

# Évaluation Récolte des Effets

## Améliorer l'éducation par la planification et le pilotage stratégique UNESCO – IIPE

Haïti, septembre 2018 – avril 2022

State building contract (SBC-II)

Conny Hoitink et Isabelle de Geuser

Rapport final

Consultantes indépendantes

Janvier 2022

## RESUME EXECUTIF

La présente évaluation externe porte sur le projet intitulé « Améliorer le système éducatif haïtien par la planification et le pilotage stratégique », mis en œuvre par l'Institut International de Planification de l'Education (IIFE) de l'UNESCO de septembre 2018 à avril 2022, en partenariat avec le Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) et financé par l'Union européenne (UE) dans le cadre de son programme haïtien d'appui à la réforme de l'État (State Building Contract I et II).

L'évaluation a été exécutée durant la période d'avril 2021 à janvier 2022 par les consultantes indépendantes Conny Hoitink et Isabelle de Geuser. Deux missions en Haïti étaient prévues, mais les crises multiples que subit le pays ont conduit à une adaptation de l'évaluation entièrement en ligne, à travers des ateliers et des entretiens individuels à distance. L'évaluation s'est alors déroulée dans des conditions extrêmement difficiles avec plusieurs ajournements, de mauvaises connexions internet, l'insécurité du contexte empêchant le déplacement des participants aux ateliers et induisant ainsi une participation partielle aux ateliers, sources principales de l'évaluation.

La méthodologie appliquée était celle de la Récolte des Effets, la plus appropriée de par son aspect qualitatif et participatif et de par son aptitude à capter des changements dans des situations de complexité où il est difficile de discerner à l'avance les relations entre cause et effet. Les conclusions les plus importantes de l'évaluation sont présentées et déclinées dans ce résumé.

### **De nouvelles pratiques établies dans quatre Directions départementales de l'éducation (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 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. Le programme a instillé un sentiment fort de propriété de la part des membres des DDE.

### **Le Plan décennal de l'éducation et de la formation (PDEF), surtout utile au niveau central et aux Partenaires techniques et financiers (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 confirme la volonté des PTF de se diriger davantage vers le niveau départemental pour la mise en œuvre de leur programme. Cependant, concevoir un tel plan de long terme pendant plus de deux années, et pour lequel il n'y a pas de capacités, ni pour le mettre en œuvre, ni pour le réviser, pose question.

### **Les compétences opérationnelles et en gestion interne des DDE renforcées**

Le soutien de l'IIFE a contribué à une planification opérationnelle au niveau des DDE, avec l'élaboration de Plans annuels d'activités (PAA) déjà effectifs et en cours de finalisation pour validation, et une concertation fréquente, parfois une collaboration, entre services. 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 observée au sein des DDE avec la mise en fonctionnement des Services de Planification et de Technologie (SPT), mais également avec la formation et la mobilisation des inspecteurs des DDE.

### **De la proactivité des planificateurs**

Une forte mobilisation des membres des quatre DDE, sans attendre des directives du niveau central, contrairement aux habitudes, a été identifiée. Ces diverses initiatives prises, particulièrement par les planificateurs et les points focaux, 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'IPE soient adaptés et utilisés sous pression, ce qui indique leur adéquation au contexte difficile.

### **Des interventions de l'IPE, reconnues à degrés différents**

Tous les effets récoltés indiquent une contribution des formations de l'IPE, 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'IPE quelques années auparavant. Ces acteurs mobilisés deviennent également des personnes focales pour sensibiliser leurs collègues et leurs supérieurs hiérarchiques. La contribution des coachs aux effets n'a pas été relevée de façon aussi limpide lors de l'évaluation, probablement à cause des limites rencontrées du fait de la réalisation de l'évaluation entièrement en ligne. Cependant, lors de la validation des analyses avec les acteurs haïtiens, l'importance des rôles des coachs a été fortement soutenue. Il est alors difficile de tirer des conclusions sur ce point.

### **Paradoxe : un processus de décentralisation sans changement de relation entre le niveau central et les DDE**

Les relations entre les DDE et le niveau central n'ont pas changé et l'esprit hiérarchique prévaut toujours, ce qui reste un frein à cette dynamique impulsée des acteurs des DDE. Les effets au niveau individuel prouvent qu'ils ont des impacts durables tels que la sensibilisation et la formation de leurs collègues et l'accompagnement de leurs supérieurs hiérarchiques. Les DDE seront 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, comme le fait la « théorie du changement » du programme, que les interventions menées au niveau des DDE conduiront au résultat final visant la durabilité, est irréalisable sans prendre en compte le rôle à jouer du niveau central. Dans une vision plus holistique du système éducatif haïtien, toute « théorie du changement » devrait aussi 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.

### **Stratégie pertinente d'accompagner les DDE**

L'IPE a fait le choix de se concentrer sur les DDE, ce qu'il s'agirait 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.

En dernière remarque, le fait que l'évaluation se soit déroulée entièrement en ligne a entraîné un va-et-vient constant des participants lors des ateliers de récolte. Cela a dû influencer le fait que les résultats de l'évaluation proviennent en grande partie de seulement quatre DDE, sur un total de dix DDE dans le pays. Il serait intéressant d'approfondir cette analyse pour comprendre pourquoi certaines DDE n'ont pas été présentes dans l'évaluation. Une telle analyse pourrait conduire à une stratégie affinée avec un soutien différent ou plus important auprès de certaines DDE, en cherchant à ne pas accroître les disparités existantes. La manière dont l'échange entre les DDE est déjà soutenu peut certainement y contribuer.

## EXECUTIVE SUMMARY

This external evaluation focuses on the project entitled "Improving the Haitian education system through strategic planning and management", implemented by the International Institute for Educational Planning (IIEP) of UNESCO from September 2018 to April 2022 in partnership with the Ministry of National Education and Vocational Training (MENFP) and financed by the European Union (EU) as part of its Haitian State Building Contract (SBC I&II).

The evaluation was carried out during the period from June 2021 to January 2022 by independent consultants Conny Hoytink and Isabelle de Geuser. Two missions to Haiti were planned, but the multiple crises in the country led to an adaptation of the evaluation to be conducted entirely online, through remote workshops and individual interviews. The evaluation took place under extremely difficult conditions with several postponements, poor internet connections, insecurity of travel for workshop participants and thus partial participation in the workshops, the latter being the main source of the evaluation.

The methodology applied was Outcome Harvesting, chosen as appropriate because of its qualitative and participatory nature, and its ability to capture changes in complex situations, where it is difficult to predefine the relationships between cause and effect. The most important findings of the evaluation are presented and explained in this summary.

### **New practices established in the Departmental Directorates of Education (DDE)**

In the four DDEs where outcomes were collected, real changes are observed that demonstrate an increased capacity to use planning and management procedures and tools. The changes relate mainly to the improved quality of data collection, the use of data in planning and a collaborative planning process between technical departments, which is quite new. The programme has instilled a strong sense of ownership on the part of DDE members.

### **Ten-year Plan for Education and Training (PDEF) mostly useful at national level**

The PDEF was finalised in 2020 and recognised as one of the programme's successes. The participation in the process towards the final plan was largely limited to the central level of the ministry, with participation of financial and technical partners and, due to Covid-19, only included an email consultation of the DDE. The PDEF confirms the willingness of development partners to move its support towards the departmental level. However, designing such a long-term plan over a period of more than two years, and for which there is no capacity either to implement it or to revise it, raises some questions.

### **Operational competencies and internal management of DDE strengthened**

IIEP's support has contributed to operational planning at the DDE level, with the development of annual activity plans (PAA) that are already effective while being finalised for validation, and with frequent consultation, sometimes collaboration, between departments. The outcomes clearly go beyond the individual level and affect the DDEs as an organisation. A spirit of collaboration, with the creation of a team that works together, is observed in the DDEs' Services of Planning and Technology (SPT) but also with the training and mobilisation of the DDE inspectors.

## **Proactivity of planners**

A strong mobilisation of the members of the four DDEs, without waiting for directives from above was identified, contrary to usual practice. The various initiatives taken, particularly by the planners and focal points, even during crises, demonstrate their capacity to put into practice the knowledge and skills they have learned through IIEP's various training activities. It is commendable that the tools provided by the IIEP are adapted and used under pressure, which indicates their suitability in the difficult Haitian context.

## **IIEP interventions, recognized at different levels**

All the outcomes collected indicate that IIEP training, whether online, in groupings in Haiti, or at headquarters in Paris, contributed to the recorded outcomes. The contribution of training courses is recognized at all levels, particularly in organizational planning and internal management processes. The effects of these trainings go a long way, as they have been attended by people who are very active in planning and who were initially trained by the IIEP a few years before the start of the in-country programme. Mobilized training participants have, in their turn, raised awareness among their colleagues and superiors with regard to the role of educational planning and management for the improved education service delivery at the departmental level. The role of the coaches in contributing to outcomes did not come out clearly during the evaluation, which is probably linked to the limitation of having to conduct the evaluation entirely online. During the validation of the analyses with Haitian actors, the importance was however strengthened. It is therefore difficult to draw firm conclusions on the effectiveness of the coaches.

## **Paradox: a process of decentralisation without change in the relationship between the national and departmental level**

The relationship between the DDEs and the national level has not changed and the spirit of hierarchy still prevails, which inhibits a further flourishing of the dynamic created in the DDE. The outcomes created at individual level such as raising awareness, training colleagues and providing support to hierarchical superiors have lasting impacts. However, assuming, as the programme's "Theory of change" does, that interventions at the DDE level will lead to sustainably strengthened capacities at strategic level and management of the educational system, is not very realistic and underestimating the necessary role of the national level ministry. In a more holistic view of the Haitian education system, any "Theory of change" should also include a reflection on the role of non-state actors such as donors and NGOs, as well as their relationship with MENFP and DDE.

## **Relevant strategy to focus on the DDE**

The IIEP has chosen to focus on strengthening the DDE. This definitely proved to be a relevant strategy, leading to concrete organisational changes, mostly in internal management, and therefore should be continued.

As a last remark, the fact that the evaluation took place entirely online, resulted in the constant coming and going of participants during the harvesting workshops. This must have influenced the fact that the evaluation results come largely from only four DDEs, out of a total of ten DDEs in the

country. It would be worthwhile to analyse this further to understand why some DDEs were not present in the evaluation. Such an analysis could lead to a refined strategy with different or greater support to certain DDEs, seeking to avoid increasing existing disparities. The way in which the exchange between the DDEs is already supported can certainly contribute to this.

## ABREVIATIONS

BID	Banque Interaméricaine de Développement
BDS	Bureaux de District Scolaire
BIZ	Bureaux d'Inspection de Zone
CCE	Contrats de Construction d'État
CLIO	Cadre de Liaison des ONG
CTN	Comité Technique National
DDE	Direction Départementale de l'Éducation
DPCE	Direction de la Planification de la Coopération Externe
DUE	Délégation de l'Union Européenne
GSE	Groupe Sectoriel de l'Éducation
IPE	Institut International de Planification de l'Éducation de l'UNESCO
MENFP	Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation professionnelle
ONAPE	Office National de Partenariat en Éducation
OSC	Organisation de la Société Civile
PAA	Plan Annuel d'Activités
PDEF	Plan Décennal d'Éducation et de Formation
PME	Partenariat Mondial pour l'Éducation
PTF	Partenaire Technique et Financier
SIGE	Système d'Information pour la Gestion de l'Éducation
SPT	Service de Planification et de Technologie
UCP	Unité de Coordination de Projets
UE	Union Européenne
UEP	Unité d'Étude et de Programmation
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'Évaluation
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le Développement International



## Table des matières

<b>RESUME EXECUTIF</b>	<b>ii</b>
<b>EXECUTIVE SUMMARY</b>	<b>v</b>
<b>ABREVIATIONS</b>	<b>viii</b>
<b>1. CONTEXTE</b>	<b>1</b>
1.1. Développement de la planification vers les DDE	1
1.1. Complexité de la conduite d'un programme en Haïti	1
<b>2. LA RECOLTE DES EFFETS : EVALUER EN CONTEXTE COMPLEXE</b>	<b>3</b>
2.1. Relecture des différentes étapes de la Récolte des Effets	3
2.2. Questions d'évaluation et compréhension	6
2.3. Limites : insécurité et instabilité	8
<b>3. RESULTATS DE L'EVALUATION</b>	<b>10</b>
3.1. Question d'évaluation 1 : Quelles nouvelles pratiques ont été établies ou développées au niveau des individus, de l'organisation ou de l'institution ?	10
3.1.1. Dans quelle mesure les effets démontrent une utilisation des normes et outils qui améliorent le pilotage du système éducatif au niveau départemental ?	11
3.1.2. 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 ?	13
3.1.3. 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 ?	16
3.1.4. 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 ?	20
3.2. Question d'évaluation 2 : Dans quelle mesure les effets constatés correspondent à la « théorie du changement » initiale du projet ? Comment pourrait-elle être adaptée ?	21
3.3. Question d'évaluation 3 : En quoi les effets confirment ou contestent la validité du choix de l'IPE de se concentrer fortement sur les DDE ?	22
<b>4. CONCLUSIONS ET DISCUSSIONS</b>	<b>24</b>
4.1. De nouvelles pratiques établies dans les DDE	24
4.2. Le PDEF, surtout utile au niveau ministériel central et aux PTF	24
4.3. Les compétences opérationnelles et en gestion interne des DDE renforcées	25
4.4. De la proactivité des planificateurs	25
4.5. Des interventions de l'IPE, reconnues à degrés différents	25
4.6. Paradoxe : un processus de décentralisation sans changement de relation entre niveau central et DDE	26
4.7. Stratégie pertinente d'accompagner les DDE	27
<b>ANNEXES</b>	<b>28</b>

Annexe 1 : Termes des références	29
Annexe 2 : Conception de l'évaluation	33
Annexe 3 : Liste des personnes ressources	43
Annexe 4 : Résultats de la corroboration	44
Annexe 5 : Liste des effets récoltés	46

## 1. CONTEXTE

La présente évaluation externe porte sur le projet intitulé « Améliorer le système éducatif haïtien par la planification et le pilotage stratégique » qui fait partie intégrante du Programme haïtien d'appui à la réforme de l'État, financé par l'UE dans le cadre du contrat de construction de l'État (CCE-II), autrement dit le « State Building Contract II (SBC-II) », de septembre 2018 à décembre 2021, et prolongé jusqu'en avril 2022. Ce projet résulte d'une demande effectuée par le MENFP auprès de l'IIPE, courant 2017, pour poursuivre la collaboration institutionnelle entre le MENFP et l'IIPE, dans la lignée des travaux précédents, afin de renforcer les capacités des cadres du MENFP en matière de planification du système éducatif. Dans ce cadre, les directions choisies pour ce projet et les modifications apportées dans le courant du projet pour s'adapter au contexte haïtien sont brièvement présentées dans cette partie.

### 1.1. Développement de la planification vers les DDE

En 2018, les résultats du diagnostic mené par l'IIPE en étroite collaboration avec le MENFP sur les capacités existantes en Haïti ont révélé et confirmé certains obstacles profonds entravant le processus de planification au sein du MENFP qui sont : 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. Sur la base de ce diagnostic, l'IIPE a formulé le programme d'appui au système éducatif en Haïti qui vise à améliorer les pratiques de planification et de pilotage de l'administration éducative en accordant une attention particulière aux dix DDE du pays. Afin de lever certains de ces obstacles, particulièrement ceux liés 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.

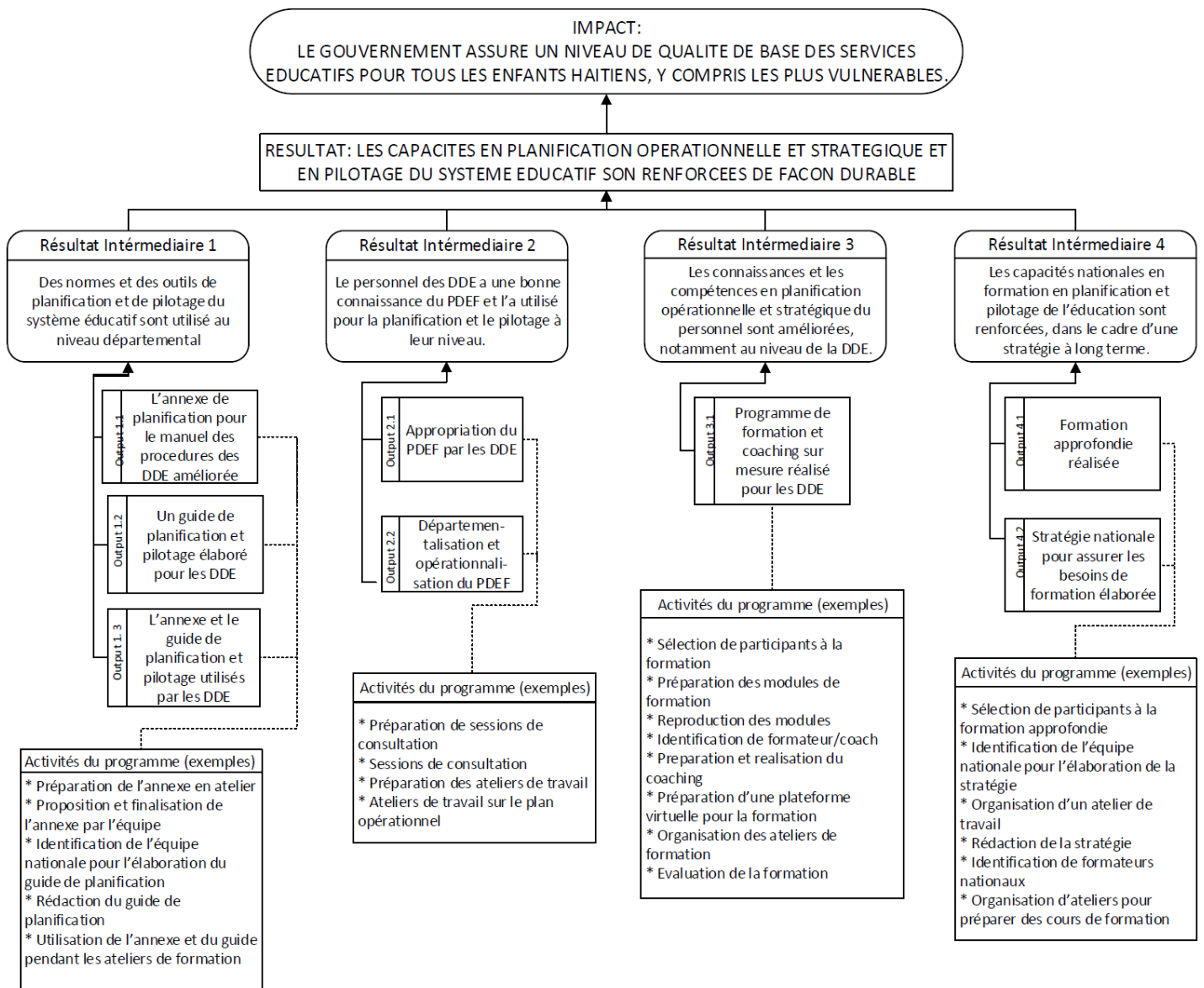
A l'origine, en 2018, le deuxième volet consistait en « l'appui à l'appropriation du plan décennal par les DDE », mais il a évolué vers « l'appui à la finalisation du plan décennal » en 2019. En effet, le Partenariat Mondial pour l'Éducation (PME) a conduit une évaluation très critique de la première version du plan décennal et a vivement suggéré que le ministère sollicite l'aide de l'IIPE afin d'en assurer l'amélioration. Suite à la demande du MENFP, l'IIPE a accompagné les acteurs parties prenantes dans la révision et la finalisation du PDEF. Pour pouvoir répondre à ce besoin, un avenant au contrat a été réalisé, ajustant le projet à cette demande.

Le projet réunissant le MENFP, l'UE et l'IIPE a été d'une durée de presque quatre ans, entre fin 2018 et mi 2022, et s'est basé sur une « chaîne de résultats » qui constitue la « théorie du changement » du projet, dont la version originale est exposée ci-après.

### 1.1. Complexité de la conduite d'un programme en Haïti

La mise en œuvre du programme durant ces quatre années s'est avérée complexe du fait de nombreuses crises, dont la crise sanitaire du Covid-19 à partir d'avril 2020, qui a dès lors nécessité

une adaptation de toutes les activités à distance. Le pays traverse également une crise politique et sécuritaire et de nombreuses crises environnementales et humanitaires.



## 2. LA RECOLTE DES EFFETS : EVALUER EN CONTEXTE COMPLEXE

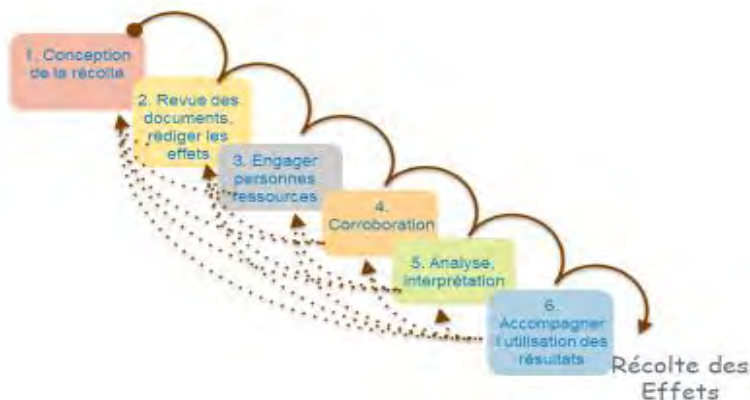
Dans ce contexte complexe, la Récolte des Effets était l'approche la plus appropriée, de par son aspect qualitatif : elle vise à identifier les effets d'un programme, tant positifs que négatifs, tant prévus que non-prévus, dans les situations de complexité où il est difficile de discerner à l'avance les relations entre cause et effet. Elle permet de concentrer l'analyse et l'interprétation plutôt sur les effets identifiés suite à l'action, de comprendre leur importance et de mesurer la contribution de l'IPE, agent de changement, à ces derniers, dans le cadre de cette évaluation.

Ainsi, l'objectif de l'évaluation était de parvenir à identifier et à analyser la contribution du projet de l'IPE aux résultats pertinents observés en Haïti, en matière de développement des capacités à différents niveaux pour soutenir le développement du secteur de l'éducation.

Dans cette partie, afin de mieux appréhender les analyses exposées dans ce rapport, il est démontré avec transparence la manière dont la méthode a été construite et les défis rencontrés pour mener à bien l'évaluation. Adaptation et flexibilité ont été indispensables dans la conduite de cet exercice.

### 2.1. Relecture des différentes étapes de la Récolte des Effets

Figure 2 : Représentation des étapes de la méthode Récolte des Effets



Ci-après, nous décrivons les techniques et stratégies utilisées et nous déclinons les adaptations qui ont été nécessaires à chacune des étapes de la méthode Récolte des Effets, impliquant une meilleure compréhension de l'analyse. Les six étapes de la Récolte des Effets ont été dûment suivies dans la mise en œuvre de l'évaluation, avec leurs principes et de manière inclusive et participative :

#### Étape 1 : Conception initiale

La méthodologie Récolte des Effets s'inspire des principes de « [l'évaluation centrée sur l'utilisation](#) » et adopte une approche inclusive et participative de tous les opérateurs et partenaires principaux de l'évaluation dans le souci d'assurer l'utilisation effective des résultats de l'évaluation. Pour cette raison, la conception initiale en avril 2021 a consisté à identifier tout d'abord les utilisateurs et les utilisations de l'évaluation, ainsi qu'à formuler les questions d'évaluation auxquelles il s'agit de répondre dans ce rapport final. Un comité d'utilisateurs principaux participait à toutes les décisions durant la Récolte des Effets et coordonnait la récolte au nom de l'IPE, comme démontré dans les phases suivantes décrites ci-après. Avec ce comité d'utilisateurs, les utilisations ont été déterminées pour mieux comprendre l'intérêt des effets récoltés et, donc, les enjeux de l'évaluation. La conception de l'évaluation, en [annexe 2](#), présente les membres du comité d'utilisateurs ainsi que les utilisations des analyses proposées en réponse.

Les évaluatrices ont adopté une méthode inductive, qui évolue et s'adapte au fur et à mesure de l'évaluation en fonction du contexte en Haïti. Cela a été notamment le cas concernant la réalisation de la collecte des données qui aurait dû avoir lieu en Haïti et qui, après plusieurs décisions de report, a dû être menée à distance.

## Étape 2 : Revue documentaire

En ce qui concerne la revue documentaire, la documentation était limitée, essentiellement composée d'une documentation mise à disposition par l'IIPE (cf. liste de documents en [annexe 2](#)). Tout d'abord, la documentation a été une ressource pour comprendre les questions d'évaluation de l'IIPE. Ensuite, à partir des documents mis à disposition, une série de questions a été préparée et a permis l'élaboration d'une grille de questions ouvertes pour la conduite des entretiens non-directifs. Enfin, les documents ont été des ressources tout au long de l'analyse des effets identifiés, pendant les entretiens individuels et pendant les ateliers de groupe.

## Étape 3 : Engagement des ressources humaines

Comme les documents disponibles ne contenaient pas d'ébauche d'effet, l'évaluation a uniquement utilisé les ressources humaines pour récolter les effets. Cette troisième étape a alors consisté à effectuer 13 entretiens individuels et un atelier de travail, puis des échanges par courriel pour finaliser les déclarations d'effets. Elle avait pour objectif d'identifier et de formuler les effets de façon participative.

Les « sources » étaient les personnes jugées ayant la meilleure connaissance des changements en Haïti, c'est-à-dire d'abord ceux qui ont mis en œuvre le programme, particulièrement les planificateurs, points focaux et les coachs des DDE, qui ont tous été invités à participer à un atelier en ligne. Les acteurs du niveau central du MENFP en Haïti ainsi que les membres de l'IIPE au siège à Paris et des membres de la Délégation de l'Union Européenne, impliqués dans le projet en Haïti durant la période évaluée, ont été interrogés individuellement (cf. [annexe 3](#) Liste des personnes ressources).

## Étape 4 : Corroboration

La corroboration dans la Récolte des Effets vise essentiellement à approfondir la compréhension des effets, et à améliorer la crédibilité des effets. Il s'agit d'une étape qui permet de vérifier un certain pourcentage des effets, car la corroboration est une étape longue et qu'il n'est pas possible de vérifier tous les effets. Le choix de ce taux a été effectué par les évaluatrices avec le groupe d'utilisateurs à la suite de la Récolte des Effets. Il a été ainsi décidé de corroborer 18 effets, dont majoritairement les DDE du Nord-Est et du Sud pour le niveau des DDE, conformément à l'objectif de départ de focaliser l'évaluation sur ces deux DDE.

Dans la méthodologie Récolte des Effets, comme explicitée à l'étape 3, les sources principales des effets sont ceux qui ont mis en œuvre le projet, soit les agents de changement, parce qu'ils sont les mieux informés. Bien que cela pourrait révéler un degré de subjectivité, les sources savent que leurs effets seront corroborés mais ils ne savent pas précisément les effets qui seront choisis par les évaluatrices, ce qui les force à être précis dans la formulation des effets identifiés. Le rôle des évaluatrices était d'assurer que les effets étaient éventuellement plausibles et vérifiables.

Malgré les trois relances des évaluateuses 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), résultat un peu décevant. Un effet seulement 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. L'analyse repose donc sur 41 effets au total. En ce qui concerne la crédibilité des données, dans ce processus d'évaluation, et particulièrement durant l'atelier de validation des analyses du 7 janvier 2022, les évaluateuses ont constaté que les réponses aux questions étaient constamment dirigées vers les mêmes enjeux déjà couverts par les effets. Ainsi, malgré les limites de la corroboration, ce sentiment de saturation, ressenti par les évaluateuses lors de cet atelier, confirme doublement l'exhaustivité des données.

## Étape 5 : Analyse et interprétation

Les données obtenues à travers la Récolte des Effets ont été analysées et interprétées afin de répondre aux questions d'évaluation. L'analyse a été réalisée avec l'aide de l'application Podio permettant la sauvegarde de tous les effets et leur gestion en suivant la classification convenue avec le comité d'utilisateurs (Cf. [annexe 2](#) Conception de la récolte). L'évaluation a été entièrement conduite à distance, ce qui a rendu l'interprétation plus difficile à saisir. Comme les évaluateuses ne se sont jamais rendues en Haïti, cela a induit un manque de connaissance du contexte permettant de mieux saisir les enjeux et d'approfondir l'analyse des effets. A contrario, la distance a amené les évaluateuses à échanger plus régulièrement tant avec les acteurs de l'IPE que les acteurs haïtiens durant toute la durée de la mission et à travers divers canaux tels que WhatsApp et Zoom, créant une certaine proximité avec les acteurs et une meilleure compréhension de leur fonctionnement, notamment dans la mise en œuvre du projet.

Il a été particulièrement difficile pour les évaluateuses externes d'évaluer l'importance relative des effets. Ceux qui ont formulé les effets, principalement au sein des DDE, étaient tous convaincus de l'importance de leurs effets – leur formulation étant un élément explicite de la déclaration d'effet. Cependant, au sein du comité d'utilisateurs, il semble y avoir des perspectives différentes sur l'importance relative des effets qui mérite d'être discutée et mieux comprise. Une analyse préliminaire a été effectuée fin octobre 2021 en vue de recevoir des premiers commentaires des membres du comité d'utilisateurs. Cette première ébauche avait été réalisée tout de suite après avoir finalisé la collecte des effets.

La corroboration a donc été menée ultérieurement en décembre 2021 et a permis aux évaluateuses de réaliser une analyse plus approfondie des effets et de leur corroboration. Ces nouveaux résultats ont été présentés le 7 janvier 2022 aux planificateurs des DDE, points focaux et coachs du programme, ainsi qu'à des acteurs du ministère haïtien, dont un des membres du groupe d'utilisateurs, Jacksonn Joseph, coordonnateur de la Direction Générale du MENFP. Cette présentation a permis de confirmer neuf analyses sur dix avec les acteurs haïtiens, et donc de réorienter une analyse qui sera précisée au point [3.2](#) de ce rapport (p.25). Finalement, un comité d'utilisateurs a été organisé le 21 janvier 2022 suite à la remise du rapport final provisoire dans le but de finaliser l'interprétation, d'élaborer des recommandations vis-à-vis du rapport et de finaliser ce dernier, en prenant en compte les commentaires reçus sur les conclusions et discussions de ce rapport.

## Étape 6 : Accompagner dans l'utilisation des résultats

Cette dernière étape est développée en partie 4 de ce rapport et répond davantage à la deuxième utilisation attendue de l'évaluation qui consiste à améliorer la conception d'un programme en vue de son prochain cycle programmatique, comme explicité dans la phase de conception et d'identification des utilisations. Ce rapport pourra accompagner également les utilisateurs dans la réflexion autour de la pertinence du budget face aux effets obtenus.

Ce point a été également discuté lors du comité d'utilisateurs du 21 janvier 2022, dont le but était en partie d'accompagner le comité dans la lecture et la compréhension de l'analyse, et donc l'utilisation des résultats.

### Calendrier

Comme prévu, l'évaluation externe a débuté mi-avril 2021. L'équipe d'évaluatrices a fait preuve d'une grande flexibilité vis-à-vis du contexte haïtien tant politique, que sécuritaire, économique, sanitaire, environnemental, etc. Alors que l'évaluation prévoyait initialement au moins deux déplacements en Haïti pour la cheffe d'équipe et au moins un déplacement pour la consultante junior, il a été convenu, finalement, d'adapter l'atelier de Récolte des Effets et les enquêtes dans les DDE du Nord-Est et du Sud à distance.

Le chronogramme a donc évolué dans un premier temps, vers un atelier à distance au milieu du mois d'août 2021, date à laquelle le pays a subi un séisme et qui a amené les évaluatrices à reporter de nouveau l'atelier, en accord avec le comité d'utilisateurs et les membres de l'IIPE. Dans un deuxième temps, il a donc été convenu d'organiser l'atelier de Récolte des Effets au début du mois d'octobre 2021. Entre-temps, les évaluatrices ont mené des entretiens individuels en fonction de la disponibilité des acteurs haïtiens.

La révision du calendrier est présentée en [annexe 2](#).

### 2.2. Questions d'évaluation et compréhension

Les données obtenues à travers la Récolte des Effets étant analysées et interprétées afin de répondre aux questions d'évaluation, il était primordial d'exposer, avant toute analyse, la compréhension des questions par les évaluatrices par rapport à la documentation mise à disposition. Ces questions ont été formulées de façon adéquate et précise dès la phase de conception de l'évaluation, car elles ont guidé l'évaluation, en termes de temporalité et de ressources et elles définissent la matière de l'analyse. Le programme de l'IIPE en Haïti porte également des actions qui s'enchevêtrent et qui permettent par leur complémentarité l'atteinte d'un effet. L'exercice de présenter les attentes par rapport à chaque question a permis aux évaluatrices d'explicitier comment étaient ordonnés et présentés les effets en fonction de ces attentes.



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)*

De façon globale, la question consiste à savoir si les nouvelles pratiques ou changements de pratique en termes de planification et de coordination se mesurent à des niveaux individuels, organisationnels ou institutionnels. Il s'agit donc de savoir si l'action portée par l'IIPE a des effets au-delà du niveau individuel. La déclinaison des quatre sous-questions permet de préciser les types de changements de pratique attendus.

2. *Dans quelle mesure les effets constatés correspondent à la « théorie du changement » initiale du projet ? Comment pourrait-elle être adaptée ?*

Selon le document « Annexe I – projet original » datant de 2018, et révisé en 2019 et en 2020, la « théorie du changement » ou bien « chaîne de résultats » initiale du projet, se focalise sur des changements de comportement individuel et de comportement dans la pratique de planification et de pilotage en éducation. Les deux premiers points sont amplement analysés dans la question 1.

Le deuxième changement est directement lié à la troisième question posée ci-après, relative à l'intérêt de se focaliser sur l'accompagnement des DDE : la « théorie du changement » implique que les quatre résultats intermédiaires, ensemble, aboutiront au renforcement durable des capacités en planification opérationnelle et stratégique et en pilotage du système éducatif.

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. En quoi les effets confirment ou contestent la validité de ce choix ?*

Il est attendu des effets des arguments et des justifications en faveur ou non d'une approche participative dirigée envers les DDE. Comme l'action se concentrait sur les DDE, il est évident pour les évaluatrices que davantage d'effets ont donc été identifiés et formulés à ce niveau (31 sur 41).

### 2.3. Limites : insécurité et instabilité

Dans la conduite de cette évaluation, plusieurs limites liées à l'insécurité et l'instabilité du pays ont été rencontrées et ont été des freins à la conduite de cette évaluation. L'évaluation s'est en effet déroulée dans un contexte extrêmement difficile. Le Referendum envisagé et toujours reporté, une dégradation forte de la situation sécuritaire (recrudescence des enlèvements contre rançon), l'assassinat du Président haïtien en juillet, les tremblements de terre à la mi-août touchant trois départements du Sud (Grand'Anse, Nippes et Sud), l'insécurité menaçante avec des kidnappings fréquents par des gangs et, plus récemment, le manque d'essence et donc d'électricité dans le pays ont contribué à des troubles conséquents dans les diverses activités et tâches planifiées.

- **Atelier de Récolte des Effets** : A l'origine, alors qu'il était impératif tant pour l'IPE que pour les évaluatrices de prévoir un déplacement en Haïti, d'abord en mai 2021, puis en juillet 2021, l'enlèvement et l'assassinat du Président haïtien en juillet 2021 a amené l'IPE et les évaluatrices à renoncer à organiser l'atelier et les missions en présentiel. Cet atelier de récolte des données au niveau central et au niveau des DDE a été alors reporté à la mi-août 2021, date à laquelle les départements du Sud ont été touchés par un tremblement de terre, ce qui a amené à reconduire de nouveau l'atelier en octobre 2021. Pendant l'atelier, en octobre 2021, le pays a connu une crise de pétrole, ce qui a eu pour conséquence un manque de carburant empêchant les participants de se rendre à leur bureau et d'électricité pour avoir une connexion internet stable. L'atelier recevait des participants pendant trois jours entre un à cinq participants selon les heures. Bien que 11 personnes de neuf DDE ont été conviées à cet atelier de Récolte des Effets, toutes les DDE n'ont pas pu participer. C'est pourquoi la Récolte des Effets ne comprend des effets que pour quatre DDE.
- **Mini-ateliers dans deux DDE** : Au début du projet, il a d'ailleurs été choisi avec le comité d'utilisateurs de non seulement, conduire un atelier à Port-au-Prince avec tous les acteurs des DDE, mais d'approfondir ces données, conformément à l'appel d'offre, dans deux départements : la DDE du Sud et la DDE du Nord-Est. Cette collecte des données avait été traduite en « mini-ateliers » à distance dans ces deux DDE, mais qui n'ont pas pu avoir lieu à cause de non-disponibilité d'internet au moment de la collecte.
- **Entretiens individuels** : Au lieu de réaliser l'atelier en août 2021, ainsi que les deux ateliers à distance pour chacun des deux départements du Nord-Est et du Sud, il a été convenu de changer de technique et d'organiser simplement des entretiens individuels complémentaires à divers niveaux et en mettant toujours l'accent sur les deux DDE ciblées. Il a ainsi tout de même été possible de réaliser une rencontre en distanciel avec le directeur de la DDE du Nord-Est, son directeur adjoint et le planificateur de la DDE du Nord-Est. Durant cette rencontre, le planificateur a réalisé une présentation des changements dans le département et a identifié plusieurs effets y relatifs.
- **Echange par courriel** : Les évaluatrices n'ont reçu aucun retour sur les commentaires par rapport aux effets formulés à plusieurs reprises. Ce fût notamment le cas pour les effets 12 et 30 qui ont alors été sélectionnés pour être corroborer : l'effet 12 a pu recevoir un avis, ce qui n'est pas le cas pour l'effet 30.

Nous avons cependant constaté qu'il y a eu une plus grande participation et plus grande implication à la présentation des analyses de l'évaluation qui a eu lieu le 7 janvier 2022. Les acteurs mobilisés étaient toujours les mêmes (tout comme dans les étapes précédentes), mais les interactions ont été

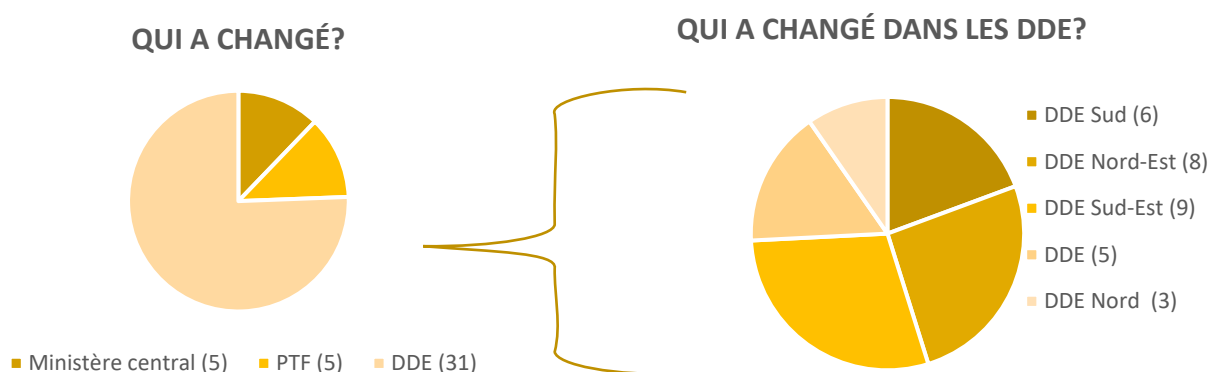
plus vives et les participants donnaient leur accord et désaccord. A souligner que les acteurs mobilisés étaient les quelques planificateurs actifs dans le programme de l'IPE et donc qui étaient plus actifs dans l'évaluation. Ce sont donc ces acteurs qui ont été sélectionnés pour la réalisation de l'atelier de présentation des analyses et des interprétations, ce qui pourrait expliquer ces interactions à la dernière étape de l'évaluation. Cette période, le début d'année, semble être aussi une fenêtre temporelle durant laquelle les acteurs haïtiens sont disponibles.

De fait, il a été difficile de mobiliser tous les acteurs en Haïti : le taux de participation est relativement faible, tant dans la Récolte des Effets que dans la corroboration. Les acteurs du changement haïtiens ont eu de grandes difficultés à participer à des entretiens en ligne et à répondre aux échanges de courriels, et cela s'est révélé être le cas tant pour procéder à la formulation et à la révision des effets, que pour en effectuer la corroboration. Ces difficultés dans la communication ont probablement contribué au fait qu'aucun résultat négatif – toujours difficile à récolter – auquel l'IPE aurait pu contribuer n'a été enregistré. Il pourrait y avoir également un élément subjectif à cela, du fait d'une certaine difficulté à fournir des critiques de la part des acteurs haïtiens et d'un contexte dans lequel la création d'une atmosphère de confidentialité était difficile. En tout état de cause, il était déjà compliqué de récolter des effets formulés correctement et intégralement.

Pour toutes ces raisons, les évaluatrices concluent qu'une évaluation en ligne n'est en effet pas possible en Haïti, ce qu'avait annoncé le comité d'utilisateurs au début de l'évaluation. Les évaluatrices se sont aperçues de l'environnement dans lequel évoluait l'IPE et des difficultés rencontrées, constantes, liées au contexte. En conclusion de toutes ces limites, la récolte n'a pas pu être exhaustive. Il est sûrement probable que, dans les DDE qui n'ont pas pu participer à la récolte, d'autres effets auraient pu être identifiés et auraient mérité d'être inclus dans l'analyse.

### 3. RESULTATS DE L'EVALUATION

Dans sa totalité, 41 effets ont pu être récoltés. Ils sont présentés en [annexe 5](#).



Conformément aux attentes, la majorité des changements, 31 sur 41 effets se situent au niveau des DDE, niveau auquel l'IIPE s'est délibérément investi le plus. Ces effets sont présentés ci-après dans les paragraphes [3.1.1](#) et [3.1.3](#). Les effets ont été récoltés auprès des quatre DDE du Nord, du Nord-Est, du Sud et du Sud-Est. Les effets au niveau du ministère, au niveau central, et des PTF concernent tous les effets liés au PDEF et à la gestion interne centrale pour sa mise en œuvre. Le paragraphe [3.1.2](#) en propose une analyse.

- Sur quatre DDE qui ont pu être approchées, six effets ont été identifiés et formulés dans la DDE du Sud, neuf dans la DDE du Sud-Est, trois dans la DDE du Nord, huit dans la DDE du Nord-Est.
- Au niveau national, en rapport avec le processus de finalisation du PDEF : cinq effets ont été identifiés et formulés au niveau des DDE en général, huit effets concernent les directions du ministère et cinq les PTF.

#### 3.1. Question d'évaluation 1 : Quelles nouvelles pratiques ont été établies ou développées au niveau des individus, de l'organisation ou de l'institution ?

En répondant à cette question d'évaluation, un chevauchement entre le résultat intermédiaire 1 (utilisation des normes et outils) et le résultat intermédiaire 3 (connaissances et compétences améliorées) a été identifié. La « théorie du changement » présente de façon linéaire comment les différents extrants sont attendus pour contribuer aux résultats intermédiaires. Cependant, dans la pratique, les effets réels démontrent à la fois une utilisation des normes et des outils et une amélioration des connaissances et des compétences simultanément, ce qui rendait difficile la tâche de classer les effets dans l'un ou l'autre de ces résultats. En conséquence, six effets contribuent en même temps aux résultats 1 et 3. Ce chevauchement se ressent également entre les effets des résultats 1 et 2, puisque les uns sont imbriqués dans les autres. L'hypothèse de l'IIPE qu'une combinaison d'action entre formation, coaching, ateliers de travail amène à des effets globaux se confirme.

### 3.1.1. Dans quelle mesure les effets démontrent une utilisation des normes et outils qui améliorent le pilotage du système éducatif au niveau départemental ?

Presque la moitié des effets au sein des DDE, 16 sur 31, indique une utilisation des normes et des outils qui, d'une façon ou d'une autre, améliore le pilotage au sein des DDE. Ce constat est confirmé par tous les interlocuteurs de l'évaluation, bien qu'ils ne représentent pas toutes les DDE.

#### Nouvelle approche sur les PAA

Avoir un PAA, en soi, n'est pas nouveau, mais c'est le processus d'élaboration, les étapes parcourues avant la finalisation du 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, qui marque la vraie nouveauté dans les pratiques au sein des DDE. Dans ce sens, bien que les PAA soient des produits du programme de l'IPE en Haïti, c'est la première fois que chaque DDE a préparé son propre PAA de façon contextualisée et en collaboration entre les différents services. L'IPE a fortement soutenu ce processus à travers des formations, du coaching et des ateliers en vue de la construction d'un modèle harmonisé. Néanmoins, le fait que beaucoup de cadres ont vu et vécu avec persévérance cette expérience, ces derniers savent désormais comment mieux organiser et exercer leur travail, ce qui augmente les chances de durabilité de certains aspects, comme l'explique l'effet 1 ci-après.

*Effet 1: Depuis début 2020 jusqu'en octobre 2021, dix groupes de travail dans chacune des 10 DDE travaillent ensemble sur la préparation de leurs PAA 2021-2022. La constitution des groupes peut comprendre des inspecteurs, les directeurs et leurs adjoints, 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.*

L'effet 16 s'inscrit également dans cette même idée et confirme que la réalisation de diagnostic et la planification sont devenus des processus organisationnels de la DDE du Sud-Est, incluant la mobilisation de 15 inspecteurs, le directeur et ses adjoints, les cadres du SPT et les coordinateurs, du fondamental et du secondaire, du district scolaire. La DDE du Nord-Est est également identifiée comme département utilisant désormais ces outils dans la planification (#36). Normalement, les plans des DDE devraient être approuvés par le Parlement, qui n'est pourtant pas fonctionnel. Bien qu'ils soient en cours de finalisation à la remise de ce rapport final, les PAA sont pourtant effectifs, car les DDE elles-mêmes tiennent compte de ces PAA dans l'organisation de leurs activités, ainsi que l'Unité d'étude et de programmation (UEP) dans sa programmation. La DDE du Sud a mentionné le fait que les PAA leur permettaient notamment de solliciter plus facilement l'appui direct des PTF. Dans le Sud, différentes ONG, telles que EducHaiti et Haïti-Gagne, financées respectivement par la Coopération espagnole et par l'UNICEF, se sont inspirées du PAA pour mettre en œuvre leur programme de formation des enseignants.

#### De meilleures coordinations et collaborations

De meilleures coordinations et collaborations entre les services techniques des DDE autour de la planification sont illustrées par des effets plus spécifiques dans les différentes DDE. Après un processus d'un an et demi, en octobre 2021, la DDE du Sud-Est était la première à avoir un SPT complet qui réunissait les différents services techniques (#17). Les décisions ministérielles sur la

création des SPT et la nomination des planificateurs comme chef de service ont été des facteurs favorables à l'amélioration de la coordination au sein des DDE. Ces décisions ne relèvent pas de l'intervention de l'IIPE, toutefois, les actions de formation et de mobilisation des acteurs au niveau des DDE ont permis de faire vivre ces nouvelles structures. Par exemple, dans le Nord-Est, l'IIPE a contribué à l'amélioration de la collaboration entre les services, ce qui facilite l'exercice de planification, comme le démontrent les effets 34, 36 et 13.

*Effet 34 : Depuis avril 2019, à l'initiative de M. Luckner Mompremier, Planificateur, le SPT coordonne la production et suit les plans d'activités mensuels de la DDE du Nord-Est avec les autres services.*

*Effet 36 : Depuis fin 2020, le planificateur de la DDE Nord-Est M. Mompremier 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 désormais 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 proposé 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 de l'organisation des activités de la direction départementale.*

*Effet 13 : 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. C'est nouveau pour eux de travailler ensemble, en synergie comme les chefs de service se réunissaient uniquement avec le directeur DDE.*

Outre la collaboration entre services, toutes les écoles publiques fondamentales dans le Sud-Est ont été mises en réseau par les inspecteurs, c'est-à-dire que des groupements d'écoles ont été réalisés (de dix écoles par exemple en fonction des zones) et un point focal « réseau » dans chaque zone, un responsable de la communication entre toutes les écoles d'une zone donnée, a été désigné. Ainsi, les directeurs d'écoles sont mieux et plus rapidement informés sur les décisions prises par le MENFP et la DDE. (#21)

### **Amélioration de la qualité des données des rapports**

La compréhension des processus de collecte des données (normes) et de la formulation d'indicateurs et d'outils de collecte au niveau des DDE (outils) a ainsi contribué à l'amélioration de la qualité des données des rapports et du temps de soumission de ces derniers au niveau central. M. Denis Nandy, ancien coach et désormais Chef du service des statistiques à l'Unité de Coordination de Projets (UCP) du MENFP à Port-au-Prince, a rapporté qu'en 2021, pour la première fois, les planificateurs (interlocuteurs du niveau national) et les départements ont fait eux même les calculs des indicateurs scolaires dont : le taux de scolarisation, le taux de redoublement, le taux d'admission, soit les indicateurs liés à l'accès à l'éducation. Auparavant, cela incombait au niveau central de recevoir les données récoltées dans les écoles, de définir et calculer lui-même les indicateurs. Désormais, M. Nandy les reçoit sans avoir à les calculer, ce qui lui permet de gagner du temps pour faire des rapports et des comptes-rendus à un niveau national (ministère) ou aux partenaires multilatéraux, lorsqu'il reçoit des commandes (#33). Depuis début 2020, les départements du Nord-Ouest, du Nord-

Est, du Centre et de l'Artibonite fournissaient déjà des données précises et fiables en moins d'une semaine à M. Nandy, s'il les sollicitait. Il s'agissait par exemple de la liste des écoles et de l'effectif des élèves et des enseignants dans ces écoles, pour le secteur public et non-public (#32).

Cette amélioration de la qualité et la rapidité dans la collecte des données a prouvé sa valeur à la suite du tremblement de terre du 14 août 2021. Peu après l'événement, 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 sur les bâtiments scolaires, les matériels didactiques et pédagogiques et sur l'effectif des enseignants entre autres à M. Jean Bruny Synal, statisticien du DPCE, dès son arrivée dans la commune Les Cayes. En outre, avoir ses propres données a rendu possible à la DDE du Sud de pouvoir négocier directement avec des bailleurs, ce qui a permis d'activer plus rapidement l'aide d'urgence.

Enfin, la façon dont cette transmission des données améliorées pourrait bénéficier les DDE elles-mêmes n'est pas très précise dans les effets identifiés. Il semblerait qu'il y aurait peu de retours sur les rapports de la part du niveau central aux DDE. Pourtant, aucune indication ne fait état d'une utilisation de ces informations au niveau central, par exemple pour changer les allocations budgétaires ou pour favoriser des prises des décisions pertinentes en faveur des DDE. D'après l'enquête menée, à ce jour, l'amélioration de la qualité de ces données bénéficie surtout aux DDE. Les données sont utilisées comme base de meilleure prise de décision pour les DDE. Dans le Sud, la collecte rapide de données fiables a contribué au développement du plan d'urgence. La DDE du Sud-Est a rendu visible les différences entre les enseignants et enseignantes qui étaient nommés et ceux et celles qui étaient budgétés, ce qui servirait comme base d'aide à la décision pour budgétiser tous les enseignants et toutes les enseignantes nommées.

### Renforcement de la gestion interne

La grande majorité des effets qui démontrent l'utilisation des normes et outils sont des changements de pratique, au niveau de la gestion interne des DDE. Le plus souvent, toute une équipe est impliquée dans les effets, que ce soit le SPT, le collectif des inspecteurs ou les directeurs des écoles. Dès lors, les interventions de l'IPE vont clairement au-delà d'une influence des individus seulement, grâce aux actions conséquentes des individus qui ont participé pleinement ou partiellement aux interventions de l'IPE et qui ont ainsi influencé à leur tour leurs collègues. L'IPE a donné une perspective d'agir différemment, même dans les conditions difficiles décrites en première partie de ce rapport. Dans ce cadre, il est encourageant de constater que les nouveaux directeurs des DDE du Sud-Est et du Sud, qui n'ont pas participé aux interventions IPE, sont tout de même motivés et de bonne volonté pour poursuivre la gestion des DDE avec ces nouvelles pratiques. Les planificateurs de ces DDE sont aussi confiants quant aux possibilités de continuer l'approche adoptée : « Tout dépend de nous, les techniciens », ce qui peut être interprété comme un indicateur de durabilité des changements. Finalement, au niveau des DDE, l'IPE n'a pas contribué à des changements institutionnels, mais a permis la vie institutionnelle et l'amélioration de la gestion interne des institutions.

#### *3.1.2. 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 ?*

Sur 41 effets finaux, sept concernent la finalisation du PDEF, dont quatre directement au niveau central du ministère et trois au niveau des PTF. La finalisation du PDEF concerne donc essentiellement le niveau institutionnel. Comme en juin 2020, le PME a envoyé une lettre

d'approbation de financement de 16M USD, soumis à la finalisation du PDEF et son évaluation externe, pour la mise en œuvre du PDEF par son *Education Sector Plan Implementation Grant* (ESPIG) (#3) et qu'en décembre 2020, tous les hauts cadres du MENFP ont validé le PDEF (#6) ; l'appui technique de l'IIPE à la finalisation du PDEF est effectif.

### Participation partielle des DDE à la finalisation du PDEF

Les contributions de l'IIPE à la finalisation du PDEF ont été fortes avec l'organisation de plusieurs ateliers de travail, des échanges et des discussions et l'accompagnement vers le consensus comme le démontre la contribution de l'IIPE à l'effet 6, relative à la validation du PDEF par le MENFP :

L'IIPE 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'IIPE a facilité les échanges et les discussions du Comité technique national (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'IIPE accompagne, encourage et améliore le travail du CTN. L'IIPE 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'IIPE afin d'en assurer son amélioration. Suite à la demande du MENFP, l'IIPE 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. (contribution #6).

Cependant, alors que cette contribution atteste d'un processus participatif avec les acteurs à divers niveaux, la récolte a confirmé que cette finalisation a certes suivi un processus participatif au niveau central, mais peu au niveau déconcentré. Ce processus participatif mené essentiellement au niveau central a été vérifié notamment pendant les entretiens individuels avec des acteurs du niveau central, à travers un accompagnement technique de proximité du CTN, et des différents services du ministère. L'IIPE a organisé trois missions pour réajuster les stratégies et les programmes inscrits dans le PDEF. Les périodes retenues étaient respectivement : du 14 au 18 mai 2019 ; du 8 au 12 juillet 2019 ; du 26 août au 3 septembre 2019 dans l'inspection générale du MENFP. L'IIPE a donc fortement influencé le développement du PDEF. Cependant, dans la finalisation du PDEF, l'IIPE devait faciliter l'organisation des consultations des DDE, ce qui a été difficile à organiser. En raison du contexte sanitaire et des restrictions qui s'en suivent, peu de consultations ont été réalisées et elles ont été majoritairement menées par courriel, méthode à laquelle les DDE étaient peu accoutumées. Cette démarche n'a donc pas contribué à une bonne appropriation du plan par les DDE. Par conséquent, la finalisation du PDEF n'a qu'en partie suivi un processus participatif avec les DDE. Ce sont en réalité les effets relatifs à la réalisation des PAA qui démontrent un processus participatif des divers services des départements, avec une attention des planificateurs et le solide accompagnement de l'IIPE dans l'alignement des plans départementaux (PAA) au plan national (PDEF) :

L'IIPE 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. (contribution #3).

Dans ce contexte particulièrement difficile, adaptation et bricolage caractérisent plus spécifiquement ce processus de finalisation du PDEF. L'IIPE a démontré une flexibilité de ses actions et des activités en fonction des demandes des divers acteurs (PTF et MENFP) tout en restant aligné aux objectifs qui lui étaient assignés, dans la mesure du possible.

### Alignement des PTF en faveur des DDE

La finalisation du PDEF a permis au ministère et à ses services de présenter le PDEF aux divers PTF présents dans le pays afin de solliciter l'alignement de leur programme avec les axes stratégiques du gouvernement haïtien en matière d'éducation et de formation. Au-delà du simple fait d'avoir pu présenter le PDEF, l'Office national de partenariat en éducation (ONAPE), se charge du suivi des actions des partenaires et est désormais en mesure de justifier les demandes d'orientation auprès de ces partenaires dans la lignée des orientations stratégiques nationales, comme le démontre l'effet 9 avec la Banque Interaméricaine de développement (BID).

*Effet 11 : 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, Groupe Sectoriel de l'Éducation (GSE), cadre de liaison des ONG (CLIO) pour leur demander d'assurer l'alignement de leur programme avec le PDEF. Le webinaire, relié à plusieurs canaux média, a eu lieu en présence du Ministre de l'Éducation, du Directeur du cabinet et de l'ONAPE et d'un représentant de la direction de l'UEP. Ce webinaire faisait partie d'une série de webinaris organisés conjointement par l'UNESCO et l'ONAPE.*

*Lien du Webinaire : <https://www.facebook.com/UnescoHaiti/videos/213850423807343/?app=fbl>*

*Effet 9 : 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.*

A partir de la finalisation du PDEF, des programmes sont ainsi élaborés par les PTF, utilisant le PDEF en combinaison (effet 5). Cet alignement est essentiellement du fait de l'approbation de financement du PDEF par le PME, mais qui a sollicité le concours de l'IIPE pour le finaliser. Malgré cette intervention indirecte, peuvent être mis en avant, plus particulièrement, quelques effets (effets 4 et 8) présentant des actions des PTF à destination des DDE. Suivant la récolte, à ce jour, aucun programme ou projet ne vise directement les DDE et aucun fonds n'a encore été directement attribué, mais les prémices de ces projets sont encourageantes et prouvent une volonté d'alignement des actions des PTF avec cette dynamique de renforcer l'action au niveau des DDE, admise depuis des années.

*Effet 5 : De juillet 2020 à janvier 2021, la Belgique, l'Espagne et la France 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'Equipe Europe.*

*Effet 4 : En mars 2020, le DDE du Sud-Est a inclus l'élaboration de 20 cartes scolaires dans son programme triennal qui sera financé par la Coopération espagnole/UE.*

*Effet 8 : 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 avec les PAA des DDE.*

A travers le processus de finalisation du PDEF, a été identifiée la contribution indirecte de l'IPE dans la gestion interne des actions portées par les services centraux du ministère et d'autres PTF, permettant de rendre vivant des groupes, tel que notifié dans l'effet 43, présenté ci-après. Cet effet démontre que les formations organisées par l'IPE ont contribué à la forte motivation des acteurs et des groupes de travail en lien avec le PDEF et, ainsi, à ce que les réunions bimensuelles aient eu lieu depuis « obligatoirement. »

*Effet 43 : A partir de mars 2021, les trois nouveaux groupes (accréditation, système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) et évaluation des apprentissages) se réunissent de façon hebdomadaire au sein du MENFP à Port-au-Prince.*

*Contribution #43 : « [...] 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. »*

Malgré la non-participation des DDE dans le processus de finalisation du PDEF, l'IPE est parvenu à sensibiliser des DDE, et surtout des planificateurs, à l'importance de l'alignement des PAA avec le PDEF. Une limite d'ordre technique peut être relevée ici, questionnant la pertinence du PDEF dans le contexte difficile du pays, comme cela sera analysé au point [3.2](#) et en [4.1](#) de ce rapport.

### *3.1.3. 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 ?*

Les effets récoltés au niveau des DDE portent largement sur des pratiques très concrètes, qui sont diverses et adaptées au contexte, ce qui est indicateur d'un renforcement de compétences en planification plutôt opérationnel. Le contexte rend difficile une planification stratégique de long terme, comme en témoigne la DDE Nord-Est qui a priorisé une planification mensuelle sur une planification annuelle (#36). Particulièrement au niveau départemental, une attitude beaucoup plus proactive de la part du personnel est observée, notamment des directeurs, cadres éducatifs et techniciens, dont certains ont été influencés de façon indirecte par l'IPE à travers une formation des inspecteurs par les planificateurs. Alors que dans le passé, le personnel des DDE attendait généralement les instructions et les commandes du niveau national pour agir, plusieurs effets indiquent qu'ils prennent désormais des initiatives intrinsèques pour, par exemple, collecter des

données dans les départements et leurs zones et coordonner les activités de la DDE avec la mise en place de réunions plus régulières et de calendriers exécutifs mensuels.

### Résilience aux crises

La proactivité de la DDE du Sud lors du séisme d'août 2021, est l'exemple le plus éminent d'une certaine résilience face aux crises multiples rencontrées fréquemment dans le contexte haïtien, en général, et dans la gestion des écoles et des enseignants, en particulier. Il est louable que les outils apportés par l'IPE soient utilisés sous pression, ce qui indique leur adéquation au contexte. Non seulement le directeur de la DDE du Sud a convoqué les inspecteurs pour mener une enquête sur la situation des écoles, puis il les a mobilisés pour préparer le plan d'urgence (#25). En outre, suite à la proposition de M. Antoine Gélin Favardieu, inspecteur du secondaire, les inspecteurs ont étendu la collecte des données aux écoles secondaires et non-publiques (#27), faisant ainsi preuve d'adaptation au contexte. En général, le planificateur a joué un rôle considérable dans la mobilisation des équipes de collecte des données. Ainsi, pour la première fois, la DDE du Sud avait pris l'initiative de développer des instruments et de collecter des données, sans attendre les directives et les outils du niveau central, ce qui démontre la plus grande autonomie ressentie par les cadres et techniciens de cette DDE (#12).

*Effet 25 : 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*

*Effet 27 : Après le tremblement de terre du 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.*

*Effet 12 : En août 2021, le coordonnateur du Fondamental M. Célestin de la DDE du Sud, a donné un rapport sur la collecte de données de l'impact du séisme de 14 août 2021 sur les bâtiments scolaires et sur l'effectifs des enseignants à M. Sinal, 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 différentes salles de classe, le mobilier de classe, les matériels didactiques et pédagogiques.*

Un autre exemple de résilience face aux crises est la mise en place du réseau entre toutes les écoles publiques fondamentales dans le Sud-Est (#21) qui s'avère très utile en cas d'intempérie, comme lorsque les routes sont coupées. Dans ces situations, les inspecteurs ne peuvent plus circuler ni collecter les données mais, grâce au réseau, ils peuvent solliciter le point focal pour récupérer les données et les transmettre aux interlocuteurs en temps réel par téléphone. Avec cette même préoccupation de faciliter la collecte des données, le planificateur de la DDE Nord-Est, M. Mompremier, a construit une plateforme qui est disponible en ligne et hors ligne (« hybride ») (#35), ce qui est crucial dans le contexte haïtien marqué par des coupures internet fréquentes. Ce dispositif permet donc la fluidité de la collecte et la transmission de données à travers la plateforme, même depuis des zones rurales reculées ou durant des périodes non propices à la connexion internet.

## Attitude proactive

Au-delà d'une résilience face aux crises, on observe de façon générale une attitude plus proactive des SPT, avec un rôle majeur pour les planificateurs, et l'indication d'une meilleure aptitude à l'utilisation des outils et l'organisation de formations. M. Mompremier, planificateur de la DDE Nord-Est, après avoir créé la plateforme de collecte des données, a créé un module de formation et a organisé la formation à la collecte de données et à l'utilisation de la plateforme (#37, 40). La rencontre au sein de la DDE du Sud-Est entre tous les inspecteurs, coordonnateurs et les directeurs de la DDE et leur adjoint pour analyser et interpréter les résultats des examens officiels, dans le but de préparer de nouvelles orientations pour la nouvelle année académique, est illustratrice du changement graduel vers une planification de meilleure qualité. C'était une initiative du planificateur de la DDE, M. Charles Nodie, qui a ainsi permis de mettre l'accent sur les matières à renforcer. C'est la première fois qu'une telle analyse approfondie a été faite au sein de la DDE. Auparavant, était juste réalisé un sondage ou était jeté un « coup d'œil rapide » sur les résultats pour identifier les matières où les élèves avaient des difficultés (#23).

*Effet 35 : Au mois de décembre 2020, M. Mompremier, Planificateur de la DDE Nord-Est, a programmé 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. Cette formation s'inscrit dans le but d'avoir des données vérifiables et en temps réel pour des prises de décision.*

*Effet 37 : 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 (3), fondamental (25) et secondaire (10) 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).*

*Effet 41 : 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 qui permet de suivre et contrôler la scolarité des élèves sur plusieurs années.*

*Effet 39 : 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 Bureaux de district scolaire (BDS), par Bureaux d'inspection de zone (BIZ), par commune, par section communale) dans une plateforme et ainsi assurent un système de collecte des données qui sont toujours à jour. En octobre 2021, 98% des listes de formation de classes ont été collectées et mises à jour.*

*Effet 40 : En octobre 2021, M. Mompremier a développé un module de formation sur la plateforme dédiée aux directeurs des écoles du DDE Nord-Est. Cette formation est réalisée sur demande des Inspecteurs et directeurs d'école.*



Entrée sur la plateforme de collecte des données de la DDE du Nord-Est



Vue d'ensemble sur la répartition des élèves de la DDE du Nord-Est

Activité	Nom Ecole	adresse	Tel	Directeur
	COLLEGE EMPLOYISTE DE ROMBO	Ecole Nibonze, Rt, Rombo	44433009	Joseph Daphne Harist
	COLLEGE ADVENTISTE DE GUANAMINTE	Cité la Paix Guanaminthe	37299098	Donatien Phéna Barin
	ECOLE NATIONALE DE LAGUAMINTE	Laguaminthe	40025372	CENARE NAZARD
	ECOLE MONT SON DE ROCHE TEMPE	Laguaminthe	40727901	Saint N Saint aros
	ECOLE FUNDAMENTALE D'APPLICATION DE FORT-ROBE	Nicard, Fort-Liberté	3936	ADRIEN N Anarobon
	ECOLE NATIONALE DE CITE MAX	Rue Alexandre Sicard, Fort-Liberté	3775	Daboum Elima
	ECOLE COMMUNICARIB-SERPHE FORT	737, Nicard Near Aboube	3915	Joseph H. Bona

Liste des établissements du privé de la DDE du Nord-Est

Extraction des données au format Excel de la DDE du Nord-Est

### Timide changement des relations avec les DDE

Les changements de coordination et de coopération au sein des DDE, démontrant un changement des relations au niveau des DDE, ont été décrits dans le paragraphe 3.1.1. Toutefois, tandis que le niveau central fait état d'une remontée des données plus fluide des DDE vers le niveau central, comme en témoignent M. Nandy de l'UCP (#32) et M. Sinal, statisticien du DPCE après le séisme (#12), il n'y a pas d'autres changements dans les relations entre le niveau national et le niveau départemental : un système très hiérarchique prévaut toujours.

### Encadré N°4 : Extrait d'un entretien avec une personne du niveau central

Sur la communication, « certaines personnes » au niveau central seraient plus ouvertes d'esprit et plus ouvertes au dialogue, notamment cela a été le cas dans le processus de révision du PDEF. C'est un changement de culture au niveau central, qui reste très fragile car la culture hiérarchique et d'autorité, et de respect des pratiques « habituelles », reste très ancrée.

La situation est légèrement différente pour les PTF. Les négociations sur la possibilité de financement direct des DDE par les bailleurs ont été mentionnées plusieurs fois, mais il n'y a que deux effets concrets récoltés à ce propos ; celui explicitant que le PME a approuvé un financement pour la mise en œuvre du PDEF en incluant une part variable aux DDE et celui précisant que la Banque mondiale qui, dans son nouveau programme, aligne son appui entre autres avec les PAA des DDE (#8). Néanmoins, l'Espagne, La France et la Belgique ont élaboré aussi 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'Equipe Europe (#5). Ce programme, toujours sous négociation, mentionne un financement directement dirigé

vers les DDE<sup>1</sup>. Ces décisions des partenaires internationaux promettent un renforcement des positions des DDE vis-à-vis du ministère au niveau central, ce qui n'est pas encore identifié pour le moment.

### Contribution de l'approche de l'IPE à la modification des pratiques

Dans tous les effets au niveau des DDE, les planificateurs, points focaux et coachs qui ont formulé ces effets, se réfèrent aux formations de l'IPE comme élément essentiel qui leur a fourni les compétences d'agir et qui, ainsi, ont contribué aux effets, que ce soit la formation à Paris, les différents modules en présentiel et en ligne, ou les formations dans le cadre du diagnostic. Il n'y a aucun doute sur le fait que les formations ont contribué à modifier les pratiques décrites. L'évaluation n'a pas rencontré une telle importance vis-à-vis de l'approche par les coachs, l'approche est rarement visible dans la contribution de l'IPE aux effets. Pourtant, lorsque ce constat a été présenté lors de l'atelier de validation des analyses auprès des acteurs haïtiens, de nombreux planificateurs ont soutenu que l'accompagnement des coachs a été très important pour aider à formuler des solutions face aux résistances aux changements organisationnels, comme le travail entre les différents services de la DDE. C'était la seule analyse qui a été « invalidée » lors de cet atelier. Les coachs ont aidé à trouver des manières de convaincre les différents services techniques à adopter la nouvelle approche de développement du PAA. Il est possible que l'approche par les coachs ait été omise dans la contribution des effets, et cela peut-être parce que les participants à l'atelier de Récolte des Effets ont considéré que la contribution de l'IPE concernait uniquement le personnel du siège à Paris. Même s'il a été expliqué au début de l'atelier que les coachs faisaient partie de la stratégie d'intervention de l'IPE, il est aussi possible que cette clarification fût insuffisante face aux problèmes de connexion internet rencontrés par beaucoup de participants et à l'imprécision dans le document modèle de Récolte des Effets.

#### *3.1.4. 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 ?*

Bien que le changement de pratiques au sein des DDE soit très apprécié, il existe un potentiel limité d'impacts réels en termes d'amélioration de l'éducation, si ces changements au niveau départemental ne s'accompagnent pas de changements au niveau national, notamment en termes d'allocation des ressources humaines, matérielles et financières. Avec le peu de réactivité du niveau central (cf. question d'évaluation 3 en [3.3](#) p. 26 ci-après), le contexte ne semble pas propice à développer une stratégie nationale en termes de formation, par exemple avec une équipe nationale.

Pour autant, même si les activités relatives à la stratégie de long terme du programme n'ont pas été mises en place, quelques actions ont été menées par les planificateurs eux-mêmes pour former et sensibiliser les inspecteurs et d'autres acteurs du département à la planification. Deux effets tendent vers la durabilité des activités de planification au sein de la DDE du Nord-Est. En effet, suite à l'élaboration de la plateforme de collecte de données du département, exposée précédemment dans le paragraphe [3.1.3](#), le planificateur a organisé une formation début 2021 auprès des inspecteurs à la

---

<sup>1</sup> Source : Initiative Équipe Europe Haïti « Appui à la gouvernance du secteur de l'éducation : poursuite des efforts de l'UE et de ses Etats membres d'accompagner les réformes [...] en favorisant les transferts vers les structures déconcentrées, y compris appui à la gestion plus proche aux citoyens à travers les directions départementales d'éducation » partagé par Judith Johannes, UE (p.3)

collecte des données et à l'utilisation de la plateforme. Cette formation a pour but d'avoir des données vérifiables et en temps réel pour les prises de décision (#37). Le planificateur a préparé également un module de formation et un calendrier de formation pour atteindre un plus large public en direction notamment des directeurs des écoles du département (#40), facilitant l'installation de cette plateforme et la durabilité des activités de planification du département. De ces prémices de formation, le développement d'une stratégie long terme de formation à travers les planificateurs pourrait être envisagé.

Enfin, il était inclus également dans le projet des bourses de formation à Paris. La contribution de ces formations au siège aux effets a été soulignée, notamment pour l'effet 28. En effet, lors de la formation en ligne de l'IPE organisée entre novembre 2020 et février 2021, M. Favardieu pouvait accompagner les 15 participants à la formation et leur donner des explications techniques, et cela, selon lui, grâce à la formation qu'il a suivi entre janvier et juillet 2020 à Paris.

*Effet 28 : Lors de la formation IPE 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 du secteurs de l'éducation de L'IPE, pour obtenir des explications techniques.*

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

La théorie supposant que la préparation d'une annexe et d'un guide de planification de façon participative conduit à l'utilisation de ces outils (volet 1) s'est avérée valide, avec 16 effets au sein des DDE qui la démontrent. De la même façon, le volet 3 qui est le programme de formation et coaching, a été beaucoup apprécié et tous les 31 effets au niveau des DDE s'y réfèrent comme ayant contribué aux effets. Il y a un accroissement de connaissances et un développement de compétences comme nous l'avons vu dans la traduction en pratique, particulièrement au regard de la qualité des données collectées et la manière dont chaque planification est réalisée : collaborativement entre les sous-secteurs. Le fait que même en temps de crise, quand il peut être attendu un retour aux pratiques anciennes et connues, que de nouvelles manières de fonctionner provenant des formations de l'IPE soient utilisées est une grande indication de l'utilité de l'approche de l'IPE en termes d'outils, de normes, de formation et de coaching.

Pour le volet 2, relatif au PDEF, la situation est légèrement différente. Il est définitivement reconnu comme un succès que le PDEF ait été finalisé en 2020, par tous, ce qui a permis le financement de la mise en œuvre du PDEF y compris, pour la première fois, un financement de la part du PME destiné directement aux DDE, sans passer par l'administration centrale, ce qui repositionne les DDE et entraîne une dynamique de *bottom-up* (#3). Ce financement, d'ailleurs, pourrait faire diminuer le scepticisme des directeurs vis-à-vis des avantages à réaliser un PAA. Les PTF s'alignent généralement sur la position du PME, ainsi l'approbation de financement du PME est très importante pour obtenir des financements d'autres bailleurs. D'autres donneurs (#25, 14), y compris la Banque mondiale (#8) et l'UE (#5), pourraient faire de même bien qu'aucune confirmation de subventions aux DDE n'ait été enregistrée durant la récolte.

Bien que l'utilisation et l'utilité soit observée du PDEF par les bailleurs, il n'est pas si convaincant que le travail mené autour du PDEF ait également contribué à une appropriation du PDEF par les DDE. Les PAA des DDE s'alignent bien au PDEF, mais il semble surtout être le résultat des retours donnés par

l'IIPE sur les ébauches du PAA. Les changements dans la planification et le pilotage des DDE auraient pu être réalisés sans le PDEF, seulement basés sur l'utilisation de l'annexe, le guide et, surtout, la formation et le coaching. Un corroboreur a en effet tenu les propos suivants concernant la finalisation du PDEF :

*« En Haïti, tout est difficile. Nous avons voulu un plan assez rapidement... [...] Nous avons ainsi perdu deux ans pour avoir un plan (il y avait le changement du ministre et du gouvernement – il n'y a pas question sur le travail de l'IIPE). Dans un contexte de violence et de conflit, qu'est-ce qu'on peut attendre en termes de qualité de plan ? Maintenant on a un plan, mais toujours pas la capacité de le mettre en œuvre. Beaucoup d'énergie du ministère a été dédié de travailler sur ce plan. Deux ans de plus pour ce 16 M. [...] »*

Finalement, le volet 4, le renforcement des compétences de prestataires nationaux de formation, n'a malheureusement pas pu avoir lieu. Il était prévu que ce volet commence à la moitié du programme pour en assurer la durabilité mais a été constamment repoussé, à cause de l'impossibilité d'organiser des missions et des réunions en présentiel depuis mars 2020. Les capacités nationales en formation ne sont donc pas renforcées.

Supposer qu'une « théorie du changement » composée de quatre volets qui ensemble conduiront au résultat final visant la durabilité, tel que décrit ci-après « *Les capacités en planification opérationnelle et stratégique et en pilotage du système éducatif sont renforcées de façon durable* » semble être une montagne à gravir. Il était judicieux de se concentrer sur les DDE, car il y a vraisemblablement des signes de durabilité dans les effets (cf. le paragraphe suivant [3.3](#)). Cependant, en l'absence d'une institution fonctionnelle à un niveau national, y compris en termes de financement, il est difficile d'atteindre la durabilité institutionnelle. Concrètement, au-delà de l'intervention de l'IIPE – de qualité comme décrit précédemment – la supposition que cela aurait été possible d'atteindre un changement durable, systématique et institutionnel, dans une situation de non-fonctionnement du niveau central, devrait être révisée.

### 3.3. Question d'évaluation 3 : En quoi les effets confirment ou contestent la validité du choix de l'IIPE de se concentrer fortement sur les DDE ?

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.

Dans l'ensemble, le travail de l'IIPE est très apprécié par les acteurs des DDE, principalement pour les différentes formations qui ont été dispensées, à Paris, en Haïti, ainsi qu'en ligne. Le fait que tous les effets au niveau des DDE se réfèrent aux formations en témoigne. En outre, plusieurs interviewés indiquent que le niveau central « ne fonctionne pas vraiment ». Qu'il n'y ait qu'un seul effet réalisé au niveau central suite à l'approbation du PDEF lors de l'évaluation soutient ce constat.

Les effets ont démontré que le niveau central reçoit de meilleures données désormais (relation DDE vers ministère) et peut donc avoir une meilleure compréhension du pays. Cependant, aucun retour n'a été effectué aux DDE suite à la transmission des rapports, dans des délais très courts (relation ministère vers DDE). Ainsi, ne pas investir au niveau national est un choix pertinent en raison de l'inertie du ministère au niveau national. Les multiples crises que le programme a traversé pendant



sa mise en œuvre exacerbent tous les problèmes qui ont lieu au sein du ministère, mais même en l'absence de ces crises, le ministère est décrit de façon répétée comme encore non-fonctionnel ou lent. Face à ce manque de réaction, « constant » d'après les sources, le programme permet aujourd'hui aux DDE d'approcher directement les bailleurs en vue de faire financer leurs projets et leurs activités. Cette meilleure autonomie des DDE dans la planification de leurs activités manque cependant de compétences en budgétisation. Il est de la responsabilité d'Expertise France d'accompagner les DDE dans cette démarche. L'IPE et Expertise France avait prévu de réaliser des activités communes, simultanément, ce qui n'a pas pu être réalisé, encore une fois à cause du contexte qui ne l'a pas permis. Alors que les PAA sont quasiment finalisés, il est surprenant qu'ils aient été réalisés sans budgétisation affectée et que cette dernière est encore au stade de projet.

Globalement, les effets donnent l'impression que les interventions de l'IPE reposent sur « un sol fertile » en se concentrant sur les DDE. Il est en effet plus aisé de travailler avec les DDE puisqu'il y a plus de proximité avec les acteurs au niveau départemental qui sont plus accessibles, qu'au niveau institutionnel, qui sont plus difficiles à mobiliser, d'après une source, ce qui s'est révélé véridique dans la conduite de l'évaluation. La contribution des DDE et leur responsabilité technique dans la planification du secteur de l'éducation est identifiable.