM et des 'formations en entrepreneuriat' ainsi que sur les critères d'éligibilité des kits de démarrage.
- 4) Développer en concertation mutuelle avec les organisations locales externes, une convention de partenariat avant la formation afin de clarifier les conditions de coopération et de se mettre d'accord sur les modalités par rapport au contenu et à l'approche pour que les formations répondent efficacement aux besoins et attentes particuliers du groupe cible.
- 5) L'objectif final des FM est de renforcer les capacités des apprenants dans le but d'arriver à une AGR viable. Jusqu'à présent les FM se sont premièrement focalisées sur les formations techniques et (dans une moindre mesure) des formations entrepreneuriales. Il est donc également important d'augmenter le poids et l'importance relative du suivi et de l'accompagnement rapprochés bénéficiaires-formés dans le lancement et la gestion de leurs activités économiques après la formation initiale.
- 6) Le PACERD traite actuellement ses partenaires avec respect et professionnalisme. Mais il serait important de réfléchir aux moyens de mieux tirer partie des spécificités et des forces des partenaires locaux en intégrant leur attentes, visions et stratégies préexistantes afin de mieux s'insérer dans leur démarche et renforcer ainsi les chances de création d'emplois et de revenus durables pour leurs membres. Cette recommandation s'applique en particulier à la coopération avec organisations locales et (inter)nationales qui sont prêtes à payer pour des FM pour leurs groupes cibles.
- 7) Intégrer les aspects d'entrepreneuriat liés spécifiquement au lancement d'AGR dans la filière considérée directement dans la formation technique, avec un élément pratique (activité économique) inclus dans la formation qui permettra au formateur de coacher l'apprenant au niveau de la création d'une AGR.

Cellules d'Orientation et de Placement Professionnel (COPP)

- 8) Les expériences sur le terrain ont montré que pour que les COPP soient efficaces il est important d'avoir suffisamment de moyens à disposition et notamment d'avoir une personne à plein temps en charge de ce travail. Il serait bien de réfléchir aux moyens d'engager une personne à plein temps au niveau des COPP (sur le modèle de ce qui a été fait au Centre Pilote où une personne a été nommée par l'INFP en charge du COPP). Les évaluateurs sont conscients que la faisabilité de cette recommandation dépend largement des ressources financières disponibles.
- 9) Vu le budget limité actuel alloué au renforcement du fonctionnement des COPP, le PACERD pourrait continuer à travailler avec un nombre restreint des COPP d'ici la fin du programme en décembre 2021. Cette redistribution du budget permet au PACERD de supporter les 3 COPP de manière plus profonde et plus efficace. L'évaluation a montré que les COPP de Gonaïves, Salésiens et Carrefour sont les plus dynamiques et ont le potentiel réel d'améliorer leurs services de placement professionnel auprès des apprenants.
- 10) Étudier la possibilité de formaliser et développer les stages internes existants. Appliquer cette formalisation aux stages internes pour tester leur faisabilité et adapter au besoin les formulaires et attentes. Les COPP pourraient utiliser ces stages internes pour commencer à mettre en pratique les nombreux formulaires et outils de suivi développés par le PACERD avant de les appliquer pour des stages externes.
- 11) Afin d'augmenter l'impact des COPP sur l'insertion économique des apprenants formés, il est indispensable que les formations initiales offertes aux CFP :
 - Intègrent une formation en entrepreneuriat dès le début et tout au long de formation, y inclus une implication dans une activité économique. La formation en entrepreneuriat devrait être adaptée aux besoins de la filière concernée. Idéalement, le formateur technique (de la filière) devrait se charger de la 'formation en entrepreneuriat' (comme cela se fait actuellement à Haïti Tec par exemple).
 - Portent également une attention particulière au renforcement des compétences socio-émotionnelles (formation sur le comportement, le cours de législation, les droits & devoirs, éthique et comportement / attitude au travail) en vue de préparer les apprenants pour le marché de travail.
- 12) Formaliser le processus des stages par le développement d'une "Convention de Partenariat" entre l'entreprise et le CFP/apprenant, stipulant clairement les attentes des entreprises et les conditions de travail du stagiaire, en particulier à propos des aspects suivants : assurances, horaire & durée, rémunération, frais de transport, nourriture, tâches à exécuter,...
- 13) Développer des stratégies innovantes pour impliquer activement le secteur privé dans le fonctionnement des COPP. Innover la relation avec le secteur privé à travers des partenariats durables avec les entreprises et proposer des échanges de services (p.ex. stages contre services).
- 14) Développer un meilleur système de suivi sur le terrain adapté aux réalités des COPP en assurant un accompagnement régulier et physique sur le terrain auprès des COPP et des entreprises. Un suivi rapproché de coaching de la part du PACERD, pourrait permettre au consultant d'avoir une meilleure compréhension des défis auxquels les COPP sont confrontés et les motiver à continuer à travailler de manière plus efficace.

Durabilité des Formations Mobiles

- 15) Réfléchir aux options stratégiques qui pourraient faciliter la durabilité financière des formations mobiles (après le retrait de l'APEFE). Dans ce cadre, il serait conseillé de cibler davantage des partenariats avec des organisations locales et (inter)nationales qui veulent offrir des FM à leur groupes cibles spécifiques et qui sont prêtes à payer pour ces formations. Les contributions financières de ces organisations pourraient au besoin subventionner celles pour les plus vulnérables (qui ne disposent pas des moyens suffisants pour financer ces FM).

Appropriation du programme

- 16) Impliquer davantage les responsables des groupements locaux dans la préparation de la formation et dans le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires-formés impliqués dans des AGR. Il est devenu clair que leur participation constitue un facteur décisif pour la motivation d'autres membres et également pour l'appropriation & continuation des activités sur le terrain (après la formation mobile par le PACERD).

Responsabilité mutuelle

- 17) Travailler à la validation et à la certification par l'INFP de formation de plus courte durée (formations modulaires et continues) afin d'améliorer l'efficacité et l'efficacités des formations mobiles en permettant aux apprenants de choisir les compétences qui les intéressent le plus en poursuivant les démarches qui avaient déjà été entreprises fin 2019 lors de la réalisation de l'étude sur les métiers porteurs de la FM.

Thème transversal - Genre

- 18) Afin de renforcer l'institutionnalisation de la thématique du genre dans la formation, les évaluateurs recommandent d'intégrer un module transversal 'genre' dans la formation mobile et possiblement dans la formation initiale des CFP qui se fait - sous forme d'un processus éducatif - tout au long de la formation (technique et entrepreneuriale) de tous les apprenants. Dans ce cadre, le PACERD pourra s'inspirer de l'initiative d'Haïti Tec et du Regroupement des Femmes Professionnelles en Construction en Haïti qui travaillent conjointement sur un module traitant de la place des femmes dans les métiers traditionnellement occupés par les hommes.
- 19) Réfléchir sur des stratégies innovantes pour faire face aux obstacles liés à l'insertion des femmes formées sur le marché du travail. Il reste encore un défi d'ouvrir le marché des métiers durs (plomberie, construction) aux femmes formées. Il est devenu apparu que les filles trouvent très difficile de trouver un boulot après leur formation aux CFP dans les métiers 'traditionnellement réservés aux 'hommes'.

Éducation / Formation Inclusive

- 20) Élargir la coopération avec des organisations locales et (inter)nationales qui sont prêtes à engager le PACERD à organiser des FM au profit de leurs groupes cibles (femmes vulnérables et personnes handicapées). Ce type de coopération promeut significativement l'éducation / formation inclusive.

Thème transversal - Numérique

- 21) Continuer à se focaliser sur le développement et l'utilisation efficace des outils numériques pour la promotion des formations professionnelles au profit des jeunes apprenants (en collaborations avec d'autres organisations comme Kay Tek et TVET Academy). Cette approche constitue une stratégie efficace dans un pays qui est coupé en 3 grandes parties à cause de la situation socio-politique.
- 22) Former et accompagner les formateurs des CFP et des FM pour s'assurer de leur bonne utilisation des outils numériques dans leurs pratiques pédagogiques vis-à-vis des apprenants.



Réponse managériale aux recommandations de l'évaluation externe à mi-parcours du PACERD

Validée par le CTS du 6 octobre 2020 et le CP du 2020

Recommandation d'évaluation 1.			
PERTINENCE : Évaluer la possibilité d'une plus grande flexibilité dans les actions pour mieux prendre en compte les particularités des partenaires et des bénéficiaires. En apportant plus d'attention sur les effets par rapport aux résultats, cela devrait permettre une plus grande latitude à l'équipe pour mieux répondre aux différentes réalités.			Acceptée
Réponse du comité de pilotage :			Partiellement acceptée
Mesure(s) principale(s)/ ou justification		Deadline	Responsable
Les conditions logistiques d'organisation des formations sont clairement connues par les bénéficiaires dès le départ. Et avec la signature d'une convention, les bénéficiaires partenaires s'engageront vis-à-vis de ces conditions. Notre organisation actuelle ne peut pas se permettre de faire du « sur mesure » beaucoup plus coûteux en temps et en RH. Vu l'année très compliquée due à la crise sanitaire et à la crise sécuritaire, nous devons nous concentrer sur l'essentiel et privilégier l'accompagnement et le suivi.			
1.1 Par contre, nous pouvons démontrer davantage de flexibilité en ce qui concerne les <u>demandes techniques</u> des participants afin que les formateurs répondent au mieux à leur projet personnel		Octobre 2020	RAH DP

Recommandation d'évaluation 2. FORMATION MOBILE			
EFFICACITE : Réviser le concept et la stratégie de l'approche "Formation Mobile" par rapport aux expériences réalisées pour être en accord avec les orientations du programme. Le principal aspect à réviser est la définition du 'groupe cible' des formations mobiles. L'observation du terrain a montré que les apprenants qui sont le plus à même de démarrer des AGR à la suite de la formation sont des jeunes qui étaient déjà impliqués dans des AGR ou des petites entreprises qui ne font pas nécessairement partie du groupe cible initial, défini comme 'des jeunes désœuvrés et vulnérables'. Il serait intéressant de réfléchir aux moyens de valoriser ce constat.			Acceptée
Réponse du comité de pilotage :			Partiellement-acceptée
Mesure(s) principale(s)/ ou justification		Deadline	Responsable
Pour le du PPA actuel, nos cibles définies sont les jeunes défavorisés entre 17 et 25 ans et, dans ce cadre, en accord avec le partenaire, le critère d'avoir ou de ne pas avoir une expérience préalable en AGR n'est pas pris en compte.			

Handwritten signature and initials in blue ink.

de clarifier les conditions de coopération et de se mettre d'accord sur les modalités par rapport au contenu et à l'approche pour que les formations répondent efficacement aux besoins particuliers du groupe cible.	Refusée
Réponse du comité de pilotage :	
Mesure(s) principale(s)/ ou justification	
5.1 <i>Elaborer un modèle de convention de partenariat qui clarifie les conditions de coopération, les modalités techniques, administratives et logistiques qui seront mises en œuvre et la contrepartie demandée à l'organisation partenaire.</i>	Deadline Octobre 2020 Responsable RAH
5.2 Signer une convention de partenariat pour chaque formation mobile organisée	Fin du PPA RAH DP

Recommandation d'évaluation 6 FORMATION MOBILE		Acceptée
EFFICACITE : Augmenter le poids et l'importance relative du suivi et de l'accompagnement rapprochés à la création d'AGR / petit entreprise dans la Formation Mobile. L'objectif final des FM est de renforcer les capacités des apprenants dans le but d'arriver à une AGR viable. Jusqu'à présent les FM se sont premièrement focalisées sur les formations techniques et (dans une moindre mesure) entrepreneuriales. Mais il est également important d'accompagner les bénéficiaires-formés dans le lancement et la gestion de leurs activités économiques après la formation initiale.		Partiellement-acceptée
Réponse du comité de pilotage :		Refusée
Mesure(s) principale(s)/ ou justification		
6.1 <i>Introduction de séances pratiques sur le lancement d'AGR.</i>	Deadline Juillet 2020 Responsable AT entrepreneuriat	
6.2 <i>Séances d'accompagnement (par téléphone et en présentiel) au profit des bénéficiaires sur la gestion de leurs AGR.</i>	Août 2020 AT entrepreneuriat	
6.3 <i>Recrutement de personnel supplémentaire pour un meilleur accompagnement des bénéficiaires.</i>	Octobre 2020 RAH	

Recommandation d'évaluation 7 FORMATION MOBILE		Acceptée
EFFICACITE : Le PACERD traite actuellement ses partenaires avec respect et professionnalisme. Mais il serait important de réfléchir aux moyens de mieux tirer parti des spécificités et des forces des partenaires locaux en intégrant leur attentes, visions et stratégies préexistantes afin de mieux s'insérer dans leur démarche et renforcer ainsi les chances de création d'emplois et de revenus durables pour leurs membres. Cette recommandation s'applique en particulier aux organisations locales et (inter)nationales qui sont prêtes à payer pour des FM pour leurs groupes cibles spécifiques.		Partiellement acceptée
Réponse du comité de pilotage :		Refusée
Mesure(s) principale(s)/ ou justification		
7.1 <i>Les organisations partenaires signent un accord de partenariat avec l'APEFE au niveau des conditions de collaboration et nous essayons de prendre en compte leurs attentes. Toutefois, vu la complexité de l'organisation de la formation mobile, nous appliquons une stratégie éprouvée donc la flexibilité est limitée essentiellement par les coûts. Le nombre des organisations locales prêtes à payer pour des FM est extrêmement réduit et avec celles-ci nous nous engageons à davantage de flexibilité au niveau des contenus et des horaires de formations</i>	Deadline Octobre 2020 Responsable RAH DP	

Le modèle utilisé au niveau du centre pilote peut être efficace à court terme dans la mesure où il permet au CFP de disposer d'une personne avec une formation de base l'habilitant à faire ce travail. Mais il ne tient pas compte de la réalité financière des centres qui après la durée du projet/programme ne pourront pas prendre en charge le salaire de cette personne.	AT COPP
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------

Recommandation d'évaluation 11 - COPP EFFICACITE : Vu le budget limité actuel alloué au renforcement du fonctionnement des COPP, le PACERD pourrait continuer à travailler avec un nombre restreint des COPP d'ici la fin du programme en décembre 2021. Cette redistribution du budget permet au PACERD de supporter les 3 COPP de manière plus profonde et plus efficace. L'évaluation a montré que les COPP de Gonaïves, Salésiens et Carrefour sont les plus dynamiques et ont le potentiel réel d'améliorer leurs services de placement professionnel auprès des apprenants.	Acceptée
	Partiellement acceptée
Réponse du comité de pilotage :	Refusée
Mesure(s) principale(s)/ ou justification	Responsable
Ce nombre est inscrit dans le cadre logique comme indicateur de résultat. Ce qui fait qu'il est difficile, voire impossible, de le réduire. Ce CL avec objectifs, résultats et indicateurs à atteindre, est validés par le bailleur de fonds (DGD)	Deadline
11.1 Toutefois, nous avons décidé de, tout en continuant à travailler à l'opérationnalisation effective de l'ensemble des COPP, de redistribuer le budget de manière à allouer beaucoup plus de fonds à ces 3 CFP.	Octobre 2020
	AT COPP

Recommandation d'évaluation 12 COPP EFFICACITE : Afin d'augmenter l'impact des COPP sur l'insertion économique des apprenants formés, il est indispensable que les formations initiales offertes aux CFP : o Intègrent une formation en entrepreneuriat dès le début et tout au long de formation, y inclus une implication dans une activité économique. La formation en entrepreneuriat devrait être adaptée aux besoins de la filière concernée. Idéalement, le formateur technique (de la filière) devrait se charger de la 'formation en entrepreneuriat' (comme cela se fait actuellement à Haïti Tec par exemple). o Portent également une attention particulière au renforcement des compétences socio émotionnelles (formation sur le comportement, l'attitude, le cours de législation, les droits & devoirs, éthique de travail) en vue de préparer les apprenants pour le marché de travail	Acceptée
	Partiellement-acceptée
Réponse du comité de pilotage :	Refusée
Mesure(s) principale(s)/ou justification	Responsable
12.1 Renforcer les capacités des formateurs du centre pour la réalisation de formations en entrepreneuriat au profit des finissants	Deadline
12.2 Réaliser des concours de plan d'affaires en collaboration avec les COPP afin d'accompagner les jeunes porteurs de projets dans le démarrage de leur activité.	Novembre 2020
12.3 Réaliser des formations en Recherche dynamique d'emploi au profit des finissants	Novembre 2020
	AT COPP
	AT COPP
	AT COPP

Recommandation d'évaluation 13 -COPP	Acceptée
--------------------------------------	-----------------

Handwritten signature in blue ink.

15.1 Définir des modalités pour la mise en place et la validation d'un stage effectuée au niveau d'un centre (opérationnalisation)	Novembre 2020	AT COPP
15.2 Proposer un ensemble d'outils de suivi (canevas de convention de stage, Grille d'observation, projet de stage, rapport de stage, etc...) pour la formalisation des stages internes	Novembre 2020	AT COPP
15.3 Assister les COPP dans le suivi des stages internes	Novembre 2020	AT COPP
15.4 Evaluer le système de stage interne mis en place à partir d'un échantillon (Vérification de l'utilisation des outils, leçons apprises, difficultés rencontrées)	Novembre 2020	AT COPP

Recommandation d'évaluation 16 : COPP		Acceptée
EFFICACITE : Développer un meilleur système de suivi sur le terrain adapté aux réalités des COPP en assurant un accompagnement régulier et physique sur le terrain auprès des COPP et des entreprises. Un suivi rapproché de coaching de la part du PACERD, pourrait permettre au consultant d'avoir une meilleure compréhension des défis auxquels les COPP sont confrontés et les motiver à continuer à travailler de manière plus efficace.		Partiellement acceptée
Réponse du comité de pilotage :		Refusée
Mesure(s) principale(s) ou justification	Deadline	Responsable
16.1 Concevoir un système de suivi de l'insertion des diplômés par les COPP	Décembre 2020	AT COPP
16.2 Entraîner les membres des COPP à l'utilisation de l'outil de suivi.	Décembre 2020	AT COPP

Recommandation d'évaluation 17		Acceptée
DURABILITE : Réfléchir aux options stratégiques qui pourraient faciliter la durabilité financière des formations mobiles (après le retrait de l'APEFE). Dans ce cadre, il serait conseillé de cibler davantage des partenariats avec des organisations locales et (inter)nationales qui veulent offrir des FM à leurs groupes cibles spécifiques et qui sont prêtes à payer pour ces formations. Les contributions financières de ces organisations pourraient au besoin subventionner celles pour les plus vulnérables (qui ne disposent pas des moyens pour financer ces FM).		Partiellement acceptée
Réponse du comité de pilotage :		Refusée
Mesure(s) principale(s) ou justification	Deadline	Responsable
Le CP doit travailler sur le plan de durabilité générale de la formation mobile du programme PACERD tant au niveau humain que technique.		CP

Recommandation d'évaluation 18		Acceptée
APPROPRIATION DU PROGRAMME: Impliquer davantage les responsables des groupements locaux dans la préparation de la formation et dans le suivi et l'accompagnement des bénéficiaires formés impliqués dans des AGR. Il est devenu clair que leur participation constitue un facteur décisif pour la motivation d'autres membres et également pour l'appropriation & continuation des activités sur le terrain (après la formation mobile par le PACERD).		Partiellement acceptée
		Refusée


de trouver un boulot après leur formation aux CFP dans les métiers 'traditionnellement réservés aux 'hommes'		Refusée
Réponse du comité de pilotage :		
Mesure(s) principale(s)/ ou justification		
21.1	Organiser un atelier de réflexion sur le thème « stratégies innovantes pour faire face aux obstacles liés à l'insertion des femmes formées sur le marché du travail » pour les partenaires.	Responsable
	Deadline	Décembre 2020

Recommandation d'évaluation 22		Acceptée	
INCLUSION : Élargir la coopération avec des organisations locales et (inter)nationales qui sont prêtes à engager le PACERD à organiser des formations mobiles au profit de leurs groupes cibles (femmes vulnérables et personnes handicapées). Ce type de coopération promeut significativement l'éducation / formation inclusive.			Partiellement-acceptée
			Refusée
Réponse du comité de pilotage :			
Mesure(s) principale(s)/ ou justification			
22.1	L'APEFE s'est déjà engagée dans cette voie en signant un contrat avec le BSEIPH, financé par la Banque Mondiale pour la formation de 150 jeunes handicapés.	Responsable	
	Deadline	Août 2020	
22-2	Le PACERD poursuivra ses formations en collaborations avec HI	AT Genre/inclusion	
	Deadline	Décembre 2020	
		AT Genre/inclusion	


Recommandation d'évaluation 23		Acceptée	
DIGITAL : Former et accompagner les formateurs des CFP et des FM pour s'assurer de leur bonne utilisation des outils numériques dans leurs pratiques pédagogiques vis-à-vis des apprenants			Partiellement-acceptée
			Refusée
Réponse du comité de pilotage :			
Mesure(s) principale(s)/ ou justification			
23.1	Renforcement de compétences des formateurs d'au moins trois (3) CFP et des FM pour leur bonne utilisation des outils numériques.	Responsable	
	Deadline	Décembre 2020	
		AT Numérique	

Signatures :

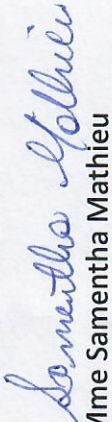

Mme Faymi Hakime


M. Pascal Montois


M. Dieufaute Pierre


Mme Marie-Jude Valérie Louis


M. Johnny Derlicieux


Mme Samentha Mathieu


M. Johnathan Dorival


Mme Marahnaelle Clément