

4. CONCLUSIONS ET DISCUSSIONS

Question d'évaluation 1.a : *Dans quelle mesure les effets démontrent une utilisation des normes et outils qui améliorent le pilotage du système éducatif au niveau départemental ?*

4.1. De nouvelles pratiques établies dans les DDE

Dans les quatre DDE où les effets ont été récoltés, sont observés des changements réels qui démontrent une capacité renforcée en matière d'utilisation des normes et des outils. Les changements concernent surtout l'amélioration de la qualité de la collecte des données, l'utilisation de ces données dans la planification ainsi qu'un processus de planification collaboratif entre services techniques, ce qui est tout à fait nouveau. Précisément, le processus d'élaboration des PAA, l'organisation et la coordination des services autour de cet objet, impliquant plusieurs personnes des différents services pour une longue période et basé sur des données de la DDE, a instillé un sentiment de propriété de la part des membres des DDE. Les termes « SPT » et « SIGE » sont devenues des mots de quotidien.

Question d'évaluation 1.b : *Dans quelle mesure les effets démontrent-ils que l'élaboration du PDEF a suivi un processus participatif et de qualité ? Le processus adopté a-t-il contribué à modifier les pratiques ?*

4.2. Le PDEF, surtout utile au niveau ministériel central et aux PTF

Le PDEF a été finalisé en 2020, ce qui est reconnu comme un des succès du programme. Le processus de finalisation du PDEF a été participatif mais largement limité au niveau central avec la participation des PTF, comptant une consultation des DDE uniquement par courriel du fait de la situation sanitaire. Le PDEF est utile au ministère pour mettre un cadre, quels que soient ses moyens, et pour faciliter l'allocation de subventions. Ce dernier donne un rôle assez précis aux DDE et prévoit des échanges réguliers entre le niveau central et les DDE. Cependant, alors que le plan propose des directions aux actions des groupes formés au niveau central, la mobilisation et la participation des DDE n'est toujours pas effective. De plus, le PDEF confirme la volonté des PTF de se diriger de plus en plus vers le niveau départemental pour la mise en œuvre de leur programme, même si ces derniers travaillent d'ores et déjà directement avec des DDE, comme c'est le cas du département du Sud-Est avec la Coopération espagnole. Le plan favorise l'échange, l'apprentissage et l'alignement des actions des DDE entre-elles et avec le niveau central pour plus de péréquation notamment : ce dynamisme reste à mettre en œuvre et à renforcer.

En outre, concevoir un Plan décennal de l'éducation, de long terme, dans ce contexte de crises politiques, sécuritaires, économiques, environnementales et sanitaires, constantes, dans lequel s'agit d'être constamment agile et dans lequel il n'y a pas de capacité pour mettre en œuvre le plan, pose question. Son élaboration dans ce contexte a par conséquent pris beaucoup de temps (deux ans) et de moyens et, alors qu'il devra être régulièrement révisé sur la période des dix ans dans un tel contexte, autant de problèmes de compétences, de temps et de moyens seront remis en cause. Une grande souplesse dans la mise en œuvre de ce document sera de mise.

Question d'évaluation 1.c : Dans quelle mesure les effets démontrent-ils un renforcement de compétences en planification opérationnelle et stratégique au niveau de l'organisation de l'administration éducative (au sein des DDE, entre les DDE et les services centraux ?) L'approche adoptée a-t-elle contribué à modifier les pratiques

4.3. Les compétences opérationnelles et en gestion interne des DDE renforcées

Le contexte volatile actuel ne permet pas une planification stratégique de long terme. Les PAA des DDE sont effectifs, en cours de finalisation et donc, comme ils n'ont pas été formellement soumis, ils n'ont pas encore été validés. Leur mise en œuvre est déjà envisagée pour une période plus longue qu'une année. Ces plans leur permettraient de les rendre plus autonomes dans la gestion et l'organisation de leurs activités, en fonction de leurs besoins. Cependant, la question des moyens (humains, matériels et financiers) attribués par le niveau central se posent : sans ces moyens, les DDE ne pourront ni faire une planification stratégique, ni mettre en œuvre ces PAA.

Tout de même, la planification est opérationnelle, par exemple avec des plans mensuels et à travers une concertation fréquente, parfois une collaboration entre services, soit une approche plus adaptée au contexte haïtien. L'élaboration de calendriers et le respect de ces derniers semblent effectifs, notamment pour les tables zonales qui sont des tables de concertation entre le planificateur, les inspecteurs et les directeurs d'établissement des différentes zones qui composent un département. De nombreux exemples ont conforté cette micro-planification plus malléable et plus adaptée aux réalités des DDE.

Les effets vont clairement au-delà du niveau individuel et touchent le niveau organisationnel des DDE. Un esprit de collaboration, avec la création d'une équipe qui travaille en communion, est observé au sein des DDE avec la mise en fonctionnement des SPT, mais également avec la formation et la mobilisation des inspecteurs des DDE.

4.4. De la proactivité des planificateurs

Au-delà de l'amélioration de ces procédures, a été identifiée une forte mobilisation des membres des quatre DDE, particulièrement des planificateurs et des points focaux, dans le but de développer leur service au sein du département et d'améliorer les conditions de la gestion de l'éducation à leur niveau. Ces initiatives prises par divers acteurs au niveau des DDE, même dans une situation de crise, démontrent leur capacité de mise en pratique des connaissances et des compétences apprises. Il est louable que les outils apportés par l'IIPE soient adaptés et utilisés sous pression, ce qui indique leur adéquation au contexte difficile. Pour être encore plus efficace, l'IIPE pourrait considérer l'utilisation des modules sur la résilience afin de développer des plans de contingence.

4.5. Des interventions de l'IIPE, reconnues à degrés différents

Tous les effets indiquent une contribution des formations de l'IIPE, qu'elles soient en ligne, en regroupement en Haïti ou au siège à Paris. Les formations sont reconnues à tous les niveaux d'intervention, particulièrement dans les processus de planification organisationnelle et de gestion interne. Ces formations s'inscrivent dans la durabilité, puisqu'ont été rencontrées des personnes très actives dans la planification, formées initialement par l'IIPE quelques années auparavant. Ces acteurs

mobilisés deviennent également des personnes focales pour sensibiliser leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques.

De façon paradoxale, il y a peu de références spécifiques au rôle des coachs en tant que contributeurs aux effets. Bien sûr, les coachs eux-mêmes, dans leur rôle de planificateurs, ont beaucoup changé et, en tant que tels, les coachs ont contribué à de nombreux effets, directement ou indirectement. Lors de l'atelier de validation des analyses avec les acteurs haïtiens, les participants ont fortement soutenu l'importance des rôles des coachs. Par exemple, après avoir suivi les formations, une fois de retour chez eux et seuls, il était toujours difficile d'organiser l'équipe. L'appui des coachs a ainsi beaucoup aidé à rendre réel les apprentissages des formations, surtout pour l'élaboration du diagnostic et du PAA.

Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure les effets constatés correspondent à la « théorie du changement » initiale du projet ? Comment pourrait-elle être adaptée ?

4.6. Paradoxe : un processus de décentralisation sans changement de relation entre niveau central et DDE

Au niveau du ministère central, très peu de changements ont été observés : cinq effets sur les 41. Les relations entre les DDE et le ministère central n'ont pas changé et l'esprit hiérarchique prévaut toujours, ce qui reste un frein à cette dynamique impulsée des acteurs des DDE. Bien que les DDE soient en mesure désormais de faire des rapports rapidement au niveau central, celles-ci n'ont jamais de retour du niveau central. Sans soutien ni accompagnement du niveau central, les DDE sont confrontées à des ralentissements dans leurs actions. Ces résistances constantes risquent d'entraîner une baisse d'engagement et questionnent donc la durabilité des interventions.

En même temps, la majorité des effets se situe à un niveau organisationnel. Ceux au niveau individuel prouvent qu'il y a des impacts durables, tels que la sensibilisation et la formation de leurs collègues et l'accompagnement de leurs supérieurs hiérarchiques. De plus, le développement d'aptitudes de planification résilientes face aux crises justifie une possible durabilité des actions des DDE après l'intervention et l'accompagnement de l'IIPE.

Cependant, même dans une situation où les DDE auraient une capacité suffisante pour être davantage autonomes, elles feront toujours partie intégrante du MENFP et, en tant que telles, elles dépendront toujours du soutien institutionnel du niveau central, vis-à-vis de la coordination, des examens, de la gestion des ressources humaines, et des ressources financières et matérielles. Supposer alors, par la « théorie du changement », que les interventions menées au niveau des DDE conduiront au résultat final visant la durabilité, est irréaliste sans prendre en compte le rôle à jouer du niveau central.

Sachant que 80% des écoles sont privées en Haïti, il est notable qu'aucune référence durant la récolte n'ait été faite vis-à-vis d'une plus grande collaboration avec les acteurs privés de proximité et notamment les ONG, ce qui semblerait pourtant pertinent. Dans une vision plus holistique du système éducatif haïtien, toute « théorie du changement » devrait comprendre une réflexion sur le rôle des acteurs non-publics, tels que les donateurs et les ONG, et leur relation avec le MENFP et les DDE.

Question d'évaluation 3 : *Le diagnostic réalisé initialement ayant identifié l'organisation excessivement centralisée du système éducatif comme « un frein important pour la planification, la mise en œuvre et le suivi-efficace des plans, stratégies et programmes éducatifs du pays », le programme de l'IPE se concentrait fortement sur les DDE. En quoi les effets confirment ou contestent la validité de ce choix ?*

4.7. Stratégie pertinente d'accompagner les DDE

A la lecture des points précédents, se concentrer sur les DDE est une approche tout à fait pertinente, qu'il s'agisse de renforcer. De même, l'intervention de l'IPE a influencé avant tout les aspects organisationnels et de gestion interne, en termes de planification et de pilotage du système éducatif, mettant les aspects structurels à part. Cette logique est à renforcer, puisqu'elle rend finalement la planification opérationnelle.

A la lecture des résultats de cette évaluation, il est vivement recommandé de poursuivre cette focalisation sur les DDE, pour les accompagner dans le développement durable de leur fonctionnement en utilisant ces compétences développées. Cette stratégie renforce une approche de *bottom-up* et une attention dans la mise en œuvre, à la connexion des acteurs entre eux dans les DDE et entre les DDE, les rendant toujours moins dépendants du niveau central.

Pour des raisons géographiques, démographiques, historiques, culturels, etc., il est normal qu'il y ait des différences entre les DDE en termes de capacités et d'aptitudes à adopter de nouvelles pratiques. Elles sont cependant difficiles à mesurer et à interpréter, tout simplement par la difficulté de les atteindre à distance. Il est tout de même certain que l'organisation d'ateliers virtuels a joué un rôle fort dans le va-et-vient répétitif des participants durant les ateliers, ce qui se reflète dans la présente récolte. Quatre participants étaient particulièrement plus réactifs que les autres, dont trois formés par l'IPE à Paris, et un autre qui a effectué des études supérieures en France. Il serait bon alors d'analyser plus en profondeur pourquoi certaines DDE étaient plus présentes dans l'évaluation. Une telle analyse pourrait conduire à une stratégie affinée avec une adaptation du soutien différent ou plus important en fonction des DDE, tout en cherchant à éviter d'augmenter les disparités existantes. La manière de soutenir l'échange entre les DDE instauré peut certainement y contribuer.

ANNEXES

Annexe 1 : Termes des références

Annexe 2 : Conception de l'évaluation

Annexe 3 : Liste des personnes ressources

Annexe 4 : Résultats de la corroboration

Annexe 5 : Liste des effets récoltés

Termes de Référence (TdR)

Evaluation externe des résultats du projet « Améliorer l'éducation par la planification et le pilotage stratégique » en Haïti

Introduction

1. L'évaluation portera sur les résultats de l'appui apporté par l'Institut International de Planification de l'Education (IPE) de l'UNESCO en Haïti de septembre 2018 à décembre 2020 dans le cadre du projet "Améliorer l'éducation par la planification et le pilotage stratégique". Ce projet est mené en collaboration avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) et financé par la Commission européenne.
2. L'appui de l'IPE au système éducatif en Haïti vise à améliorer les pratiques de planification et de pilotage de l'administration éducative en Haïti en accordant une attention particulière aux dix Directions départementales d'éducation du pays. La formulation du projet s'appuie étroitement sur les résultats d'un diagnostic sur les capacités de planification existantes, mené en 2018 par l'IPE en collaboration avec le MENFP. Ce diagnostic a révélé et/ou confirmé certaines contraintes majeures entravant le processus de planification au sein du MENFP : a) Une faible culture de la planification stratégique, b) De faibles compétences du personnel des DDE en planification, c) Le rôle limité des DDE dans le cycle de planification, d) Des difficultés à respecter le cadre normatif et e) Des conditions de travail peu motivantes. Ce diagnostic a également souligné que ces contraintes sont liées à des difficultés plus structurelles telles que les conditions de travail (salaires, recrutements de planificateurs, etc.) qui ne sauraient être résolues à travers un projet de trois années avec l'assistance technique de l'IPE.
 - Afin d'adresser certaines de ces contraintes, particulièrement celles liées à la planification et au pilotage du système, le projet est structuré en quatre volets :
 - Volet 1 : Appui à l'élaboration et à l'utilisation d'outils de planification de l'éducation ;
 - Volet 2 : Appui à la finalisation du PDEF ;
 - Volet 3 : Formation et coaching du personnel en planification de l'éducation ;
 - Volet 4 : Renforcement des prestataires nationaux de formation.
 - L'IPE souhaite évaluer les résultats de ses efforts et produire des preuves sur la mesure dans laquelle le projet donne des résultats par rapport à ses objectifs. Il est tout aussi important de promouvoir l'apprentissage et d'identifier ce qui peut être mieux fait, avec des recommandations fondées sur des preuves afin d'améliorer davantage le design du projet en vue de son prochain cycle programmatique et conformément à la prochaine Stratégie à moyen terme 2022 – 2025 de l'IPE.

II. Objectif

L'évaluation combinera des éléments sommatifs et formatifs, en mettant l'accent sur la redevabilité et l'apprentissage. Son principal objectif est d'identifier et d'analyser la contribution du projet de l'IPE aux résultats pertinents observés en Haïti. Plus précisément, on s'attend à ce que l'évaluation :

- Évalue dans quelle mesure l'IPE a atteint les résultats escomptés en matière de développement des capacités aux niveaux national et sous-national pour soutenir le développement du secteur de l'éducation en Haïti. Ce faisant, elle produira des preuves des réalisations et des défis, des

facteurs favorables et des obstacles, et les résultats réels du programme (positifs et négatifs, voulus et non voulus, directs et indirects) en comparaison de la « chaîne de résultats » initialement prévue.

- Fournie des recommandations sur des stratégies à poursuivre en Haïti et présenter les bonnes pratiques et les leçons apprises afin d'informer les futurs projets visant à appuyer d'autres États membres de l'UNESCO par le biais du développement des capacités en matière de planification et de gestion de l'éducation.

III. Approche d'évaluation et méthodologie

- L'exercice utilisera la méthodologie de Récolte des Effets (*Outcome Harvesting* en anglais). La Récolte des Effets est une approche d'évaluation dans laquelle les évaluateurs, les responsables de programmes, les bailleurs de fonds et/ou les bénéficiaires/participants identifient, formulent, vérifient, analysent et interprètent les résultats dans des contextes de programmation où les relations de cause à effet ne sont ni directes ni simples.
- La méthodologie est particulièrement bien adaptée pour identifier et analyser les résultats du développement des capacités dans des environnements de programmes complexes rencontrant beaucoup d'incertitudes. Les résultats sont définis comme des changements dans le "comportement au sens large", tels que les actions, les relations, les politiques, les pratiques des acteurs sociaux influencés par une intervention. Contrairement à de nombreuses autres approches d'évaluation, la Récolte des Effets ne mesure pas les progrès par rapport à des indicateurs et des objectifs prédéterminés, mais recueille des preuves de ce qui a changé et ensuite, en travaillant à rebours, détermine si et comment une intervention a contribué à ces changements. Le résultat peut être positif ou négatif, voulu ou non voulu. Conformément à la méthodologie de Récolte des Effets, le travail comprendra les principales étapes de cette méthodologie.
- L'équipe d'évaluation sélectionnée aura l'occasion d'affiner la méthodologie et les approches proposées au cours de la phase initiale, en consultation avec l'IIPE. Des visites de sites auront également lieu au-delà de la capitale Port-au-Prince, dans au moins une DDE dans le Nord et une dans le Sud d'Haïti. L'équipe d'évaluation sera chargée de concevoir les outils, de collecter les données, d'analyser les données et de rédiger le rapport. L'équipe d'évaluation travaillera avec l'IIPE et les principales parties prenantes pour coordonner le travail, développer et finaliser le design, mener la collecte et l'analyse des données et diffuser les résultats de l'évaluation.
- L'évaluation devra être menée en tenant compte des normes, standards et directives éthiques de l'UNEG, ce qui inclut : l'égalité des sexes, l'intégration des droits de l'homme, des approches d'évaluation culturellement sensibles, l'inclusion et la diversité. Ces principes devront être intégrés à l'ensemble des processus de collecte et d'analyse des données.
- L'évaluation sera menée de manière inclusive et participative : les principales parties prenantes seront consultées à toutes les phases de l'évaluation, y compris les phases de planification, de lancement, d'établissement des faits, de rapport et de diffusion. Cela comprend des entretiens et des groupes de discussion avec (i) des homologues nationaux en Haïti à différents niveaux, (ii) des représentants des PTF aux niveaux central et déconcentré et (iii) des parties prenantes clés de l'UNESCO et de l'IIPE. Une liste des principales parties prenantes dont les points de vue doivent être pris en considération lors de l'évaluation sera convenue avec l'IIPE au cours de la phase initiale.

IV. Orientations générales et critères de sélection

- Toutes les propositions techniques admissibles seront évaluées en fonction de leur conformité aux termes de références de l'évaluation. Plus précisément, les critères de sélection suivants seront appliqués aux propositions de chaque catégorie :

1. Expertise du bureau d'étude ou des consultants qui soumet la proposition

Les bureaux d'étude sont tenus de fournir des preuves à l'appui des critères obligatoires et souhaitables suivants :

- Un minimum de trois projets/évaluations réalisés avec succès en utilisant la méthode de récolte des résultats (*Outcome Harvesting* en anglais) ;
- Un minimum de sept ans d'expérience internationale dans l'évaluation de programmes/projets.

2. Plan de travail et approche proposés

L'équipe d'évaluation présente dans sa proposition le plan de travail et l'approche prévus pour l'évaluation. Il est obligatoire que les bureaux d'études incluent dans la proposition deux exemples de rapports d'évaluation réalisés, aussi pertinents que possible par rapport à l'objet de l'évaluation (par exemple des programmes de développement des capacités, appui à la politique de l'éducation).

Sur la base de ce qui précède, les propositions seront examinées en fonction de trois critères qui prendront en compte les aspects liés aux questions suivantes :

- Dans quelle mesure la proposition technique a-t-elle bien cerné l'objet de l'évaluation par rapport aux objectifs et aux exigences énoncés dans les termes de référence ?
- La présentation de la proposition technique est-elle claire ? La séquence des activités et la programmation sont-elles logiques, réalistes et prometteuses ?
- La qualité des exemples/échantillons d'évaluations précédentes est-elle conforme aux exigences méthodologiques définies dans les TdR ?

3. Qualification et expérience de l'équipe d'évaluation

L'évaluation sera menée par une équipe d'évaluation externe composée d'un(e) consultant(e) international(e) senior qui sera responsable de l'ensemble de la mission, et d'un(e) consultant(e) national(e) ou d'un(e) consultant(e) international(e) junior qui appuiera la phase de terrain de l'évaluation, c'est-à-dire la collecte des données et la rédaction du rapport. Le coordinateur national du projet appuiera l'organisation logistique des missions en Haïti (préparation des ateliers et des missions de terrain). Toutefois, d'autres compositions proposées pourront également être prises en considération.

Il est essentiel que les personnes qui développent la méthodologie soient les mêmes que celles impliquées dans la conduite de l'évaluation. En ce sens, les équipes d'évaluation sont tenues de fournir les CV de tous les membres, ainsi que des preuves attestant que les qualifications et l'expérience obligatoires et pertinentes souhaitées sont remplies. Selon la grille d'évaluation, les propositions qui fournissent des références ou des preuves supplémentaires démontrant que les exigences sont satisfaites recevront une note plus élevée.

Chef(fe) d'équipe

Le/la chef(fe) d'équipe sera chargé(e) d'entreprendre l'évaluation du début à la fin, de gérer l'équipe d'évaluation, d'assurer la majeure partie de la collecte, de l'analyse, ainsi que de rédiger le rapport et de communiquer les résultats de l'évaluation.

Le second membre de l'équipe jouera un rôle majeur dans la collecte, l'analyse et la présentation des données et apportera une contribution importante à la rédaction du rapport d'évaluation.

Pour le/la chef(fe) d'équipe :

- Une connaissance approfondie de l'évaluation des projets/programmes de développement international et une expérience avérée dans l'application de la méthode de récolte des résultats, avec plus de dix ans d'expérience professionnelle dans l'évaluation de programmes et de politiques.
- Au moins un diplôme universitaire de haut niveau (master ou supérieur) en éducation, développement international ou dans des domaines spécialisés des sciences sociales, des politiques publiques ou des domaines connexes.
- Une vaste expérience et une bonne compréhension des approches de développement des capacités, de préférence en soutien aux réformes du secteur de l'éducation.
- Excellentes compétences en communication et en rédaction de rapports en français.

Pour le second membre de l'équipe :

- Diplôme universitaire supérieur (master ou plus) en éducation, politique publique ou similaire.
- Expérience pratique dans la collecte et l'analyse de données quantitatives et qualitatives.
- Une solide expertise dans les programmes d'éducation liés au développement des capacités.
- Excellentes compétences en matière de communication et de rédaction de rapports en français.

V. Calendrier et livrables

L'évaluation sera réalisée entre la mi-mars et la fin septembre 2021. Un budget estimatif a été alloué à cette évaluation. Cette estimation tient compte de la participation du/de la chef(fe) d'équipe et du second membre de l'équipe. L'estimation couvre également les frais de voyage pour deux visites en Haïti pour le/la chef(fe) de l'équipe internationale (éventuellement accompagné(e) par un(e) consultant(e) international(e) junior), y compris une courte visite en Haïti au stade initial et une visite plus longue pour la collecte de données.

La présentation des résultats devrait être fournie à l'IIPE au cours d'un atelier d'une demi-journée fin août 2021. Le rapport d'évaluation final devrait être remis au plus tard fin septembre 2021.

Livable 1 (fin mars 2021) : Rapport initial (en français) contenant le design de l'évaluation, y compris la méthodologie détaillée avec les questions d'évaluation, les utilisations et les utilisateurs et les listes des documents à examiner et des parties prenantes à consulter. Le rapport devra être soumis après l'atelier de conception initiale avec les principaux utilisateurs.

Livable 2 (mi-août 2021) : Projet de rapport d'évaluation, y compris l'analyse préliminaire des résultats récoltés. Le rapport ne devra pas dépasser 30 pages, hors annexes.

Livable 3 (fin août 2021) : Un atelier d'une demi-journée pour présenter et affiner les conclusions et les recommandations du projet de rapport d'évaluation, qui sera organisé en ligne avec la participation du comité des utilisateurs et des parties prenantes concernées au niveau national.

Livable 4 (fin septembre 2021) : Rapport d'évaluation final. Le rapport ne devra pas dépasser 30 pages, hors annexes.

Introduction

Ce document présente le design de l'évaluation Récolte des Effets du projet *Améliorer l'éducation par la planification et le pilotage stratégique* en Haïti entre septembre 2018 et décembre 2020. Le design est développé de façon participative en tenant compte des termes de référence. Le design est un document vivant, qui sera adapté et détaillé au cours de l'évaluation, en particulier les éléments de corroboration, d'analyse et d'interprétation, ainsi que l'accompagnement dans l'utilisation des résultats.

L'objectif de l'évaluation est d'identifier et d'analyser la contribution du projet de l'IPE aux résultats pertinents observés en Haïti, en matière de développement des capacités aux niveaux national et sous-national (les Directions Départementales d'Education) pour soutenir le développement du secteur de l'éducation. Les résultats escomptés du programme sont les suivants :

1. Des normes et des outils de planification et de pilotage du système éducatif sont utilisés au niveau départemental
2. Le MENFP et les DDE disposent d'un plan décennal national, le PDEF et d'un plan opérationnel triennal, qui ont été finalisés par une équipe nationale, dans un processus participatif, et qui répondent aux critères de qualité.
3. Les connaissances et les compétences en planification opérationnelle et stratégique du personnel sont améliorées, notamment au niveau de la DDE
4. Les capacités nationales en planification et pilotage de l'éducation sont renforcées, dans le cadre d'une stratégie à long terme

Nous utiliserons la méthodologie appelée Récolte des Effets afin de conduire cette évaluation, en suivant ses étapes et ses principes, de manière inclusive et participative. La Récolte des Effets est une méthode qui convient parfaitement pour cette évaluation, car elle identifie et permet de donner sens aux changements des comportements des acteurs extérieurs, particulièrement mais non uniquement ceux des acteurs du MENFP et de ses structures déconcentrées, que l'agent de changement, l'IPE, a influencé. Le changement des comportements est au cœur de ce que l'IPE vise à travers ses programmes de développement des capacités. Les six étapes de la Récolte des Effets seront mises en œuvre comme suit :

1. Conception initiale

La consultante senior est en charge du design de l'évaluation, que nous développerons et affinerons dans un atelier de travail participatif avec les opérateurs et partenaires principaux de l'évaluation, les membres de l'IPE concernés et la représentation du MENFP haïtien et du bailleur du projet, la Commission Européenne. Il est également fortement recommandé d'impliquer dès la phase de conception des personnes qui sont basés en Haïti. La conception s'attachera à identifier les utilisateurs et les utilisations de l'évaluation, ainsi que les questions d'évaluation auxquelles il s'agira de répondre. Les deux évaluatrices seront les récolteuses et guideront des personnes ressources qui ont été impliquées dans la mise en œuvre du programme à identifier et à formuler les déclarations d'effets. Durant l'évaluation, la conception initiale peut être adaptée et affinée si nécessaire.

2. Revue documentaire

Dans le contexte du programme haïtien, la documentation dans laquelle pourraient être identifiés des effets est limitée. Aussi, cette phase sera utilisée principalement pour la revue des documents du projet afin de développer des lignes directrices pour les entretiens, les discussions de groupe et les ateliers de travail éventuels, permettant de récolter les effets.

3. Engagement des ressources humaines

Cette phase consiste à identifier et formuler les effets. Les consultants (les récolteuses) rencontrent les informateurs à travers des entretiens individuels, des groupes de discussions spécifiques et éventuellement des ateliers de travail dans lesquels, après une courte introduction sur la méthode de Récolte des Effets, les groupes de personnes peuvent identifier les effets ensemble. Les personnes qui mettent en œuvre le projet ont une connaissance fine du contexte, de ce qui a changé et de comment cela a changé, et donc donneront des éléments crédibles importants. Un potentiel biais concerne les agents de changement, car ils ont des intérêts dans le projet et désirent voir des résultats atteints, ce qui sera contourné par une triangulation des données durant la phase de corroboration. Bien que cette phase puisse commencer à Paris avec les membres de l'IPE qui y sont basés et qui sont impliqués dans le projet en Haïti, elle prendra plus largement place en Haïti.

4. Corroboration

Les consultantes présenteront une sélection des effets récoltés à des acteurs indépendants et externes au projet afin d'approfondir les connaissances sur les effets et de les préciser. Cette phase doit se débiter physiquement en Haïti, mais pourra se poursuivre au-delà par courriel, au retour de la mission en Haïti.

5. Analyse et interprétation

La Récolte des Effets sera analysée en utilisant l'application Podio qui facilite la classification des données. A ce stade, les catégories qui seront choisies durant la phase de cadrage pourraient être modifiées, en consultation avec les principaux utilisateurs. Les résultats de cette analyse seront présentés dans un atelier de travail dans lequel se réalisera une interprétation collective des données. Cet atelier pourra servir d'entrée pour les évaluateurs afin de finaliser leur interprétation, élaborer des recommandations et rédiger le rapport final.

6. Accompagner dans l'utilisation des résultats

Utilisation tel que la communication et l'amélioration du design du projet en vue de son prochain cycle programmatique.

Les éléments du design, présentés par la suite, sont les suivants :

1. Utilisateurs et utilisations
2. Questions d'évaluation
3. Collecte des données : les personnes et documents ressources
4. Décisions sur la corroboration
5. Catégories d'analyse
6. Calendrier
7. Outil de récolte

1. Utilisateurs et utilisations

La Récolte des Effets est une approche participative et fondée sur les principes de l'évaluation basée sur l'utilisation. Plus l'implication des utilisateurs visés est grande et plus l'évaluateur sert de facilitateur d'une enquête conjointe plutôt que d'expert et d'étranger objectif, plus la qualité et la validité de l'évaluation seront grandes.

La première tâche de la récolte des résultats est donc d'identifier les utilisateurs et leurs utilisations de cette évaluation. Les utilisateurs sont les acteurs qui agiront en fonction des résultats de

l'évaluation. Il peut y avoir plusieurs acteurs intéressés par la lecture des résultats, il n'y en aura toutefois que quelques-uns qui utiliseront réellement les résultats pour prendre des décisions.

Compte tenu des objectifs énoncés dans le cadre de cet examen, les utilisateurs identifiés et les utilisations prévues du processus d'évaluation et des constatations sont les suivants :

UTILISATION	UTILISATEURS PRINCIPAUX					UTILISATEURS SECONDAIRES			
	Equipe Haïti IIPE	Direction IIPE (incl SE)	Direction générale MENFP Haïti	Cabinet du Ministre MENFP	Délégation de l' Union Européenne en Haïti	Les DDE	IIPE programme staff	Groupe Sectoriel de l' Éducation en Haïti	Autres opérateurs intervenant dans le cadre du SBC-II (Expertise France, UNICEF...)
1. Rapporter et mesurer la redevabilité externe (projet, programme) sur les effets et les contributions IIPE v.a.v. des Etats Membres, des bailleurs, Governing Board IIPE, du public	x	x	x	x	x	x (rapport)		x	x
2. Informer la conception d'un programme pour une prochaine phase éventuelle	x		x	x	x	x	x	x	x
3. Apprendre de la mise en œuvre d'un programme dans un contexte de crise	x		x		x	x	x	x	x
4. Inspirer l'équipe de l'IIPE d'adapter ses projets aux changements	x	x					x		
5. Démontrer l'engagement de l'IIPE sur les questions de transparence, et de suivi évaluation en partageant les leçons apprises	x	x	x		x				

Comité d'utilisateurs

Un comité d'utilisateurs principaux participe à toutes les décisions durant la Récolte des Effets et coordonne la récolte au nom de l'IIPE. Ce comité est dirigé par Anna Haas, principale interlocutrice des consultantes externes. Le comité est composé de :

Anna Haas, Spécialiste du Programme

Hélène Bessières, Spécialiste du Programme

Anton de Grauwe, Chef d'Équipe de Coopération technique (jusqu'à son départ fin 2021)

Dorian Gay, À la direction : Planification stratégique et Suivi et Évaluation (jusqu'à son départ fin 2021)

Paul Coustère, Directeur adjoint

James Logiste, Coordinateur national

Jacksonn Joseph (MENFP DG)

Cristina Marin/David Elizondo Gimenez/Francisco Sepulveda (Délégation de l'Union Européenne)

Conny Hoitink, consultante

Isabelle de Geuser, consultante

2. Questions d'évaluation

Qu'est-ce que les utilisateurs ont besoin de savoir que l'évaluation devra leur fournir ?

Les données obtenues à travers la Récolte des Effets seront analysées et interprétées afin de répondre aux questions d'évaluation. Il est alors très important de formuler des questions adéquates et précises dès la phase de design, car changer les questions lors de l'évaluation risque de modifier le processus de l'évaluation, en termes de temporalité et de ressources, ainsi que d'impacter négativement sur la qualité de l'analyse. Les questions d'évaluation déterminées au préalable sont les suivantes :

1. Quelles nouvelles pratiques ont été établies ou développées au niveau des individus, de l'organisation ou de l'institution ?
 - a. Dans quelle mesure les effets démontrent une utilisation des normes et outils qui améliorent le pilotage du système éducatif au niveau départemental ? (obj.1)
 - b. Dans quelle mesure les effets démontrent-ils que l'élaboration du PDEF a suivi un processus participatif et de qualité ? Le processus adopté a-t-il contribué à modifier les pratiques ? (obj. 2)
 - c. Dans quelle mesure les effets démontrent-ils un renforcement de compétences en planification opérationnelle et stratégique au niveau de l'organisation de l'administration éducative (au sein des DDE, entre les DDE et les services centraux ?) (obj. 3) L'approche adoptée a-t-elle contribué à modifier les pratiques ?
 - d. Dans quelle mesure les effets démontrent-ils que ce renforcement des capacités nationales en planification et pilotage de l'éducation s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de long terme ? (obj. 4)
2. Dans quelle mesure les effets constatés correspondent à la « théorie du changement » initiale du projet ? Comment pourrait-elle être adaptée ?
3. Le diagnostic réalisé initialement ayant identifié l'organisation excessivement centralisée du système éducatif comme « un frein important pour la planification, la mise en œuvre et le suivi-efficace des plans, stratégies et programmes éducatifs du pays », le programme de l'IIPE se

concentrait fortement sur les DDE. Pourquoi les effets confirment ou contestent la validité de ce choix ?

Question de recherche allant au-delà de la collecte des effets :

Est-ce que l'allocation des moyens du projet a été pertinente relativement aux effets visés/obtenus ?

3. Collecte des données

Quelle information est nécessaire pour répondre aux questions d'évaluation de sorte que les résultats seront assez crédibles pour servir l'intérêt des utilisateurs ? Quelles seront les sources d'information et comment obtient-t-on ces informations ?

Documentation

La liste des documents reçue est la suivante :

Titre du document	Année
Plan Décennal d'Éducation et de Formation (PDEF), Haïti. Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, MENFP	2020
2018 - 08 Annexe I Description de l'action – projet original	2018
2018 - 08 « Chaîne de résultats » Améliorer l'éducation par la planification en Haïti	2018
2018 - 02 Diagnostic des capacités de planification, version finale	2018
2019 - 11 Annexe I Description de l'Action – avenant 1	2019
2019 - 11 Rapport Annuel 1 sept 2018 – 31 août 2019	2019
2020 - 11 Annexe I Description de l'Action – 2 ^{ème} avenant	2020
2020 - 11 Rapport Annuel 2 sept 2019 – 31 août 2020	2020
2021 - 04 Présentation projet Haïti	2021
2021 - 04 Note information projet IIPE	2021
IIPE-UNESCO_ESP outcomes example Jordan Guinee OH	2020
Rapport Annuel 3 sept 2020 – août 2021	2020 – 2021

A la suite d'une première consultation documentaire, les consultantes partageront avec l'IIPE un ou deux effets récoltés afin de se mettre d'accord sur le niveau de détail nécessaire dans les effets.

Personnes ressources

Les personnes qui ont la connaissance et l'expérience du projet de première main seront choisies pour formuler les effets. La majorité des effets sera récolté à travers des interviews/entretiens et des ateliers.

Tous les entretiens se dérouleront en français.

4. Corroboration

La raison pour laquelle corroborer les effets auprès de personnes indépendantes du projet, mais qui ont une connaissance du projet et de ses effets, est d'un côté pour élargir la crédibilité des effets, et de l'autre côté pour obtenir une meilleure compréhension des effets réalisés. La corroboration se fait à travers la présentation des effets sélectionnés auprès des corroboreurs en leur demandant leur accord ou désaccord – bien argumenté – sur l'effet, son importance dans le cadre du renforcement des capacités de planification et de pilotage du système éducatif et la description de la contribution de l'IPE à cet effet. Le processus sera ensuite :

1. Les évaluateurs externes décident les effets à corroborer.
2. 30% des effets seront corroborés.
3. Les critères pour choisir les effets à corroborer sont :
 - Haute importance de l'effet (jugée par l'équipe l'IPE)
 - Degré d'incertitude sur l'effet et/ou sur la contribution de l'IPE
 - Disponibilité des corroboreurs
 - Différents types d'effets :
 - Changement de pratique
 - Changement de relation DDE - central
 - Changement de relation central - PTF
4. Chaque effet choisi pour la corroboration sera présenté de préférence à deux corroboreurs. L'équipe IPE propose des noms de corroboreurs et les évaluatrices veilleront à ce qu'ils soient indépendants – dans la mesure du possible.
5. La corroboration se fera principalement par courriel ; choix-multiples combinés avec la possibilité d'ajouter des commentaires. Si nécessaire, les évaluations vont conduire des entretiens.
6. La corroboration est considérée comme perspective additionnelle, visant à établir un degré de soutien pour les effets récoltés et ainsi augmenter la crédibilité des effets. Une analyse des résultats du processus de corroboration sera effectuée avec une explication pour chaque désagrément ou agrément partiel.

La justification d'un effet peut conduire à l'une des conclusions suivantes :

- L'effet est entièrement corroboré et il n'est pas nécessaire de modifier la déclaration d'effet.
- L'effet est principalement corroboré si le corroboreur indique qu'il n'est que "partiellement" d'accord avec l'effet, l'importance ou la contribution ou si ses commentaires indiquent qu'un ou plusieurs détails mineurs doivent être adaptés. Ces détails mineurs ne touchent pas ou ne modifient pas le cœur de l'effet ou de la contribution. Les effets seront révisés avec ces informations avec l'accord de la personne qui les a formulées.
- L'effet n'est pas corroboré si les éléments essentiels de l'effet lui-même et/ou de la contribution ne sont pas confirmés. L'effet ne sera pas inclus dans l'analyse.
- Si un corroboreur n'est pas d'accord avec l'importance d'un effet, les évaluateurs décideront si sa réponse remet en question les faits de l'effet lui-même ou reflète un point de vue différent.
- Les évaluateurs fonderont ce jugement sur les données recueillies au cours de la corroboration.

Une liste de tous les effets corroborés avec les scores (entièrement d'accord / partiellement d'accord / en désaccord / sans opinion) et les commentaires des corroborateurs seront fournis en annexe de l'évaluation. Il sera demandé aux corroborateurs qu'ils certifient conformes les informations qu'ils fournissent tout en leur donnant la possibilité de la confidentialité et de l'anonymat si nécessaire.

5. Analyse et interprétation

Lors de cette phase, les questions d'évaluation seront résolues. La phase commence avec l'organisation des déclarations des effets en fonction de plusieurs catégories significatives. Connaître les catégories dès le début aide à la formulation des questions d'évaluation aussi bien que les questions de l'outil de récolte (voir 7 à la fin). Les catégories suivantes sont distinguées (après avoir fini la récolte, plusieurs catégories peuvent être ajoutées) :

Questions d'évaluation	Catégories de classification
1. Quelles nouvelles pratiques ont été établies ou développées au niveau des individus, de l'organisation ou de l'institution ?	Contribution aux objectifs : <ul style="list-style-type: none"> - Utilisation des normes et outils - PDEF - Compétences pratiquées - Stratégie long terme Niveau de changement <ul style="list-style-type: none"> - Individuel - Organisationnel : structurel - Organisationnel : gestion interne - Institutionnel
a. Dans quelle mesure les effets démontrent une utilisation des normes et outils qui améliorent le pilotage du système éducatif au niveau départemental ? (obj. 1)	
b. Dans quelle mesure les effets démontrent-ils que l'élaboration du PDEF a suivi un processus participatif et de qualité ? Le processus adopté a-t-il contribué à modifier les pratiques ? (obj. 2)	
c. Dans quelle mesure les effets démontrent-ils un renforcement de compétences en planification opérationnelle et stratégique au niveau de l'organisation de l'administration éducative (au sein des DDE, entre les DDE et les services centraux ?) (obj. 3) L'approche adoptée a-t-elle contribué à modifier les pratiques ?	
d. Dans quelle mesure les effets démontrent-ils que ce renforcement des capacités nationales en planification et pilotage de l'éducation s'inscrit dans le cadre d'une stratégie de long terme ? (obj. 4)	
2. Dans quelle mesure les effets constatés correspondent à la « théorie du changement » initiale du projet ? Comment pourrait-elle être adaptée ?	Types d'acteur changé : <ul style="list-style-type: none"> - DDE

	<ul style="list-style-type: none"> - Ministère central - PTF - OSC
3. Le diagnostic réalisé initialement ayant identifié l'organisation excessivement centralisée du système éducatif comme « un frein important pour la planification, la mise en œuvre et le suivi-efficace des plans, stratégies et programmes éducatifs du pays », le programme de l'IIPE se concentrait fortement sur les DDE. Pourquoi les effets confirment ou contestent la validité de ce choix ?	Changement de : <ul style="list-style-type: none"> - Politique - Pratique - Relations - Compétences - Investissement

6. Calendrier

Quoi	Quand
1. Conception de l'évaluation, discussion et agrément avec le comité d'utilisateurs.	Avril 2021
2. Revue des documents	Mai 2021
3. Collecte des données	
a. Récouter les effets préliminaires auprès de l'équipe IIPE et de la DUE par des entretiens individuels	Juin 2021
b. Récouter les effets par des entretiens en ligne auprès des membres du MENFP à Port-au-Prince	Août – septembre 2021
c. Atelier en ligne de Récolte des Effets avec les planificateurs, points focaux et coaches	Octobre 2021
4. Transmission des effets récoltés finalisés avec analyse préliminaire	31 octobre 2021
5. Corroboration	
a. Atelier comité d'utilisateurs pour sélectionner les effets à corroborer et les catégories d'analyse des données	5 novembre 2021
b. Faire la corroboration par email et WhatsApp auprès de 20 corroboreurs	Décembre 2021 – janvier 2022
6. Analyse des données	Janvier 2022
a. Atelier de validation de l'analyse avec les planificateurs, points focaux et coaches	7 janvier 2022

b. Atelier de validation du rapport final provisoire avec le comité d'utilisateurs	21 janvier 2022
7. Transmission du rapport final	31 janvier 2022

7. Outil de récolte

No.	Description de l'effet	Importance	Contribution IIPE	Source
	Dans une à deux phrases, précisez qui a changé quoi , où et (depuis) quand , ce qui signifie, potentiellement ou actuellement, du progrès vis-à-vis la planification et le pilotage stratégique de l'éducation en Haïti ?	Veuillez spécifier pourquoi l'effet signifie du progrès significatif vers la planification et le pilotage stratégique de l'éducation en Haïti ?	Veuillez décrire comment et quand les activités ou produits de IIPE ont influencé cet effet. Qu'est-ce que vous avez fait, prévu ou imprévu, petit ou large, qui a contribué à l'effet ?	Nom de la personne ou du document source, avec date. Noms des corroborateurs potentiels.

No.	Description de l'effet	Importance	Contribution IIPE	Source
	<p>Dans une à deux phrases, précisez qui a changé quoi, où et (depuis) quand, ce qui potentiellement ou actuellement, diminue ou détruit le progrès vis-à-vis la planification et le pilotage stratégique de l'éducation en Haïti ?</p>	<p>Veillez spécifier pourquoi l'effet négatif pourrait s'opposer à la planification et le pilotage stratégique de l'éducation en Haïti ?</p>	<p>Veillez décrire comment et quand les activités ou produits de IIPE ont influencé – involontairement - cet effet négatif. Qu'est-ce que vous avez fait, direct ou indirect, petit ou large, qu'a contribué à l'effet ?</p>	<p>Nom de la personne ou du document source, avec date.</p> <p>Noms des corroborateurs potentiels.</p>

Annexe 3 : Liste des personnes ressources

L'évaluation repose sur les personnes suivantes qui ont été sources d'identification et de formulation des effets, soit lors de l'atelier d'octobre 2021 soit lors d'entretiens individuels. Ceux marqués avec (*) ont participé à la validation de l'analyse du 7 janvier 2022 :

Ateliers avec coaches, planificateurs et points focaux

Erick Derius, Point focal DDE Nord *
Blaise Mackenzy, Planificateur central et Coach
Fedner Devalon, Planificateur nord-ouest et Coach
Minerve Raphael, Planificateur centre
Wilfrand Michel, Coach
Mompremier Luckner, Planificateur nord-est *
Charles Nodie, Planificateur sud-est et Coach *
Antoine Gélin Faverdieu, Point focal sud *
Nestor Cherilus, Planificateur Nippes et Coach
Merci Dieu Jean, DPCE et Coach
Jacksonn Joseph, Coordonnateur DG et Coach *

Entretiens individuels (13)

Anna Haas
James Logiste *
Hélène Bessières
Anton de Grauwe
Judith Johannes
Bayard Lapommeray
Frandy Jean
Jean-Bruny Synal
Harold Narcisse
Senecharles Wid
Adler Camilus *
Blaisse Rossini
Joseph Dumay

Corroborateurs des effets sélectionnés (sept)

Yves Jantzem, Banque mondiale Task Manager Haïti jusqu'en août 2021
Beatrice Malbranche, Education UNICEF
Sylvan Jean Desir, Directeur DDE Sud
Marie Carmelle Cothière, Chef de Service RH DDE Nord
Leveque Masacary, Directeur DDE Sud-Est
Serges Benoît, Technicien SPT DDE Sud-Est
Philippe Germain, Directeur adjoint DDE Sud-Est

Annexe 4 : Résultats de la corroboration

L'objectif de la corroboration visait à approfondir la compréhension des effets, ainsi qu'à améliorer la crédibilité des effets. Les évaluatrices ont choisi les effets à corroborer sur la base des critères suivants, intégrant les suggestions et préférences du comité d'utilisateurs :

- Haute importance de l'effet (jugée par l'équipe de l'IIPE)
- Grande contribution par l'IIPE
- Degré d'incertitude sur l'effet et/ou la contribution de l'IIPE
- Disponibilité des corroborateurs
- Sélection des effets à corroborer parmi les catégories d'analyse (voir ci-dessous)

L'intention était de corroborer les 18 effets chacun par plusieurs acteurs indépendants et externes au projet (deux ou trois par effet), d'abord par un échange courriel, puis, ensuite, par un échange téléphonique ou par visio-conférence dans les cas de partiel accord ou désaccord. Malgré les trois relances des évaluatrices auprès des 20 corroborateurs en total, il n'a été obtenu que des réponses de sept personnes, sur sept effets (dans la plupart des cas, les corroborateurs ont corroboré plusieurs effets).

Le tableau ci-dessous montre les résultats de la corroboration.

Un effet, #42, a été rejeté. C'était un effet pour lequel le comité d'utilisateurs avait déjà des doutes, donc son rejet ne fût pas réellement une surprise lors de la corroboration. Cet effet n'est donc pas inclus dans l'analyse. Les effets #3, 8 et 20 avaient aussi des accords partiels de la part des corroborateurs. Il s'agissait de précisions dans la formulation de l'effet ou de la contribution, ce qui a été pris en compte. Dans aucun cas (sauf le #42), les évaluatrices ont vu la nécessité de rejeter l'effet à cause d'un manque de crédibilité. Le désaccord sur l'effet #3 (sur l'accord et financement du PDEF par le PME) était en fait un accord partiel, en notant le fait qu'à côté de l'IIPE, beaucoup d'autres bailleurs ont soutenu les DDE dans les années passées.

no. effet	Qui a changé	corroborateur 1			corroborateur 2			corroborateur 3			no.corroborateurs contactés
		effet	importance	contribution	effet	importance	contribution	effet	importance	contribution	
3	PTF	entièrement d'accord	partiellement d'accord	partiellement d'accord				partiellement d'accord	pas d'accord	entièrement d'accord	4
5	PTF										2
8	PTF	partiellement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord							2
9	Ministère central										1
10	PTF	entièrement d'accord	partiellement d'accord	entièrement d'accord							3
12	DDE Sud	entièrement d'accord	partiellement d'accord	entièrement d'accord							1
15	DDE Nord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord				4
20	DDE Sud-Est	entièrement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	partiellement d'accord	partiellement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	entièrement d'accord	3
24	DDE Sud										3
25	DDE Sud										3
27	DDE Sud										3
30	PTF										3
35	DDE Nord-Est										2
36	DDE Nord-Est										2
39	DDE Nord-Est										2
40	DDE Nord-Est										2
41	DDE Nord-Est										2
42	Ministère central	entièrement d'accord	entièrement d'accord	pas d'accord							3

No	Qui a changé?	Description Effet	Description Importance	Contribution IPE
1	DDE	<p>Depuis début 2020 jusqu'en octobre 2021, dix groupes de travail dans chacune des dix DDE travaillent ensemble sur la préparation de leurs PAA 2021-2022. La constitution des groupes peut comprendre des inspecteurs, les directeurs et leur adjoint, les SPT et coordinateurs. Ils se basent sur leur diagnostic départemental pour identifier les points forts et les points faibles du département. Les dix PAA utilisent le même modèle harmonisé, en tenant compte du manuel des procédures, et sont élaborés dans la lignée des priorités et des objectifs du PDEF.</p>	<p>C'est la première fois que les DDE ont préparé leurs PAA basées sur leurs propres diagnostics, contextualisés, et en collaboration entre les différents services, ce qui a instillé un sentiment fort de propriété. Les DDE ont élaboré un PAA en lien avec les objectifs nationaux du PDEF, ce qui permet de prioriser des activités en fonction des besoins spécifiques du département et d'une stratégie différenciée adaptée. Le format harmonisé facilite également la compilation/consolidation des plans (et par la suite des rapports sur ces plans), dont le pilotage du PDEF dans son ensemble. Cela peut également permettre de mobiliser plus facilement l'appui des différents PTF et de faciliter, à terme, une forme de péréquation entre les différents départements pour mieux allouer les ressources (y compris les interventions des ONG).</p> <p>Normalement, les plans des DDE devraient être approuvés par le Parlement, qui n'est pas fonctionnel. Les PAA sont quand même effectifs car l'UEP tient compte de ces PAA dans sa programmation.</p>	<p>L'IPE a accompagné les DDE à réaliser les diagnostics puis les PAA à travers l'intégralité du programme de renforcement de capacités mis en œuvre (formations, missions de coaching, accompagnement et suivi à distance).</p> <p>L'IPE a d'abord collecté les modèles de PAA existants au sein des dix DDE et a organisé un travail à distance en coordination avec les planificateurs. Le modèle harmonisé a été construit sur la base du modèle existant le plus complet, et l'IPE a apporté des modifications pour l'améliorer. Ce modèle a été présenté lors des ateliers de formation avec le PDEF pour permettre aux DDE de s'approprier les programmes prioritaires du PDEF (cadre large) et d'inscrire les actions prioritaires du département dans ce cadre.</p> <p>Compte tenu des contraintes sécuritaires et sanitaires, empêchant la réalisation du dernier atelier prévu sur les PAA (mai 2021) et de la dernière mission de coaching dans les départements (juin 2021), l'IPE a mis en place un suivi à distance. L'IPE a créé un groupe Whatsapp dédié à l'élaboration et à la finalisation des PAA avec les planificateurs et les personnes-clés en charge de ces tâches. Des sessions d'accompagnement à distance ont été organisées à travers l'application Zoom avec la mise en place</p>

				d'un calendrier de travail et d'un système de <i>feedback</i> (retours) par écrit. A la demande de DDE, des sessions spécifiques ont également été organisées.
2	DDE	Au premier trimestre 2020, les dix directeurs des DDE ont remplacé 18 participants de la formation en présentiel sur l'élaboration des PAA en fonction de la thématique de la formation et en tenant compte de la structuration de son nouveau SPT qui comprend désormais un chef de service-planificateur et des techniciens.	Avant, les DDE nommaient les participants à la formation selon la hiérarchie (des chefs de service), sans penser au rôle que les participants joueraient en tant que futurs membres du service de planification. Ces chefs n'avaient pas toujours le profil adapté pour bénéficier des formations. Avec les remplaçants, les directeurs des DDE démontrent qu'ils ont compris l'importance du SPT, la nécessité d'avoir des compétences au sein de la SPT et la plus-value de la planification pour leur DDE.	En décembre 2019 et janvier 2020, l'IPE a consulté étroitement les directeurs à propos de la planification des différents cycles de formation et leur a fait comprendre l'importance des services de SPT et de l'enjeu pour les DDE. L'IPE a également joué le rôle de « garde-fou » lorsque certains directeurs voulaient remplacer certains participants pour le nouveau cycle de formation alors que ce n'était pas pertinent.
3	PTF	En juin 2020, le PME a envoyé une lettre d'approbation du financement de 16M USD pour la mise en œuvre du PDEF de Haïti, par son <i>Education Sector Plan Implementation Grant</i> (ESPIG). Ce projet aura une part variable qui servira à financer des actions au niveau des DDE*. Les fonds de cette part variable seront versés directement sur les comptes des DDE. *(i) le recensement scolaire, ii) la conception et la mise en œuvre d'un plan d'actions, intégré au PAA visant à réduire les inégalités au sein du département et iii) un programme visant à améliorer la supervision pédagogique dans les établissements en tenant compte des résultats d'apprentissage.	Le secrétariat du PME avait fourni une série de commentaires en vue de son amélioration – il n'y avait par exemple pas d'analyse sectoriel (indicateur de décaissement du PME). Le financement du PDEF approuvé par le PME est une condition pour tout soutien par le PME au secteur de l'éducation. Les PTF s'alignent généralement sur la position du PME, ainsi l'approbation de financement du PME est aussi importante pour les financements par d'autres bailleurs. C'est la première fois que le PME finance les DDE directement, sans passer par l'administration centrale, ce qui repositionne les DDE et entraîne une dynamique de <i>bottom-up</i> . Ce financement pourrait faire diminuer le scepticisme des directeurs vis-à-vis des possibilités de réaliser leur PAA.	D'avril 2019 jusqu'en octobre 2020, l'IPE a apporté un appui technique à la finalisation du PDEF et cet appui a ajouté une crédibilité technique au document. Par la suite, en suivant le processus du PME une évaluation externe a été faite (financée par la Banque mondiale). Celle-ci était globalement favorable quant à la qualité du PDEF. Également, l'IPE a soutenu les DDE dans l'élaboration de leur propre diagnostic du secteur éducatif au cours de quatre ateliers de formation et de trois sessions de coaching, et les accompagne dans le processus de développement et de finalisation des PAA réalistes, basés sur ces diagnostics. Ces travaux, et le sérieux qu'ont montré les DDE, donnent de la crédibilité aux DDE vis-à-vis du PME et rendent plus autonomes les DDE.

4	DDE Sud-Est	En mars 2020, le DDE du Sud-Est a inclus l'élaboration de 20 cartes scolaires dans son programme triennal, qui sera financé par/qui reçoit le soutien financier de la Coopération espagnole/EU.	Pour la première fois, une DDE a proposé des cartes scolaires dans un programme triennal, ce qui a attisé des tensions car le MENFP venait justement de terminer les cartes scolaires pour quatre communes, réalisées par un consultant recruté par le ministère lui-même. Malgré la résistance, la DDE du Sud-Est a gardé la carte scolaire dans ces plans comme outil très important qui permet la micro-planification et une meilleure gestion du département. La DDE a déjà formé 20 personnes de novembre 2020 à janvier 2021 à la méthodologie d'élaboration d'une carte scolaire et a sélectionné ses enquêteurs ; ainsi, le développement des cartes est déjà en cours en octobre 2021.	M. Nodie, planificateur de la DDE du Sud-Est, a suivi une formation de l'IPE à Paris avant le démarrage du projet (dans le cadre d'un précédent projet aussi financé par l'UE, comme l'ensemble des coaches du MENFP). Également, il participait dans les ateliers de formation sur la planification à Haïti par l'IPE comme coach. Ainsi, l'IPE a influencé M. Nodie, qui a, à son tour, influencé la décision de la DDE.
5	PTF	De juillet 2020 à janvier 2021 l'UE, l'Espagne, la France et la Belgique ont élaboré un cadre pour un programme conjoint en éducation en Haïti, « Investir dans l'avenir par l'éducation et la formation technique et professionnelle », basé sur les priorités stratégiques du PDEF et dans le cadre de « l'Initiative de l'équipe Europe ».	Ce programme conjoint est un signe de la confiance des partenaires internationaux dans le PDEF ; ce fait démontre qu'il répond à des normes de qualité et une volonté de réforme par une forte appropriation du PDEF par le MENFP. Sans la qualité actuelle du PDEF, ce programme conjoint n'aurait pas été conçu. Travailler conjointement, permettrait à l'UE et les états membres d'apporter une réelle valeur ajoutée dans l'ensemble des interventions existantes, d'accroître l'impact des ressources allouées et d'assurer une meilleure coordination et une meilleure complémentarité avec d'autres PTF.	Entre 2018 et 2020, l'IPE a accompagné le Comité national de pilotage, – composé surtout des cadres du MENFP – dans le développement du PDEF, à travers des formations et du coaching et en apportant l'assurance de la qualité du plan.

6	Ministère central	En décembre 2020, tous les hauts cadres du ministère de l'éducation et les représentants du secteur ont validé le PDEF.	Haïti dispose maintenant d'un plan national pour le secteur d'éducation reconnu par les différentes parties prenantes. C'est un acquis important, car le document définit la vision et les orientations stratégiques du secteur éducatif pour les dix ans à venir. Le plan est mieux structuré que la version provisoire, plus stratégique (incluant un cadre de suivi-évaluation et un cadre budgétaire) et il est globalement beaucoup plus riche que la version provisoire. C'est la première fois que le plan est réalisé de façon participative.	L'IPE a apporté un appui technique à la finalisation du PDEF et cet appui a ajouté une crédibilité technique au document. Lors de différents ateliers de travail, l'IPE a facilité les échanges et les discussions du CTN afin de redéfinir et structurer les priorités stratégiques, le modèle de simulation, les programmes et sous-programmes prioritaires du PDEF. Dans sa méthode de travail, l'IPE accompagne, encourage et améliore le travail du CTN. L'IPE a appliqué une approche participative dans l'ensemble de ce processus en s'assurant la prise en compte des contributions de tous les participants. Des réflexions importantes menées par une équipe de consultants nationaux ont conduit à une version initiale du PDEF en 2016. Le PME a conduit une évaluation très critique de cette première version du plan et a vivement suggéré que le ministère sollicite l'aide de l'IPE afin d'en assurer son amélioration. Suite à la demande du MENFP, l'IPE a accompagné les acteurs parties prenantes dans la révision et la finalisation du PDEF, dans un processus de participation entre les divers services du ministère, des directions départementales et en consultation avec les PTF.
---	-------------------	---	---	---

7	Ministère central	En juin 2018, lors de réunions régulières entre l'IIPE et le Coordonnateur des DDE du MENFP, M. Hérold Latortue, ce dernier a demandé à l'IIPE de faciliter l'amélioration du contenu de l'annexe sur la mission et les attributions du SPT du manuel des procédures, pour inclure le processus de planification au niveau des DDE.	Cet effet marque un changement d'habitude de travail au niveau central qui auparavant n'était pas particulièrement intéressé par l'implication des DDE dans la planification. Cet effet marque aussi l'engagement personnel du Coordonnateur des DDE pour le projet d'appui de l'IIPE qui commençait en septembre 2018. C'était la première fois que le MENFP travaillait sur un programme de décentralisation. L'annexe qui permet de structurer et d'harmoniser le processus de planification au niveau départemental a été finalisée en décembre 2018, suite à une réunion de travail à Jacmel en octobre 2018. Elle propose une organisation globale des fonctions et des tâches des DDE, en présentant un nouvel organigramme et en explicitant quelques procédures essentielles. Le manuel dans son ensemble reste non-validé par l'administration haïtienne.	Les 1 et 2 février 2018, la Direction générale du MENFP et l'IIPE ont conjointement organisé un grand atelier à l'hôtel le Village d'Ennery. Les objectifs de l'atelier étaient de partager les résultats du diagnostic mené par l'IIPE sur les capacités de planification et de définir les orientations principales d'un programme de renforcement des capacités de « planification et pilotage » des DDE. M. Latortue a joué un rôle important dans cet atelier et il a aussi présenté et mené une discussion animée sur le contenu de « son » manuel. Lors de cet atelier, M. Latortue a clairement vu que l'IIPE pourrait devenir un partenaire important pour promouvoir le rôle des DDE dans la planification. Il était déjà convaincu de l'importance des DDE – c'est son rôle – mais il n'avait pas porté beaucoup d'attention aux procédures de planification jusqu'alors.
8	PTF	Début mai 2021, la Banque mondiale a présenté son nouveau programme dans le domaine de l'éducation en Haïti aux autres partenaires du secteur. Ce programme envisage un alignement PAA des DDE.	Les PAA peuvent être pour les DDE un mécanisme permettant de mobiliser et de coordonner les appuis des différents partenaires. C'est la première fois que la BM aligne son appui entre autres autour des PAA des DDE. Cette initiative peut à terme inspirer d'autres PTF à suivre la même voie.	L'appui de l'IIPE aux DDE pour améliorer le processus de planification, y compris les PAA émanant des diagnostics départementaux et en lien avec le PDEF, a considérablement contribué à l'intérêt de la Banque mondiale, qui veut s'assurer de la mise en œuvre effective du PDEF et aligner son programme sur les PAA. Aussi, depuis six à huit mois, l'IIPE a eu divers entretiens détaillés et très ouverts avec la BM autour de l'importance d'impliquer les DDE dans ses programmes.

9	Ministère central	Depuis que le PDEF a été approuvé fin 2020, les cadres de l'ONAPE, dans leurs revues régulières de propositions de programmes des PTF, vérifient pour toutes ces propositions qu'elles s'alignent au nouveau PDEF. En plus, l'ONAPE veille à ce que ces programmes soient adaptés conformément au PDEF. Le programme triennal de la BID est un exemple de programme qui a été adapté suite à des commentaires formulés par l'ONAPE.	Cet effet démontre les capacités accrues de l'ONAPE pour désormais jouer son rôle dans la planification. Si tous les PTF travaillent effectivement en accord avec le PDEF, alors les priorités du PDEF ont plus d'opportunités d'être améliorées.	Entre avril 2019 et octobre 2020, l'IPE a apporté un appui technique à la finalisation du PDEF, utilisant une méthode très participative dans laquelle l'ONAPE était impliqué.
10	PTF	Depuis janvier 2021, dans leurs rencontres mensuelles, les membres du GSE se questionnent les uns les autres sur l'alignement de leurs propositions de programme avec le PDEF.	L'effet démontre que les PTF prennent au sérieux le PDEF, ce qui accroît la possibilité de sa mise en œuvre.	Entre avril 2019 et octobre 2020, l'IPE a apporté un appui technique à la finalisation du PDEF de sorte que ce PDEF soit approuvé d'abord par le MENFP et après, à l'unanimité, par le GSE.
11	Ministère central	Fin janvier 2021, sur l'initiative de l'UNESCO, l'UNESCO et l'ONAPE ont organisé un webinaire pour présenter en détail le PDEF à une vingtaine de participants venant des PTF, GSE, CLIO pour leur demander d'assurer l'alignement de leur programme avec le PDEF. Le webinaire, relié aux plusieurs canaux média, a eu lieu en présence du MENFP, le directeur du cabinet et de l'ONAPE et un représentant de la direction de l'UEP. Ce webinaire faisait partie d'une série de webinaires organisés conjointement par l'UNESCO et l'ONAPE. Lien du Webinaire : https://www.facebook.com/UnescoHaiti/videos/213850423807343/?app=fbl	Ce webinaire, et son partage, a permis de diffuser le PDEF auprès de tous les acteurs du secteur, de leur faire savoir que le PDEF est un point de référence pour tout programme dans le secteur de l'éducation pour ainsi contribuer à la mise en œuvre du PDEF. Ce webinaire a approfondi les informations déjà données lors de la présentation officielle du PDEF par le MENFP le 10 janvier 2021. Le webinaire a contribué à la prise en compte du PDEF par les PTF.	L'IPE n'a qu'indirectement contribué à ce webinaire par son soutien à la finalisation du PDEF.

12	DDE Sud	<p>En août 2021, le coordonnateur du Fondamental de la DDE du Sud, M. Célestin, a donné un rapport sur la collecte de données de l'impact du séisme du 14 août 2021 sur les bâtiments scolaires et sur l'effectif des enseignants à M. Synal, Statisticien du DPCE, lors de son arrivée à Les Cayes. Cette collecte de données, réalisée par les inspecteurs de la DDE Sud à l'aide des instruments développés par ces mêmes inspecteurs, porte entre autres sur l'état du parc scolaire, les salles de classe, le mobilier de classe, les matériels didactiques et pédagogiques.</p>	<p>C'est la première fois que la DDE du Sud a pris l'initiative de collecter des données et de développer des instruments, sans attendre les directives et les instruments du niveau central, ce qui démontre la plus grande autonomie ressentie par les cadres et techniciens de cette DDE. Au lieu de commencer la collecte à l'arrivée de M. Synal au Sud, une première ébauche de rapport des impacts du séisme sur le secteur de l'éducation dans le département était déjà disponible. Avec ce rapport, la DDE du Sud a ses propres données pour pouvoir négocier directement avec des bailleurs, ce qui permet d'activer plus rapidement l'aide d'urgence. Désormais, les cadres et techniciens de la DDE du Sud axent leurs travaux sur non seulement les examens de fin d'année, mais également sur les statistiques, avec lesquelles ils pourront avoir des données sur l'état des lieux de leurs besoins et obtenir des financements.</p>	<p>Depuis novembre 2019, les formations de l'IIPE et l'accompagnement de la Spécialiste assistante technique de programme, Hélène Bessières, dédiées à la planification ont porté une attention particulière pour que la collecte de données soit réalisée par les départements.</p>
13	DDE Nord	<p>En décembre 2020, l'équipe de la DDE du Nord* a réuni tous les chefs de service, pour présenter et discuter l'ébauche du PAA de la DDE. Le PAA s'aligne avec les objectifs prioritaires du diagnostic sectoriel de la DDE, réalisé en 2019, et avec les grands axes prioritaires du PDEF.</p> <p>* Erick Dérius, Planificateur; Christophe Merla, Technicienne; Curtis Eyma, Directeur départemental; Onélus Onel, Technicien; Baleus Monelson, Planificateur</p>	<p>Les PAA doivent constituer une déclinaison opérationnelle départementale du PDEF tout en permettant de prendre en compte les spécificités et priorités de chaque département. Le fait de disposer de PAA alignés avec les objectifs prioritaires du diagnostic départemental mais de s'inscrire dans le cadre des objectifs stratégiques du PDEF permet à la fois aux DDE de définir leurs priorités et au niveau central de compiler plus facilement les informations produites dans le cadre du pilotage du PDEF. Les chefs de service se réunissaient uniquement avec le directeur DDE. C'est nouveau pour eux de travailler ensemble, en synergie.</p>	<p>Ce travail a été rendu possible, grâce à l'appui technique de l'IIPE :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les cinq cadres de l'équipe ont suivi la formation en présentiel depuis 2018. • 12 participants de différents services et occupant différentes fonctions, ont suivi la formation en ligne (novembre 2020 à avril 2021). • M. Erick Dérius, planificateur, a été formé à Paris. • Les coaches ont fait quatre missions de coaching sous forme d'ateliers.

14	DDE Nord	Pour la première fois, dans une rencontre en date du 8 novembre 2020 avec des PTF, la DDE Nord était fière d'avoir en main propre son diagnostic qui devient pour elle un outil d'information et de négociation.	Maintenant, la DDE a un document crédible pour convaincre ses partenaires sur la pertinence de l'ensemble de ses projets.	En 2019, l'un des objectifs de la formation en présentiel de l'IIPE était de renforcer les capacités des participants pour pouvoir réaliser un diagnostic sectoriel dans leur DDE. Le diagnostic a été préparé à la suite de la formation des cadres de la DDE avec l'encadrement des coaches de l'IIPE.
15	DDE Nord	En septembre 2021, 12 membres du groupe WhatsApp de la DDE Nord, occupant des fonctions différentes comme inspecteurs, chefs de service, techniciens et secrétaires, ont échangé sur ce groupe, à distance, pour définir ensemble comment bien utiliser un nouvel outil de collecte d'informations pour les inspecteurs de zone diffusé par la DPCE (niveau central).	Avant novembre 2020, il n'y avait pas de canal de communication clairement établi entre des personnes appartenant à des services différents. Cet effet démontre que le groupe WhatsApp contribue à une meilleure compréhension et même une compréhension et appropriation commune des outils de travail. Le groupe a aussi servi de relais de communication pour l'information au sujet de la deuxième session de formation en ligne.	L'IIPE avait conseillé de constituer des groupes dans le cadre de la formation en ligne en novembre 2020. Il y avait deux sous-groupes par DDE. Dans la DDE Nord, trois groupes WhatsApp ont été constitués : groupe 1, groupe B, + groupe commun.
16	DDE Sud-Est	Pendant toute l'année 2019, 15 inspecteurs, le directeur DDE Sud-Est et ses adjoints, les cadres du SPT et les coordinateurs (fondamental et secondaire) du district scolaire du Sud-Est se basent sur le diagnostic du système éducatif au niveau départemental pour identifier les points forts et les points faibles du département de l'éducation, pour ensuite préparer le PAA 2021-2022.	C'était pour la première fois que nous avons élaboré un diagnostic pour l'élaboration d'un plan d'action. C'est très important car ce diagnostic nous permet de mieux cerner la réalité du terrain et être plus réaliste à travers les actions programmées.	L'IIPE a renforcé les capacités des cadres pour élaborer le diagnostic et la rédaction des plans d'actions.

17	DDE Sud-Est	<p>En mars 2020, le Directeur de la DDE du Sud-Est a choisi une équipe SPT de cinq personnes : le planificateur-chef de service, un informaticien, deux techniciens et un secrétaire. Il veille à ce que le SPT se rencontre chaque mois pour planifier les activités de la DDE.</p>	<p>Le fait que le directeur a installé une telle équipe démontre l'importance donnée à la planification. En fait, en octobre 2021, le SPT du Sud-Est est le seul SPT qui est complet.</p> <p>La transformation de l'unité de la planification en service de planification et de technologie donne plus de visibilité à ce service et les cadres sont plus motivés et plus confortables pour réaliser leurs travaux.</p>	<p>En 2020, Emmanuel Nicaïsse, le directeur a suivi trois sessions de formation de l'IPE sur "la planification stratégique et le diagnostic des systèmes éducatifs" en présentiel à l'Hôtel Kinam de Pétiou ville, hôtel de Cameroun à St Marc et aussi dans la DDE du Sud.</p>
18	DDE Sud-Est	<p>Depuis février 2021 jusqu'à aujourd'hui (octobre 2021), le directeur de la DDE du Sud-Est, M. Nicaïsse, organise désormais des réunions hebdomadaires entre les dix chefs de services (dont Charles Nodie, chef de service de la planification*) et travaille en collaboration avec eux pour prendre des décisions.</p> <p>* nommé planificateur en février 2003, et chef de service le 13 mars 2020</p>	<p>Ces réunions marquent une amélioration de la communication au sein de la DDE. Les services se réunissent pour transmettre les consignes du ministère, partagent les décisions et discutent des problèmes, comme la décision de transférer un directeur d'école pour faute grave ce qui ne se faisait pas auparavant.</p> <p>Pour être efficace, le directeur travaille de concert / en collaboration avec les chefs de service et les consulte lorsqu'il prend une décision.</p>	<p>M. Nicaïsse, le directeur a suivi trois sessions de formation de l'IPE sur "la planification stratégique et le diagnostic des systèmes éducatifs" en présentiel à l'Hôtel Kinam de Pétiou ville, hôtel de Cameroun à St Marc et aussi dans la DDE du Sud-Est pendant l'année 2020. L'IPE a donné au SPT cinq ordinateurs de bureau et une génératrice pour faciliter le travail.</p>
19	DDE Sud-Est	<p>En août 2021, le directeur de la DDE du Sud-Est, M. Nicaïsse, en concert avec les chefs de service, a pris la décision d'attribuer et de partager des responsabilités entre les trois directeurs adjoints : 1) un directeur adjoint à la responsabilité de travailler sur les examens d'Etat avec les outils y relatifs ; ce directeur assure le suivi des examens. 2) un autre directeur suit les activités des inspecteurs au niveau secondaire. 3) L'autre directeur adjoint s'occupe de la formation et du partenariat.</p>	<p>Auparavant, il existait déjà les trois directeurs adjoints dans la DDE du Sud-Est, mais le ministère ne leur avait pas attribué de responsabilité et aucun terme de référence pour orienter leurs actions. Le fait que les directeurs n'avaient pas de rôle attribué, jouait négativement sur l'efficacité du fonctionnement de la DDE. Maintenant, chacun d'eux a une meilleure idée de qui fait quoi, ce qui les rend plus productifs.</p>	<p>En 2020, M. Nicaïsse, le directeur a suivi trois sessions de formation de l'IPE sur "la planification stratégique et le diagnostic des systèmes éducatifs" en présentiel à l'Hôtel Kinam de Pétiou ville, hôtel de Cameroun à St Marc et aussi dans la DDE du Sud.</p>

20	DDE Sud-Est	Depuis février 2021, les 35 inspecteurs de la DDE du Sud-Est utilisent dans leur pratique des nouveaux outils de collecte et de rapportage des données standardisées.	Avant, les 35 inspecteurs travaillaient sans outil commun ni standardisé pour rapporter sur la situation de leur zone. Il n’y avait pas d’organisation ou de façon de stocker les données. Maintenant, la DDE reçoit généralement les données plus rapidement, en moins d’une semaine, tandis qu’avant la DDE pouvait attendre plusieurs mois ou ne les recevait pas du tout. En outre, les données sont de meilleure qualité de sorte qu’elles sont utilisables pour la planification et la prise de décision. Le manuel de procédures élaboré en 2016 propose une organisation standardisée des différents services qui est peu à peu prise en compte.	L’IPE a réalisé une analyse institutionnelle en 2017/18 qui a souligné que l’organisation interne des différents services varie d’une DDE à l’autre et que chaque DDE, voire chaque service au sein d’une même DDE, élabore ses outils pour répondre à ses besoins. L’IPE, dans ses formations, a proposé une organisation standardisée des différents services et a procédé à des activités de renforcement de capacités là-dessus. En 2020, IPE a certifié 14 Inspecteurs du Sud-Est après leur participation à la formation en ligne. M. Nodie, planificateur du Sud-Est et coach IPE, depuis 2018 a participé à plusieurs discussions et consultations sur le recensement de données et l’harmonisation des outils. Ce travail l’a influencé à organiser plusieurs réunions avec les inspecteurs en février 2021 pour partager les nouveaux outils.
21	DDE Sud-Est	Pendant l’année 2020, les inspecteurs de la DDE Sud-Est ont mis toutes les écoles publiques fondamentales du Sud-Est en réseau, c’est-à-dire que des groupements d’école ont été réalisés (de 10 écoles par exemple selon les zones) et un point focal “réseau” a été déterminé (par exemple un directeur d’école ou un enseignant qui a une bonne formation). Ce point focal est responsable de la communication entre toutes les écoles de ce réseau.	Ce dispositif mis en place s’avère très utile en cas d’intempérie par exemple : quand les routes sont coupées les inspecteurs ne peuvent pas circuler et donc collecter les données dans certaines zones. Ce dispositif permet, quand cela est nécessaire, de solliciter le point focal pour récupérer les données et les transmettre aux interlocuteurs en temps réel. Les Directeurs d’écoles sont mieux informés sur les décisions prises par le MENFP et la DDE.	L’IPE a contribué indirectement à cet effet par la formation à Paris de M. Nodie, planificateur de la DDE du Sud-Est. Il a accompagné les inspecteurs à se former en réseau. Il a également donné un support technique pour l’élaboration des formulaires de collecte d’informations, de traitement et d’analyse des informations collectées.

22	DDE Sud-Est	Depuis mi-2019, chaque trimestre, tous les 35 inspecteurs de la DDE du Sud-Est organisent des espaces d'échange avec les directeurs d'école venant de ces zones différentes, appelés « Tables zonales », dans le but de faciliter l'échange entre l'inspecteur et les directeurs d'écoles.	Cette stratégie existait dans le passé mais il y a longtemps que la DDE n'a pas procédé ainsi. C'est à la mi-2019 que la DDE a repris cette vieille habitude. Il n'y a pas de moyens pour faire la supervision pédagogique dans les écoles donc une telle stratégie améliore le travail des inspecteurs qui sont mieux informés de l'état des institutions scolaires et ainsi d'assurer un meilleur pilotage. Cet effet démontre aussi que les inspecteurs formés ont inspiré leurs collègues.	En 2020, l'IIPE a formé 14 inspecteurs sur la planification stratégique de l'éducation.
23	DDE Sud-Est	Le 27 août 2021, suite à la proclamation des résultats des examens officiels, le Planificateur de la DDE du Sud-Est M. Nodie, après l'avoir conseillé au directeur DDE, a programmé puis facilité une rencontre au local de la DDE, avec tous les inspecteurs, coordonnateurs et directeurs DDE et adjoints pour pouvoir analyser et interpréter ces résultats afin de préparer de nouvelles orientations pour la nouvelle année académique.	C'est très important de procéder à l'analyse des résultats des examens officiels pour pouvoir mettre l'accent sur les matières à renforcer. C'est la première fois qu'une telle analyse approfondie a été faite. Avant, on faisait juste un sondage ou on jetait un coup d'œil rapide sur les résultats pour trouver les matières où les élèves avaient des difficultés.	L'IIPE, lors de la formation à Paris, a sensibilisé M. Nodie à l'analyse des résultats des examens pour informer les priorités de la planification de l'année scolaire.
24	DDE Sud	Depuis novembre 2020 et jusqu'au 14 août 2021 (tremblement de terre), dans la DDE du Sud, un groupe composé du planificateur, du point focal IIPE, du directeur adjoint du coordinateur fondamental et d'un inspecteur de l'enseignement secondaire, se réunissait trois fois par semaine pour élaborer le PAA en assurant la participation des autres services, quand cela était nécessaire.	Il est tout à fait nouveau que les chefs de service se réunissent entre eux, alors qu'il n'y avait pas une pratique d'élaboration commune du PAA. Les chefs répondent toujours positivement aux requêtes de participation. Avec ce processus, le PAA tiendra compte de la spécificité de la région et des besoins des services.	En novembre 2020, l'IIPE a donné une formation en présentiel sur ce même sujet, suivi par le coaching. Cinq cadres de la DDE Sud, dont le groupe qui prépare le PAA, ont participé à cette formation et au coaching.

25	DDE Sud	Une semaine après le 14 août 2021, le directeur de la DDE Sud a convoqué les inspecteurs et d'autres employés de la DDE pour mener une enquête sur la situation des écoles après le tremblement de terre. Fin septembre 2021, le même directeur a mobilisé quelques membres du groupe qui prépare le PAA, pour préparer le plan d'urgence post tremblement de terre avec des responsables de l'UNESCO	La méthodologie utilisée pour élaborer le PAA a en partie été utilisée pour travailler sur le plan d'urgence, ce qui démontre la validité de l'approche. Il s'agit de : constitution d'un groupe ad hoc, sollicitation des inspecteurs pour collecter les informations nécessaires, calendrier de réunions, consolidation des données et recherche de solutions (i.e. écoles encore fonctionnelles à proximité des écoles détruites qui pourraient accueillir une partie ou tous les élèves des écoles détruites). C'est la première fois que la DDE, au lieu de parties prenantes externes, font de telles enquêtes après une catastrophe.	Le directeur DDE Sud a suivi toutes les formations IPE depuis 2018. Les membres qui préparent le plan d'urgence ont également participé aux formations en présentiel de L'IPE et du coaching. James Logiste, coordinateur du programme IPE, a participé à la préparation du plan d'urgence. La collecte des données s'est réalisée avec l'appui financier d'UNICEF.
26	DDE Sud	Au cours du mois de février 2021, le Directeur de la DDE Sud a convoqué les six inspecteurs principaux ainsi que les chefs de service (SAP, SAEPP, administration, génie scolaire) aux sessions de travail d'élaboration des outils et formulaires pour collecter les données nécessaires à l'élaboration du PAA. Il a assuré un budget repas pour l'équipe responsable de l'élaboration du plan.	Ceci démontre le soutien du directeur DDE aux nouvelles pratiques participatives de planification, qui contribuent à une planification qui répond aux besoins spécifiques de la DDE. Ainsi, c'est la première fois que les inspecteurs travaillent ensemble pour développer des outils harmonisés et ils ont amélioré la façon d'utiliser ces outils.	L'IPE, lors de ses formations en novembre 2021, a souligné que la contribution des différentes parties prenantes (services) au niveau de la DDE est indispensable pour une bonne planification et pour de meilleurs résultats. Le Directeur DDE Sud était présent et a été convaincu.
27	DDE Sud	Après le tremblement de terre de 14 août 2021, suite à la proposition de M. Favardieu, inspecteur du secondaire, les inspecteurs du fondamental de la zone 2 du Sud, ont étendu la collecte des données, initialement menée uniquement au niveau fondamental, aux écoles secondaires et non-publiques.	Cet effet démontre une pratique plus systématique et aussi flexible, parce que les données des secondaires et non-publiques n'étaient pas prévues. Également, cela démontre chez M. Favardieu une vision plus systémique ce qui lui a permis de développer des réflexes dans sa pratique professionnelle et ainsi inspirer ses collègues.	M. Favardieu, inspecteur du secondaire à la DDE Sud et point focal IPE, a suivi la formation approfondie PSE de l'IPE : quatre mois à distance entre septembre 2019 et à Paris entre janvier et juillet 2020. Pendant qu'il participait à la collecte des données suivant le tremblement de terre, il a proposé d'étendre la collecte aux écoles secondaires et aux écoles non publiques, ce qui a été accepté. Il avait discuté la même idée de combiner la collecte des données déjà plusieurs fois avec le directeur DDE. L'idée est aussi

				insérée dans le PAA qui est en cours d'être développé.
28	DDE	Lors de la formation IIFE en ligne organisée entre novembre 2020 et février 2021, les 15 participants ont beaucoup sollicité M. Favardieu, inspecteur secondaire DDE Sud et bénéficiaire de la formation en planification des secteurs de l'éducation de L'IIFE, pour obtenir des explications techniques.	Cet effet démontre que le rôle de M. Favardieu au sein de la DDE Sud a évolué et qu'il est reconnu par les collègues de la DDE comme une personne ressource.	L'IIFE organise des formations approfondies à Paris. M. Favardieu a participé à cette formation entre janvier et juillet 2020.
29	DDE Sud	Depuis septembre 2020, quand la DDE Sud organise des rencontres avec les 22 directeurs de lycée du département ainsi que les directeurs d'écoles non-publiques, la DDE sollicite M. Favardieu pour participer en tant que personne ressource. Ces rencontres ont lieu au début de l'année scolaire et avant les inscriptions aux examens officiels.	Ces rencontres ont permis à M. Favardieu d'influencer les pratiques de ses collègues et démontrent sa reconnaissance par la DDE (cf. effets no. 27, 28).	L'IIFE organise des formations approfondies à Paris. M. Favardieu a participé à cette formation entre janvier et juillet 2020.
30	PTF	Depuis décembre 2020, M. Adler Camilus, Consultant en gouvernance de l'éducation à Expertise France, a importé le système de formation et d'accompagnement des DDE à distance par des coaches, dans le programme d'Expertise France sur les aspects de planification et gestion budgétaire en Haïti.	La méthodologie participative développée par l'IIFE, est déployée au-delà du programme de l'IIFE ce qui est un indicateur de sa valeur.	L'IIFE a accompagné le processus de finalisation du PDEF, dans lequel M. Camilus a participé en tant que membre du Cabinet et coordinateur du CTN. La finalisation du PDEF et l'autonomisation des DDE étant directement liées, c'est ainsi qu'il a observé et apprécié l'utilisation d'une méthodologie participative et un système de formation par les coaches pour atteindre directement les DDE.

32	DDE	Depuis début 2020, les départements du Nord-Ouest, du Nord-Est, du Centre et de l'Artibonite fournissent des données précises et fiables en moins d'une semaine à M. Nandy, ancien coach et désormais à l'UCP au MENFP à Port-au-Prince, s'il les sollicite. Il s'agit par exemple de la liste des écoles et l'effectif des élèves et des enseignants dans ces écoles, pour le secteur public et non-public.	Alors qu'avant, la collecte de données au niveau départemental prenait beaucoup de temps, car les outils n'avaient pas été développés, il n'y avait pas non plus une méthodologie partagée.	L'IPE a formé les cadres des DDE à la réalisation de diagnostics sectoriels départementaux. Le travail sur les PAA a également amené les DDE à rechercher des données complémentaires pour préciser les besoins spécifiques de leur département et déterminer les cibles des activités envisagées.
33	DDE	En 2021, pour la première fois, les planificateurs (interlocuteurs du niveau national) / les départements font eux-même le calcul des indicateurs scolaires notamment : taux de scolarisation, taux de redoublement, taux d'admission, soit les indicateurs liés à l'accès à l'éducation.	Avant c'était le niveau central qui recevait les données et qui définissait et comptait lui-même les indicateurs. Désormais, M. Nandy les reçoit sans avoir à les calculer lui-même et il gagne beaucoup de temps pour faire des rapports au ministère ou aux partenaires multilatéraux, lorsqu'il y a des commandes.	Dans le cadre du travail sur les diagnostics sectoriels départementaux les participants de la filière spécialisée ont été formés aux méthodes de calcul des principaux indicateurs de l'éducation et à leur analyse.
34	DDE Nord-Est	Depuis avril 2019, à l'initiative du Planificateur, M. Mompremier, le SPT coordonne la production et suit les plans d'activité mensuels de la DDE du Nord-Est avec les autres services.	Le SPT a compris l'importance de réaliser des plans d'activités et a jugé nécessaire de commencer par la formulation de plans mensuels. Ces plans donnent la possibilité de suivre les activités programmées par les autres services et leur progression et de formuler d'éventuelles remédiations. Il permet également de suivre un budget cohérent et que la DDE soit plus efficace. Le PAA n'a pas été élaboré en premier lieu car il demande plus de ressources, notamment humaines et techniques que le service n'avait pas. C'est ainsi que le SPT s'est adapté de lui-même et a envisagé l'élaboration de plans d'activités mensuels, plus faciles à leur niveau, plutôt que d'envisager d'ores-et-déjà des PAA.	Cette initiative est portée par les cadres de la DDE susmentionnés qui ont été sélectionnés par le MENFP pour participer aux formations de l'IPE.

35	DDE Nord-Est	En décembre 2020, M. Mompremier, planificateur de la DDE Nord-Est, a construit une plateforme disponible en ligne et hors ligne (hybride) de récolte de données pour la DDE du Nord-Est. En cas de problème de connexion, l'inspecteur remplit un formulaire sur son téléphone et quand il a une connexion, il télécharge les données sur une application qui rend les données disponibles directement au sein de la direction départementale, dans le SPT.	Son implémentation a été réalisée tout au long de l'année 2021, mais opérationnel depuis avril 2021. Désormais, pour la première fois, la DDE détient un système de traitement des données, alors qu'avant la DDE devait appeler les inspecteurs principaux, qui appelaient les inspecteurs de zone, qui appelaient les directeurs des écoles pour collecter des données. Le système de collecte est largement simplifié et ne répond plus à une commande « d'en haut ». Les planificateurs des autres DDE sont désireux également du travail qui a été réalisé et souhaiteraient avoir une plateforme similaire dans leur département.	L'IPE, dans ses multiples formations auxquelles M. Mompremier a participé, a fortement transmis l'importance de collecter des données et a souligné la nécessité de développer des outils sur mesure de la situation locale. Ceci a inspiré M. Mompremier l'idée de développer un outil pour collecter les données de façon automatique et instantanée (consultable à l'adresse suivante : www.suped-ddne.com)
36	DDE Nord-Est	Depuis fin 2020, le planificateur de la DDE Nord-Est organise une rencontre mensuelle entre tous les services. Le directeur et le SPT ont mis en place un calendrier mensuel (tous les derniers vendredis du mois).	Avant, la DDE organisait des réunions, mais sans calendrier et plus rarement. La direction travaille davantage avec les techniciens et les techniciennes et cela permet au directeur et son adjoint de mieux coordonner les activités entre-elles. Ces réunions permettent également une collaboration entre les inspecteurs qui ont apporté leur soutien et proposer leurs solutions dans l'élaboration des outils (diagnostic, PAA en cours). Avant, il n'y avait pas cette coordination entre les différents services et les acteurs de la DDE. Les autres chefs de service apprécient beaucoup les initiatives du planificateur et ses compétences. Il a su comment faire pour amener les chefs de service à travailler ensemble à travers des réunions, des rencontres : le planificateur est le pivot d'organisation des activités de la direction départementale.	Cette nouvelle façon de faire est le fruit de la formation donnée par l'IPE dans le cadre du programme de renforcement des capacités des DDE en planification stratégique.

37	DDE Nord-Est	Les 12 et 13 janvier 2021, à la salle de conférence de l'Ecole Fondamentale d'Application et Centre d'Appui Pédagogique (EFACAP), M. Mompremier a formé les inspecteurs du préscolaire (trois), fondamental (25) et secondaire (dix) et des cadres (12) de la DDE sur la façon d'alimenter la plateforme à partir de leur téléphone (dactylographie et version numérique de collecte des données).	La plateforme développée est compatible sur ordinateur et téléphone portable. Avec leur <i>smartphone</i> , les inspecteurs et les cadres éducatifs de la DDE ont accès à l'application pour mettre à jour les données instantanément. Cette formation s'inscrit dans le but d'avoir des données vérifiables et en temps réel pour des prises de décision.	Voir effet 35
38	DDE Nord-Est	La semaine du 11 octobre 2021, à la demande du MENFP à Port-au-Prince, le directeur de la DDE Nord-Est a remis sans délai une liste précise des écoles nationales et leurs effectifs.	Avant, la DDE pouvait avoir des difficultés à remettre son rapport ou cela pouvait prendre deux à trois jours au moins. Désormais les données sont directement à jour et disponibles dans la plateforme. Le schéma de communication est plus efficace car plus facile ; le directeur n'a qu'à solliciter le chef de service de la SPT qui a reçu à jour les données de façon régulière par les inspecteurs et les responsables d'école. Le directeur n'a plus à solliciter en urgence les inspecteurs et leur demander de se déployer rapidement pour récolter des données. Une fois la collecte de données terminée, une copie est retournée vers les inspecteurs et/ou directeurs d'école pour le contrôle qualité.	L'IPE a influencé cet effet indirectement, voir effet 35.

39	DDE Nord-Est	Depuis l'opérationnalisation du système en avril 2021, les inspecteurs et responsables d'enseignement de la DDE Nord-Est remplissent régulièrement les données nécessaires (le nombre d'élèves dans les classes, le quota filles/garçons, la répartition par secteur privé/public, par BDS, par BIZ, par commune, par section communale) dans une plateforme et ainsi assurent un système de collecte des données qui est toujours à jour.	Ceci démontre l'enthousiasme et la satisfaction des inspecteurs et directeurs d'écoles par rapport à cette nouvelle façon de collecter les données. Avant, on avait l'habitude de collecter des listes d'élèves manuscrites et maintenant les listes sont disponibles en version électronique (Excel et PDF) et en copie dur (papier). En octobre 2021, 98% des listes de formation de classes ont été collectées et mises à jour.	L'IIPE a contribué indirectement à cet effet à travers la formation de M. Mompremier, voir effet 35.
40	DDE Nord-Est	En octobre 2021, M. Mompremier a développé un module de formation sur la plateforme dédiée aux directeurs des écoles du DDE Nord-Est.	La généralisation de la formation (dans tous les BDS) est prévue pour le début du début du mois de novembre 2021 et vise à rendre plus performant les responsables d'école et facilitera du même coup, le travail de contrôle qualité des Inspecteurs. Cette formation est réalisée sur demande des Inspecteurs et directeurs d'école. Ceux et celles qui ont déjà été formés n'ont pas hésité à témoigner leur satisfaction et leur franche collaboration.	Voir effet 35.
41	DDE Nord-Est	Dès l'opérationnalisation du système en avril 2021, le Planificateur, M. Mompremier, avec le soutien du directeur départemental, a attribué pour la première fois à chaque élève de la DDE Nord-Est un identifiant pour l'ensemble de leur scolarité.	Cela permet de suivre et contrôler la scolarité des élèves. Il permet de suivre le parcours des élèves sur plusieurs années. Auparavant, les élèves recevaient un identifiant uniquement pour passer leurs examens, puis l'identifiant était caduc.	L'IIPE, lors des multiples formations auxquelles M. Mompremier a participé, a souligné l'importance d'avoir des données contrôlées et validées.

43	Ministère central	A partir de mars 2021, les trois nouveaux groupes d'accréditation, SIGE et évaluation des apprentissages, se réunissent de façon hebdomadaire au sein du MENFP à Port-au-Prince.	Alors que les équipes mises en place suite à l'approbation du PDEF doivent se réunir de façon bimensuelle (une fois chaque deux semaines) selon les termes de référence de la direction générale du MENFP, ce qui montre qu'ils sont proactifs et motivés. Les échanges qui existent entre chaque équipe auraient contribué au développement d'un système de planification active avec les différentes directions techniques et déconcentrées du MENFP. Surtout dans l'élaboration du plan d'action conformément à la thématique dont les équipes techniques sont responsables sa mise en œuvre.	L'IPE a renforcé les capacités du MENFP en planification et pilotage d'éducation particulièrement les DDE. Les équipes techniques sont composées des cadres ayant différentes compétences. Bon nombre d'entre eux ont participé à la formation organisée par l'IPE. Ils influencent le groupe à se réunir toutes les semaines afin de mettre en place tous les dispositifs de mise en œuvre des programmes d'accréditation, du SIGE, de l'évaluation des apprentissages.
----	-------------------	--	--	--