



**REPUBLIQUE D'HAÏTI**

***MINISTÈRE DE L'ÉDUCATION NATIONALE ET DE LA FORMATION  
PROFESSIONNELLE***

**FONDS NATIONAL DE L'ÉDUCATION**

**Éléments de politique et de stratégie**

**Port-au-Prince, Haïti  
Mars 2019**

## TABLE DES MATIERES

<b>1. MISE EN CONTEXTE</b>	<b>2</b>
<b>2. APERCU DE LA SITUATION DU FINANCEMENT DE L'EDUCATION EN HAITI</b>	<b>6</b>
<b>3. CADRE STRATEGIQUE DE LA POLITIQUE DU FNE</b>	<b>10</b>
<b>3.1. Objectifs stratégiques du FNE</b>	<b>11</b>
<b>3.2. Fondements</b>	<b>12</b>
<b>3.3. Principes du financement</b>	<b>14</b>
<b>3.4. Cadre de référence</b>	<b>15</b>
<b>3.5. Cadre d'intervention : participation à l'effort de l'éducation pour tous</b>	<b>21</b>
3.5.1. Petite enfance, enseignements fondamental et secondaire	22
3.5.2. Formation technique et professionnelle	26
3.5.3. Enseignement supérieur	27
<b>3.6. Cadre de gestion</b>	<b>28</b>
3.6.1. Gestion globale des fonds du FNE	30
3.6.2. Approche spécifique adoptée : Gestion axée sur les résultats	33
3.6.3. Planification et budgétisation	38
3.6.4. Mise en œuvre et réalisations	40
3.6.5. Dispositif de suivi et d'évaluation	42
3.6.6. Reddition de compte	46
<b>4. MODIFICATIONS ULTERIEURES</b>	<b>50</b>

## 1. MISE EN CONTEXTE

Les différentes constitutions haïtiennes qui se sont succédé, depuis l'indépendance du pays le 1<sup>er</sup> janvier 1804, ont toujours accordé une place prépondérante à l'éducation. La plupart des dispositions qui y sont stipulées exigent des autorités nationales la mise en place de dispositifs éducatifs et de moyens adéquats et de qualités en faveur de la population haïtienne. Ces engagements de l'État ont marqué toute l'histoire du pays.

Cette volonté s'est renouvelée, cette fois-ci, à travers le Plan quinquennal d'Education (1981-1986) à partir de l'idée de favoriser « l'extension de la scolarisation primaire de base à l'ensemble des enfants d'âge scolaire »<sup>1</sup>. L'article 32, la Constitution de 1987 renforce cette vision en stipulant que : 1) l'État garantit le droit à l'éducation. Il veille à la formation physique, intellectuelle, morale, professionnelle, sociale et civique de la population ; 2) l'éducation est une charge de l'État et des collectivités territoriales. Ils doivent mettre l'École gratuitement à la portée de tous, veiller au niveau de formation des enseignants des secteurs publics et privés ; 3) l'enseignement primaire est obligatoire sous peine de sanctions à déterminer par loi. Les fournitures classiques et le matériel didactique seront mis gratuitement par l'État à la disposition des élèves au niveau de l'enseignement primaire.

La Conférence mondiale sur l'éducation, tenue à Jomtien (Thaïlande) en 1990, est venue renforcer les orientations et dispositions nationales en matière d'éducation en adoptant des résolutions pour faire notamment de l'«éducation primaire universelle» une réalité pour l'an 2000. Durant la décennie de 1990, les autorités haïtiennes ont consolidé les acquis constitutionnels et ont harmonisé les choix éducatifs nationaux avec les perspectives de Jomtien en élaborant le Plan National d'Education et de Formation (PNEF) qui a préconisé « une éducation haïtienne de qualité accessible à tous les citoyens... »<sup>2</sup> dont l'objectif est de « garantir six (6) années de scolarisation

---

<sup>1</sup> P. M, Laguerre, *Le phénomène de l'exclusion dans le système formel d'éducation en Haïti : Constats et recommandations*, Port-au-Prince, UNESCO, 2005, p 45.

<sup>2</sup> MENFP (1998). *Le Plan National d'Education et de Formation (PNEF)*, p. 52.

complète à tous les enfants du groupe d'âge 6-11 ans »<sup>3</sup> mis en avant dans son programme d'expansion de l'offre en est une illustration.

A Dakar, en avril 2000, l'analyse de l'application de ces résolutions a montré des résultats modérés et assez distants de ceux qui étaient attendus. Sur cette base, ce Forum a exprimé la nécessité d'adopter de nouvelles mesures pour faire en sorte que l'éducation universelle devienne une réalité. Fort des conclusions de Dakar, le Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle a pris l'initiative, six (6) ans plus tard de se doter d'une Stratégie nationale d'actions pour l'éducation pour tous (SNA/EPT) dont la priorité porte sur l'accès à l'éducation de base de tous les enfants en âge de fréquenter l'école.

Cette conférence a également été l'occasion d'aborder la question du financement de l'éducation dans les pays dont les faibles moyens économiques pourraient se transformer en des menaces susceptibles d'altérer la concrétisation de l'idéal de l'Éducation pour Tous. Les menaces les plus à craindre seraient entre autres celle de sacrifier la qualité au profit du développement de l'accès à l'éducation, la persistance de l'inégalité des filles devant l'éducation, les disparités entre les régions et les catégories sociales dues aux inégalités de revenus, le manque de moyens adéquats, équitables et durables, sans oublier l'insuffisance des capacités institutionnelles et la faiblesse des processus politiques.

À la suite du séisme du 12 janvier 2010, qui a bouleversé sérieusement le secteur de l'éducation, l'État haïtien a convenu de développer et de mettre en œuvre, sur la période 2010-2015, un Plan opérationnel (PO) dont l'objectif premier visait la refondation du système éducatif haïtien. Ce plan devait spécifiquement apporter un support à l'accès à une éducation fondamentale de qualité, dans des espaces scolaires sûrs et sécuritaires accessible à tous les enfants d'âge scolaire, à court et moyen termes. Dans le même temps, avec le nouveau gouvernement, le Programme de scolarisation universelle gratuite et obligatoire (PSUGO), financé exclusivement par les

---

<sup>3</sup> *Ibid.*, p. 81.

fonds de l'État haïtien, a vu le jour. L'abolition des frais scolaires, en vue de faciliter la fréquentation et la persévérance scolaires, a été au cœur de ce programme.

Dans le contexte actuel marqué par d'importants progrès en matière de scolarisation massive et en dépit de tous ces efforts déjà accomplis et des mesures pertinentes prises selon les observations précédentes, il reste encore des besoins éducatifs importants à satisfaire. A ceux-ci il est indispensable d'apporter des réponses immédiates, pour certains, et structurels, pour d'autres ou les deux à la fois. Il est à se rappeler plus particulièrement que beaucoup d'enfants issus de familles pauvres ou de milieux défavorisés n'ont toujours pas accès à l'école et que l'extension d'une éducation de qualité reste faire dans les établissements scolaires.

Dans ses perspectives, le Plan opérationnel 2010-2015 de refondation du secteur éducatif prône une modernisation du dispositif de financement de l'éducation basé sur des mécanismes innovants et devant servir de levier pour orienter, organiser, restructurer et promouvoir la qualité, l'accès et la gouvernance au niveau du secteur. Pour faire mieux, pérenniser les résultats de l'initiative stratégique que représente le PSUGO et surtout pour répondre plus largement aux besoins éducatifs du pays, les autorités nationales se sont lancées dans la création du Fonds national de l'éducation. Autrement dit, l'Etat haïtien a décidé de créer un dispositif spécifique de financement de l'éducation à travers ***la Loi portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de l'éducation (FNE)*** parue dans le «Moniteur» Spécial N° 30-*vendredi 22 septembre 2017*. Ce dispositif préconise non seulement d'apporter des ressources au secteur de l'éducation, mais est aussi appelé à jouer un rôle déterminant dans l'atteinte des grands objectifs éducatifs visés. Le FNE sert à la fois de **lieu de collecte ou de réception des prélèvements opérés au bénéfice du secteur et de canaux de redistribution des ressources collectées ou reçues**.

En référence à l'article 10 de ***la Loi portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de l'éducation (FNE)***, il convient de développer sa politique et ses objectifs stratégiques. C'est dans cette optique que s'inscrit ce

document qui tient, sans doute compte des Objectifs de développement durable (ODD), du cadre d'action d'Incheon (2015), du Plan de stratégie de développement d'Haïti, perspectives 2030 (PSDH), du Plan décennal de l'éducation et de formation (PDEF) et de la Politique de formation des Enseignant.e.s et des personnels d'encadrement (PNF/EPE), tout en restant dans les lignes tracées par la loi.

## **2. APERCU DE LA SITUATION DU FINANCEMENT DE L'ÉDUCATION EN HAÏTI**

Le problème de financement de l'éducation en Haïti se pose en termes de fortes contraintes et de besoins croissants pour les familles à revenu modeste. Ces contraintes font référence aux pressions démographiques qui agissent sur la demande sociale pour la scolarisation universelle. De plus, les modes de financement de l'éducation qui sont pratiqués n'apportent suffisamment de réponses satisfaisantes aux besoins éducatifs existants.

Il ne fait aucun doute que l'éducation est un service très coûteux en Haïti, au point d'engendrer un nombre de cas importants de non scolarisation et d'abandon. L'étude de Moisset et de Merisier a confirmé que « l'éducation en Haïti coûte très cher, particulièrement pour les parents, cela aussi bien dans le secteur public que dans le secteur privé »<sup>4</sup>. Plus tard, les données de l'Enquête sur les conditions de vie et des ménages publiées par l'IHSI (2003) montreront une nette augmentation des dépenses moyennes des ménages par enfant et par an.

Selon l'«Enquête sur les Conditions de Vie Après le Séisme, ESCVAM<sup>5</sup>» publiée en 2014 par l'IHSI, l'analphabétisme, en particulier chez les adultes, est un problème aigu car il touche 23 % de la population (34 % en milieu rural, 10 % dans la capitale et 15 % dans les villes secondaires). Les inégalités de genre et intergénérationnelles sont assez marquées. Ainsi, 28 % de la population féminine ne sait ni lire ni écrire, contre 19 % de la population masculine. Le taux d'analphabétisme des personnes les plus âgées (56 ans et plus) est sept fois plus élevé que celui des plus jeunes (10-14 ans). Près de 60 % des haïtiens n'ont pas dépassé le niveau de scolarité primaire et moins de 5 % disposent d'un diplôme professionnel ou ont entrepris des études supérieures.

---

<sup>4</sup>J.J MOISSET, G.G MÉRISIER, *Coûts, financements et qualité de l'éducation en Haïti; perspective comparative: école publique et école privée*, MENJS, Port- au- Prince, MENJS, 2001.

<sup>5</sup> *L'évolution des conditions de vie en Haïti entre 2007 et 2012, La réplique sociale du séisme*, IHSI. 2014.

Aujourd'hui, le PIB par habitant en Haïti est faible, soit 805 US. Or, les coûts moyens annuels par élève sont très élevés et quasiment impossibles à déterminer. En se basant sur la variabilité des frais scolaires et leur augmentation annuelle, le financement de l'éducation par les ménages demeure très problématique. Autrement dit, leur charge financière est très élevée au regard du PIB. Les familles assurent l'essentiel du financement de l'éducation compte tenu du fait que la majorité des établissements du réseau scolaire (92%), ainsi que des effectifs (plus de 80%), sont de statut non public. Pour sa part, l'Etat demeure un bailleur important de l'éducation, notamment dans le secteur public à travers les salaires des personnels enseignants et non enseignants.

Le coût de scolarité d'un enfant représente 25% des revenus annuels totaux des ménages. Les frais de scolarité vont de « 45 à 60 pour cent des revenus annuels d'une famille moyenne avec trois enfants en âge scolaire<sup>6</sup> pour 20 pour cent de la population la plus pauvre »<sup>7</sup>. En 2005, les frais scolaires additionnés aux coûts d'acquisition des manuels scolaires s'étaient élevés à \$80 américains. En fait, les ménages prennent en charge la majeure partie des frais de scolarité (10% de leur budget total)<sup>8</sup> selon l'ECVMAS, 2014. Cette même enquête rapporte aussi que, trois ans après le séisme, un tiers des ménages est obligé de s'endetter tandis que 13 % doivent puiser dans leur épargne et un peu plus d'un tiers (36 %) arrive à peine à l'équilibre. Cette enquête souligne également que lorsqu'on compare les revenus du ménage avec le niveau de revenu que ce dernier considère comme le minimum nécessaire pour vivre, on retrouve que près de huit ménages sur dix peuvent être classés comme « pauvres subjectifs ». Il prévaut aussi un fort sentiment d'inégalité au sein des communes : plus de six ménages sur dix (63 %) considèrent que leur niveau de vie est inférieur au reste des ménages de la commune.

Par ailleurs, l'étude de Moisset et Merisier a rapporté que les chiffres cachent des disparités entre les diverses catégories d'appartenance de l'école fréquentée. Bien

---

<sup>6</sup> CCI -- Groupe Thématique d'Éducation, Jeunesse et Sport, juin 2004.

<sup>7</sup> Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle. EPT – ÉDUCATION POUR TOUS EN HAÏTI. International Développement Association/Caribbean Development Bank. MANUEL D'OPERATION. PHASE 1 (2007-2010). VOLUME III – Sous-composante Subvention des Frais Scolaires par Elève, Port-au-Prince, le 10 septembre 2010.

<sup>8</sup> Haïti, Investir dans l'humain pour combattre la pauvreté, MPCE, BM

entendu, les coûts moyens les plus élevés se rencontrent dans les villes et dans les écoles non indépendantes (sans néanmoins la garantie de meilleures performances). Les coûts moins élevés concernent les établissements publics dans les zones rurales. Au nombre des éléments de structure des coûts, les salaires des enseignants en sont les principaux. Ils déterminent pour une grande part les coûts dans le public car les enseignants y sont mieux traités. Les autres éléments sont les frais de transport, les droits de scolarité, les uniformes et le matériel didactique.

En outre, il est tout aussi important de noter les observations :

- un faible niveau de financement des services éducatifs publics à travers les allocations budgétaires de l'État. Ces dernières se sont révélées largement insuffisantes durant les dernières années ;
- une allocation des ressources publiques qui s'effectue à partir des prévisions budgétaires. Elle ne tient pas véritablement ou pas toujours compte de la part (ressources collectées et/ou appui budgétaire) qui est dédiée à l'éducation ;
- des conditions d'attribution des ressources publiques qui ne semblent pas découler d'une analyse des besoins réels du secteur de l'éducation ;
- un dispositif de financement de l'éducation qui n'est pas structuré de sorte qu'elle garantisse en amont et facilite la réalisation des objectifs éducatifs du pays, en permettant au secteur de bénéficier d'un soutien substantiel et significatif de l'État.

En somme, l'accès à l'éducation reste limité pour les ménages à plus faibles revenus. En clair, il y a lieu de considérer que la pauvreté est un obstacle important à la scolarisation. Le coût élevé des services éducatifs est le principal motif invoqué par les ménages pour ne pas scolariser leurs enfants. Le retard à l'entrée, le redoublement et l'abandon scolaire sont au centre du constat d'une très forte inégalité des chances au seuil de l'établissement. Ces inégalités s'aggravent aussi compte tenu de la forte disparité de la qualité de l'enseignement.

Deux ans après le tremblement de terre, la pauvreté était toujours élevée, et ce particulièrement dans les zones rurales. Ce rapport<sup>9</sup> établit qu'en 2012, plus d'un Haïtien sur deux se trouvait en situation de pauvreté avec moins de 2,41 \$ par jour, et une personne sur quatre vivait en dessous du seuil national de pauvreté extrême fixé à 1,23 \$ par jour. Dans un pays où l'offre d'éducation est largement dominée par le secteur privé, la déficience en capital financier nuit indubitablement à l'acquisition du capital humain et du capital culturel d'une bonne partie des enfants issus des familles socialement et économiquement défavorisées.

---

<sup>9</sup> *Haïti, Investir dans l'humain pour combattre la pauvreté*, MPCE/Banque mondiale.

### **3. CADRE STRATEGIQUE DE LA POLITIQUE DU FNE**

Le financement de l'éducation est une charge longtemps laissée aux familles en dépit de leurs inégalités face aux ressources financières. L'Etat haïtien fait de sérieux efforts pour être le bailleur principal dans le financement de l'éducation. Avec le FNE, les pouvoirs publics devront pouvoir occuper ce rang. En prenant en charge le coût de l'éducation des enfants, l'Etat facilitera une meilleure distribution des compétences cognitives au sein de la société et offrira, du même coup, aux acteurs sociaux de meilleurs moyens pour insérer le pays dans l'économie de la connaissance en vue d'assurer son développement dans un monde où l'économie de l'immatériel occupe une place primordiale dans les échanges internationaux.

Il se trouve que l'insuffisance de l'offre scolaire et la faible qualité de l'éducation, notamment publique, demeure problématique à cause de l'augmentation du nombre d'enfants ne pouvant avoir accès à l'école, des taux de déperdition, d'échec aux examens officiels et du manque de capacité de l'Etat à apporter des solutions durables aux problèmes éducatifs qui persistent. Cette situation s'est intensifiée, d'une part, par le fait que, le réseau non public occupe le plus large espace du parc scolaire et, d'autre part, par la restriction d'accès engendrée par les coûts élevés de scolarisation.

Dans un contexte de possibilités économiques limitées<sup>10</sup>, l'offre de services publics permettant d'accroître la capacité d'accumulation de capital humain des ménages pauvres est essentielle pour briser le cercle vicieux de la pauvreté intergénérationnelle. Il est crucial d'améliorer l'accès et la qualité des services tout en réduisant les coûts pour les ménages afin d'améliorer les résultats d'éducation. Dans le secteur de l'éducation, il est primordial de s'occuper du développement de la petite enfance et de cerner de manière plus approfondie les facteurs déterminants de l'apprentissage scolaire. L'accomplissement de la scolarisation requiert aussi un plan stratégique et de financement à court et moyen terme, ainsi qu'une meilleure coordination avec les programmes et projets existants. Un système d'information permettant de mieux

---

<sup>10</sup> *Ibid.*

identifier et cibler les populations vulnérables pour les soutenir et le suivi des services fournis et leur qualité, est critique pour optimiser l'utilisation des ressources disponibles du FNE.

L'État se préoccupe à doter le système éducatif d'une offre scolaire adéquate répondant convenablement à la demande d'éducation. Les efforts déjà consentis dans le cadre des différents programmes et projets d'éducation méritent d'être pérennisés afin de permettre aux enfants, ayant atteint l'âge de fréquentation scolaire (6 ans), d'avoir accès dans l'équité à un établissement scolaire, dispensant un enseignement de qualité, sans que le souci financier des parents n'en constitue un achoppement.

Dans cette optique, en son article 3, l'apport du FNE devra concourir à amoindrir l'acuité de la situation de l'éducation. Sa mission le confirme d'ailleurs : «participer à l'effort de l'éducation pour tous de la République d'Haïti et de gérer les fonds destinés au financement, tant au niveau de l'Etat qu'au niveau des Collectivités Territoriales, des dépenses relatives à l'éducation, notamment des coûts de scolarité au profit des écoliers haïtiens, des projets et études susceptibles de contribuer à l'avancement de l'instruction des enfants et, enfin, de la construction ou l'amélioration des infrastructures scolaires du pays.»

### **3.1. Objectifs stratégiques du FNE**

L'éducation est d'abord un service public qui est fourni par l'État et par des prestataires privés ou non publics. À l'instar de l'ensemble des secteurs d'activités, en termes d'objectifs, l'Etat a deux obligations fondamentales envers la population : d'une part, i) traiter les besoins et les demandes exprimés par la population et effectuer des choix en établissant des propriétés et, d'autre part, ii) allouer les ressources nécessaires aux choix effectués et établir le cadre et les précautions d'usage de mise en œuvre de la politique.

Pour aider l'Etat à répondre à ses obligations dans le secteur de l'éducation, le financement du FNE sera un apport à la résolution de certains problèmes d'éducation immédiats et lui permettra la planification à moyen et long termes et le leadership d'une part majeure de la prise en charge de l'éducation par l'Etat. Le financement du FNE soutiendra l'équité en contribuant à faciliter l'entrée de tous les enfants de 6 ans en première année fondamentale, tout en apportant un appui fort à ceux des autres années qui appartiennent principalement à des familles vulnérables. Autrement dit, Il s'agira d'engendrer ou de renforcer des progrès portés vers (i) l'accès à une éducation de qualité de tous les enfants dès la petite enfance, (ii) la persévérance scolaire des élèves dans le système et (iii) le développement des compétences et du savoir indispensables pour leur intégration réussie sur le marché du travail et dans la vie sociale.

Le FNE, comme structure financière, déploiera tous les efforts nécessaires en vue de collecter des ressources financières sur la base des prévisions légales et de les redistribuer dans le système éducatif afin que les objectifs stratégiques clairs soient réalisés. Trois (3) objectifs fondamentaux sont ainsi retenus, à savoir :

- Soutenir l'inclusion scolaire ;
- Aider à l'amélioration de l'équité et de la qualité de l'éducation ;
- Fournir un support à la promotion des possibilités d'apprentissage à travers les différents ordres d'enseignement et à l'apprentissage pour la vie.

### **3.2. Fondements**

L'éducation est un investissement dans l'avenir collectif de la société et de la nation et non simplement dans la future réussite des individus. L'importance que revêt l'éducation est désormais de trouver des moyens financiers, ce qui est possible à travers le FNE. L'importante question qui se pose à présent est de savoir comment le

financement pourra répondre aux besoins éducatifs réels et garantir l'équité dans le système éducatif.

Le financement provenant du FNE doit évidemment apporter l'innovation dans ce secteur. Autrement dit, il ne s'agit pas seulement de collecter de l'argent mais aussi d'améliorer le système éducatif, d'innover dans le sens de la mise en place d'un enseignement de qualité en faveur des apprenants. L'institution s'assurera, de plus, que les fonds sont alloués de manière égale et ciblés sur les populations les plus vulnérables. L'action du FNE devrait en conséquence permettre d'offrir rapidement des services éducatifs là où les besoins se font sentir.

Dans cette optique, Le soutien au secteur de l'éducation se fera en optant pour des approches innovantes, adaptées aux réalités et d'un coût abordable, permettant à tous les enfants et jeunes d'accéder à une éducation de qualité, d'y participer, d'apprendre et d'aller au bout de leurs études. Plus précisément, le montant et l'affectation des ressources disponibles seront déterminants pour les opportunités d'apprentissage des élèves et des jeunes. Afin d'assurer l'équité et la qualité en faveur de la population, les modes de financement garantiront l'accès à des structures d'éducation de qualité de la petite enfance jusqu'à l'enseignement supérieur, en particulier pour les familles vulnérables.

En ce sens, le FNE, comme bras financier de la nouvelle politique éducative d'Haïti, va aider la nation haïtienne à :

- développer l'éducation ;
- supporter les acteurs institutionnels dans leurs efforts pour prendre en charge et assurer l'accès à la scolarisation universelle de qualité à tous les enfants ;
- appuyer les différents ordres d'enseignement.

### 3.3. Principes du financement

Le financement de l'éducation à partir du FNE est guidé par les principes de base suivants :

- le principe d'équité qui exige que les besoins réels des bénéficiaires directs soient pris en compte ;
- le principe d'inclusion qui assure à tous l'égalité des chances en considérant les différences, le partage des espaces et éducatifs et les opportunités ;
- le principe d'efficience selon lequel les fonds investis génèrent le maximum de bénéfices au regard des objectifs établis ;
- le principe de transparence faisant obligation que des informations et données ouvertes soient partagées avec les acteurs de la société et du secteur de l'éducation. Les informations concernant toute initiative de financement doivent être rendues publiques ;
- le principe de cohérence ou d'intégration selon lequel sera recherchée la complémentarité entre le financement du FNE, le budget du MENFP et le support des partenaires en vue de réaliser les objectifs prioritaires de l'éducation et d'éviter conséquemment la duplication des interventions ;
- et enfin le principe d'imputabilité qui exige que tout bénéficiaire soit porté responsable et rende compte des ressources utilisées et provenant des contribuables.

La cadre stratégique du FNE se compose d'un :

- Cadre de référence qui représente les fondamentaux sur lesquels s'appuie et se réfère le FNE pour déterminer ses orientations, ses choix, et pour construire sa stratégie.

- Cadre d'intervention qui circonscrit les champs d'action sur lesquels portera le financement du FNE et à partir desquels l'institution fournira son accompagnement au système éducatif.
- Cadre de gestion qui incorpore l'ensemble<sup>11</sup> de processus, de procédures, de mécanismes, de modalités et d'outils pouvant servir à planifier, exécuter, suivre, évaluer les interventions et en rendre compte. Le recours au cadre de gestion facilitera la prise de décisions, la communication et la coordination à l'échelle de toutes les interventions du portefeuille du FNE, ce qui contribue à la rigueur de la gouvernance et de la gestion. À terme, ce cadre permettra ainsi une utilisation plus efficace et plus efficiente des ressources institutionnelles.

### **3.4. Cadre de référence**

Le FNE entend articuler sa mission avec des orientations qui guident les interventions du secteur de l'éducation. Ces orientations sont à la base du cadre de référence de la stratégie du FNE et se retrouvent à travers les Objectifs de développement durable (ODD), le cadre d'action d'Incheon (2015), le Plan de stratégie de développement d'Haïti, perspectives 2030 (PSDH), le Plan décennal de l'éducation et de formation (PDEF) et la Politique de formation des Enseignant.e.s et des personnels d'encadrement (PNF/EPE). Ainsi, le cadre de référence de la politique du FNE :

a) s'accorde avec les engagements pris dans les assises internationales.

La déclaration d'Incheon et le Cadre d'action (2015)/«Vers 2030 : pour une nouvelle vision de l'éducation», sert de fondements aux nouveaux engagements internationaux «en faveur d'un agenda pour l'éducation unique et renouvelé qui soit holistique, ambitieux et mobilisateur, en ne laissant personne de côté.»<sup>12</sup> Faisant de l'éducation le vecteur principal du développement, poursuit le document, la nouvelle vision prônée trouve sa pleine expression dans l'ODD 4 proposé, à savoir : « Assurer une éducation

---

<sup>11</sup> Les éléments associés seront développés et présentés dans les documents d'opérations.

<sup>12</sup> UNESCO, *Déclaration d'Incheon et cadre d'Action ODD4-Éducation 2030*, Incheon, République de Corée, 21 mai 2015.

inclusive, équitable et de qualité et promouvoir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous».

Revêtant un caractère transformateur et universel, ces nouveaux engagements visent à relever les défis de l'éducation aux niveaux mondial et national. Ils s'appuient également sur une vision humaniste de l'éducation et du développement fondée sur les droits de l'homme et la dignité, la justice sociale, l'inclusion, la protection, la diversité culturelle, linguistique et ethnique.

Selon le cadre d'Incheon, la nouvelle vision est primordiale pour fonder la paix, la tolérance, l'épanouissement de l'individu et le développement durable, toujours selon la Déclaration d'Incheon. Celle-ci reconnaît que l'éducation est un facteur clé pour parvenir au plein emploi et éliminer la pauvreté. Elle suggère entre autre, de concentrer les efforts sur l'accès, l'équité, l'inclusion, la qualité dans la perspective d'un apprentissage tout au long de la vie.

Promouvant des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous, la Déclaration d'Incheon soutient également « un accès équitable et élargi à l'enseignement et à la formation technique et professionnel, ainsi qu'à l'enseignement supérieur et à la recherche, avec une attention particulière portée à l'assurance qualité. ».

b) s'appuie sur les plans nationaux.

- Le «Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH)

D'après le «Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH)/Haïti, pays émergent, perspectives 2030», l'école haïtienne doit se donner pour mission de participer à la socialisation et à l'éducation de citoyens et de citoyennes modernes, ouverts, critiques, vigilants, participatifs, conscients de leurs droits et respectueux de leurs devoirs et responsabilités. Le principal dispositif par lequel l'école fera ce travail demeurera le

curriculum, qu'il s'agit désormais de réorienter pour permettre la construction d'un système d'éducation et de formation qui soit en adéquation avec les besoins de l'économie du pays ; d'une éducation de qualité appuyée sur un socle commun de connaissances, de savoir-faire, de savoir-être et de savoir-vivre ensemble. Il s'agit également d'assurer la poursuite de l'alphabétisation et la révision/diversification de la post alphabétisation.

Le Grand Chantier de la refondation sociale sous lequel sont présentées les orientations de la modernisation du secteur de l'éducation portent sur les paliers d'enseignement et la gouvernance du secteur.

Dans le cadre de l'enseignement supérieur et la formation professionnelle et technique,, des programmes pourront être ciblés : L'amélioration de la gouvernance de l'enseignement supérieur prévoit de mettre en place rapidement la Conférence des Recteurs et des Présidents d'Université et le Conseil National de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche et de l'Innovation (CONESRI) pour finalement déboucher sur la création du Ministère de l'Enseignement Supérieur, de la Recherche Scientifique et de l'Innovation en lieu et place du CONESRI. Il faut en particulier soutenir la réforme de l'Université d'État d'Haïti et l'aider à élaborer et à mettre en œuvre son plan stratégique. Il faut aussi établir un système d'incitations pour la recherche et l'innovation en partenariat avec le secteur privé (bourses de recherches, primes à l'innovation, concours d'innovation, etc.), et également développer et consolider le réseau public d'universités en région. Il s'agit enfin de promouvoir l'ouverture de l'université sur la région et sur le monde avec la création d'un Institut Universitaire International devant favoriser la production de recherches conjointes entre les universités haïtiennes et les institutions d'enseignement supérieur latino-américaines et caribéennes.

Par ailleurs, la formation professionnelle et technique devra être adaptée à la demande, aux besoins de l'économie nationale et aux spécificités locales du marché du travail. Il faudra consolider et étendre le réseau des centres de formation professionnelle et technique et maximiser leur répartition sur le territoire de façon à ce qu'ils contribuent à

l'essor du développement local, et donc à la structuration des pôles locaux de développement. Il faudra aussi en assurer un pilotage effectif, procéder à la réingénierie des programmes de formation, incluant l'enseignement non formel, et associer le secteur privé dans la définition des besoins de formation et dans le financement des moyens requis.

Pour accueillir tous les enfants à l'école et leur offrir un bon environnement d'apprentissage, il faut envisager plusieurs stratégies basées sur la demande sociale qui tiennent compte des fortes différences d'âges et de capacités cognitives entre les enfants qui sont déjà dans le système et ceux qui n'y sont pas. Ces stratégies portent sur :

- la mise en place d'un réseau d'écoles fondamentales de trois cycles, de lycées et d'au moins une école fondamentale d'application et de certification d'aptitudes professionnelles (EFACAP) à l'enseignement par Arrondissement, renforçant ainsi le rôle des pôles locaux de développement et le dynamisme local ;
- la mise en place de classes de formation accélérée pour les surâgés ;
- l'intégration des enfants actuellement hors du système ;
- la réhabilitation et le renforcement de l'éducation spéciale ; et
- la généralisation des services de cantines scolaires.

Une attention particulière doit aussi être donnée à l'éducation physique et sportive des élèves (niveaux fondamental, secondaire, professionnel et technique) afin d'améliorer leurs possibilités d'adaptation motrice et d'action et de réaction à leur environnement physique et humain. Les notions essentielles en la matière, décidées avec le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Action Civique (MJSAC), seront un élément du socle commun de compétences pour les ordres d'enseignement concernés.

Par ailleurs, le système scolaire doit rendre possible l'organisation du déploiement des activités de santé scolaire (déparasitage, vermifuge, vaccination, dépistage précoce de dysfonctionnement, sensibilisation par rapport à la sexualité, la santé reproductive et

aux maladies sexuellement transmissibles (dont le VIH/sida, etc.) et, en partie, la prise en charge de la petite enfance. Une coordination étroite sera ici requise avec le Ministère de la Santé Publique et de la Population (MSPP) et les diverses autorités en charge de la solidarité sociale.

Pour accueillir tous les enfants à l'école et leur offrir un bon environnement plusieurs stratégies basées pourraient être envisagées. Elles devraient tenir compte de la demande sociale, des fortes différences d'âges et des capacités cognitives entre les enfants qui sont déjà dans le système et ceux qui n'y sont pas.

Ces stratégies devront s'appuyer sur :

- la gratuité scolaire, qui a déjà favorisé l'accueil de nombreux enfants jusqu'en 2015 à travers le PSUGO ;
- l'accroissement de l'offre publique par la construction de nouvelles salles de classe équipées, accessibles aux enfants vivant avec un handicap intégrables au système régulier d'éducation, et par l'utilisation optimale des infrastructures scolaires à travers la double vacation ;
- la qualification et l'encadrement du corps enseignant ;
- la dotation des élèves en manuels et fournitures scolaires ;
- le développement d'un système e-éducation pour pallier l'insuffisance de personnel ;
- l'amélioration des conditions nutritionnelles par les services de cantine scolaire ;
- l'extension des programmes scolaires accélérés ; et
- l'appui au secteur non public respectant les normes gouvernementales.

- Le Plan décennal d'éducation et de formation (2018-2028)

Le cadre de référence du FNE s'appuie les orientations du Plan décennal d'éducation et de formation (PDEF, 2018-2028) qui se fonde sur une double approche systémique, par le fait de toucher tous les segments du système scolaire, et stratégique par le choix des

axes prioritaires d'intervention établis pour orienter ses actions. Au-delà des programmes d'éducation du PSDH, le DFE précise les fondements de l'éducation que préconise le MENFP. En effet, trois (3) axes d'interventions sont ciblés : l'accès dans l'équité, la qualité dans l'équité et la gouvernance. Pour chacun de ces axes, des programmes spécifiques sont identifiés de manière à toucher les sept (7) segments clés du système éducatif haïtien à savoir : la petite enfance, le préscolaire, le fondamental, le secondaire, la formation technique et professionnelle, l'enseignement supérieur et la recherche, l'éducation non formelle et l'alphabétisation. De plus, ces programmes sont conçus de façon telle que toutes les actions programmées soient inscrites dans une perspective inclusive, c'est-à-dire qui prend systématiquement en compte les besoins spéciaux des personnes en situations vulnérables, la problématique de l'environnement notamment les questions de risques et désastres, les technologies de l'information et de la communication.

- La politique nationale de formation des enseignant.e.s et des personnels d'encadrement

En vue d'une solide préparation du capital humain, la Politique de financement du FNE s'intéresse à soutenir la Politique nationale de formation des enseignant.e.s et des personnels d'encadrement (PNF/EPE). Dans ce sens, les efforts la rénovation du système de formation initiale et continue des personnels d'enseignement et d'encadrement seront renforcés. Cette rénovation nécessite l'harmonisation et la régulation des actions de formation dans le secteur. La politique de formation envisage d'orienter la formation générale des enseignant.e.s et des personnels d'encadrement vers la professionnalisation. L'idée consiste à rendre ces derniers aptes à s'adapter à des contextes évolutifs et changeants, et à les inclure dans un processus d'éducation continue. C'est dans cette perspective que l'introduction des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC) et la pédagogie numérique dans la formation initiale sont devenues impératives pour une formation continue tout au long de la vie professionnelle.

### **3.5. Cadre d'intervention : participation à l'effort de l'éducation pour tous**

Pour que tous les enfants puissent être accueillis à l'école et bénéficient d'un bon environnement d'apprentissage, il est indispensable d'envisager un ensemble de stratégies basées sur la demande sociale et qui tiennent compte des fortes différences d'âge et des capacités cognitives entre les enfants qui sont déjà dans le système et ceux qui n'y sont pas encore. Ces stratégies tiendront compte entre autres, de l'augmentation de l'offre publique par la construction, de nouvelles salles de classe équipées, l'utilisation optimale des infrastructures scolaires, la qualification et l'encadrement du corps enseignant, la dotation des écoles en manuels et fournitures scolaires pour les élèves, l'encadrement des apprenants selon leurs besoins spécifiques, l'amélioration des conditions nutritionnelles par les services de cantine scolaire, l'appui aux écoles du secteur non public respectant les normes du MENFP.

Outre les stratégies susmentionnées portant sur le développement de l'offre publique, des mesures seront prises, en vue d'une mise en application effective, soutenue et équitable de mesure de prise en charge des coûts de scolarité au bénéfice de familles vulnérables, pour (i) supporter les élèves scolarisés dans le réseau non public et (ii) éliminer les frais scolaires dans les établissements publics. En guise de compensation, le FNE fournira aux établissements scolaires concernés et aux Directions départementales (une partie de leurs frais de fonctionnement provient des contributions scolaires) les ressources financières nécessaires à leur bon fonctionnement. Le FNE sera doté de mécanismes et de procédures clairement définies afin de respecter les principes de cette politique.

En fonction du cadre de référence de la présente politique et de l'article 27 de la loi du FNE qui établit la liste des interventions que les ressources de l'institution peuvent financer, le financement du FNE pourrait supporter trois champs prioritaires d'interventions : (i) Petite enfance, enseignements fondamental et secondaire ; (ii) Formation technique et professionnelle ; (ii) Enseignement supérieur.

### **3.5.1. Petite enfance, enseignements fondamental et secondaire**

En référence à sa mission, l'école haïtienne participe à la socialisation et à l'éducation de citoyens et de citoyennes modernes, ouverts, critiques, vigilants, participatifs, conscients de leurs droits et respectueux de leurs devoirs et responsabilités. Pour assurer la concrétisation de cet idéal, le financement du FNE sera orienté vers des actions claires relatives à l'accès à l'éducation fondamentale et secondaire. Ces actions porteront sur :

- la construction et l'équipement de quelques salles de classe pour le préscolaire dans des écoles publiques qui le nécessitent et selon les insuffisances mises en évidence par l'examen des données de la population, tout en respectant les plans-types que préconise le MENFP.
- l'implantation d'écoles fondamentales complètes de trois cycles dans les Sections Communales, tout en respectant les plans-types que préconise le MENFP et en tenant compte des effectifs scolarisables et des densités des populations. Dans cette optique, des structures incomplètes pourront être envisagées, selon les informations disponibles.
- l'implantation d'écoles secondaires dans les Communes pour absorber les flux issus du fondamental, en référence aux données disponibles, fiables et actualisées.
- la réhabilitation de salles de classe supplémentaires au niveau des deux premiers cycles du fondamental et de salles de classe pour le 3ème cycle fondamental dans des zones où l'offre se révèle insuffisante à l'analyse des données de la population.
- l'ajout de classes pour résoudre le problème des surâgés et de classes pour l'intégration des enfants restés hors du système par la formation accélérée.
- l'extension des services de cantines scolaires dans les dix départements ;
- l'appui au réseau non public respectant les normes gouvernementales.
- le développement d'un système e-éducation pour pallier l'insuffisance de personnel ;

- la prise en charge de la petite enfance ;
- la dotation des élèves en manuels et fournitures scolaires ;
- la formation initiale et continue des enseignants et des personnels d'encadrement, selon les orientations de la politique de formation et des personnels d'encadrement.

En clair, le développement du cycle fondamental est nécessaire à l'implémentation de l'enseignement fondamental complet. Il s'agit aussi, tant pour le préscolaire que pour ce dernier, d'accroître de façon optimale l'offre publique, dans la mesure du possible, par la construction et l'équipement de salles de classe additionnelles dans certaines écoles fondamentales de deux cycles où il y a une forte concentration de population scolaire pour intégrer les enfants de 4-5 ans au préscolaire. Cela favorisera du même coup l'accueil généralisé des enfants des deux premiers cycles, mais aussi les besoins des surâgés, l'intégration des enfants hors du système scolaire et la mise en place du 3ème cycle.

Un autre grand défi auquel il faut s'attaquer est la problématique de l'offre des services éducatifs aux enfants et jeunes vivant avec un handicap de quelque nature que ce soit (handicaps physiques, déficiences intellectuelles, etc.). Pour assurer leur inclusion dans le système, sur la base de la faisabilité et des conditions d'accueil circonscrites pour leur intégration maximale au système éducatif régulier, le financement devra également garantir à ceux qui ne peuvent pas suivre la formation régulière, l'offre graduelle d'une « éducation spéciale » fondée sur leurs besoins particuliers.

De plus, afin d'offrir un accès équitable aux services éducatifs à tous les enfants du pays en âge scolaire, le financement du FNE pourrait aussi supporter :

Il est aussi important que les interventions qui reçoivent le support du FNE s'attachent à rendre accessible et adapté aux élèves l'environnement physique des écoles ciblées. Cette dimension d'accessibilité et d'adaptation sera prise en compte dans toute action de réhabilitation des écoles existantes comme dans toute nouvelle construction.

Pour parvenir à l'intégration de ces enfants au système scolaire, le Fonds devra aussi s'intéresser à soutenir l'implantation des conditions nécessaires à leur apprentissage et à leur développement intellectuel (rythme d'apprentissage, effectifs restreints, recours à des éducateurs spécialisés renforçant les équipes enseignantes, etc.). Leur capacité d'intégration au système scolaire régulier devra être évaluée, avec la collaboration du Ministère de la Santé publique et de la population.

D'autres actions devraient être soutenues afin de maintenir le cap sur l'équité et la qualité. Au nombre de ces actions, il s'agirait de :

- L'accroissement de l'offre publique par la construction de nouvelles salles de classe équipées, accessibles aux enfants vivant avec un handicap intégrable au système régulier d'éducation, et par l'utilisation optimale des infrastructures scolaires publiques ;
- la qualification et l'encadrement du corps enseignant spécialisé ;
- l'amélioration des conditions nutritionnelles de ces élèves par les services de cantine scolaire.

Les ressources financières du FNE seront aussi destinées à supporter un modèle d'assistance aux familles vulnérables ayant des enfants de la catégorie de la petite enfance (0 à 5 ans) et à renforcer les capacités d'intervention des structures d'assistance correspondantes. La prise en charge de la petite enfance dont la finalité est de permettre aux enfants, notamment ceux des familles vulnérables, de vivre et de grandir en bonne santé physique, émotionnelle et mentale. Plus spécifiquement, il faudra mettre en place des dispositifs de prise en charge (construction de centres d'accueils et de protection de la petite enfance) et améliorer l'offre de services sanitaires maternelle-infantile avec un accent marqué sur la formation et l'encadrement des parents dès la première naissance.

Les actions allant dans le sens de la prise en charge de la petite enfance seront définies et mises en œuvre en collaboration étroite avec le MSPP. Il faut envisager un

appui éducatif et un encadrement à l'hygiène et au développement de l'enfant via de structures d'accueil collectif du groupe de 0 à 3 ans de la petite enfance. De même, le soutien d'une sensibilisation des jeunes parents inscrits à des cours d'alphabétisation, etc., en collaboration avec les intervenants compétents médicaux ou sociaux, pourrait être envisagé.

Une fois l'enseignement fondamental complété, les ressources financières du FNE devront permettre de poursuivre le processus en prenant les mesures nécessaires en vue d'accroître les capacités d'accueil du réseau public secondaire des périphéries des zones urbaines et des zones rurales, en commençant par les communes les plus pauvres.

Par ailleurs, il est important d'insister sur la situation des personnes qui ne savent ni lire écrire et celle des enfants qui sont exclus du système. Cette observation amène à considérer l'alphabétisation et l'éducation non formelle dans le cadre des priorités que le FNE est appelé à supporter.

L'alphabétisation : Pour permettre aux populations des villes et des campagnes d'accéder au maximum à des programmes d'alphabétisation de base, le FNE orientera ses investissements vers des actions à grande échelle. Ces programmes devraient être complétés par la création d'un environnement lettré en langue créole (journaux écrits, bibliothèques régionaux et ouvrages littéraires) afin de permettre aux alphabétisés d'investir dans le quotidien les acquis des campagnes d'alphabétisation.

Le FNE entend également investir dans l'alphabétisation de base, en appuyant la post alphabétisation et en l'assurant par la consolidation des programmes de base et la mise en œuvre, avec l'appui de l'INFP, de formations professionnelles de courte durée ou de stages dans divers domaines de l'activité économique en tenant compte des réalités et potentialités des diverses régions, tout en encourageant les femmes des zones les plus touchées par la pauvreté et en accordant la priorité aux personnes à besoins spéciaux.

Éducation non formelle : L'analyse de l'accès des enfants à l'éducation de base a montré qu'il existe une catégorie d'enfants qui, du fait de leur situation de vie irrégulière sont incapables d'intégrer le système d'éducation formelle. Or, l'objectif de scolarisation universelle peut ne pas être atteint si on ne tient pas compte de cette catégorie pour laquelle un système plus flexible serait mieux adapté.

Dans le but de répondre aux besoins d'éducation des exclus du système formel et prendre en charge la scolarisation de cette catégorie d'enfants, il est nécessaire d'appuyer la conception d'un programme d'éducation de base non formel se basant sur des principes de flexibilité, d'adaptabilité et développant les mêmes compétences que le système formel.

Il est à signaler que les enfants concernés par ce programme non formel devront bénéficier d'un appui psychosocial afin de leur offrir une possibilité de réhabilitation.

### **3.5.2. Formation technique et professionnelle**

L'atteinte de la scolarisation universelle visée provoquera sans doute une augmentation importante des effectifs au niveau de la 6ème année du fondamental. Dans ce cas, il faudra faciliter la canalisation des cohortes qui en découlent vers les deux options du 3ème cycle fondamental. En conséquence, les ressources financières du FNE devraient aider à la mise en place des filières professionnelles conformément à l'esprit qui caractérise l'enseignement fondamental. La priorité sera donnée aux établissements du réseau public implantés dans les zones à flux élevé d'effectifs, tout en apportant un appui aux écoles techniques et professionnelles non publiques qui montrent de réels besoins et qui portent des initiatives innovantes.

Il faudra consolider, par la réhabilitation des infrastructures existantes, et étendre, par la construction de nouveaux, le réseau de formation professionnelle et technique et maximiser leur répartition sur le territoire de façon à ce qu'ils contribuent à l'essor du développement local. Le financement sera, de même, destiné à pourvoir les différents

centres de formation technique et professionnelle de matériels et équipements modernes pouvant garantir la livraison d'une formation adéquate et répondant à la demande et aux besoins de l'économie nationale ainsi qu'aux particularités locales du marché du travail. Autrement dit, outre la réforme des programmes de formation, les actions stimuleront l'adéquation de la main-d'œuvre au besoin du développement local afin de répondre aux demandes de formation sur le marché du travail, en mettant l'accent sur la génération de revenu.

Globalement, l'accent sera mis sur les zones vulnérables en facilitant l'accès à la formation professionnelle à ceux qui en besoin, grâce à la réhabilitation et l'expansion de l'infrastructure et de la modernisation des équipements de centres. L'amélioration la qualité de cette formation est aussi indispensable, en recrutant et en formant des professeurs qualifiés et un staff administratif compétent. Enfin, le FNE encouragera aussi le développement d'interventions formatrices en cours d'emploi et de courte durée.

### **3.5.3. Enseignement supérieur**

Au niveau de l'enseignement supérieur, une totale restructuration qui conduira à un nouveau mode de fonctionnement devant fournir à la société haïtienne les capacités et les compétences techniques et intellectuelles susceptibles de favoriser de son développement intégral. De ce fait, il conviendra d'établir un solide lien entre les principales activités socioéconomiques de développement et les formations spécifiques qui seront dispensées dans les institutions d'enseignement supérieur.

L'État soutiendra, sur une base régionale, à l'aide des ressources du FNE, les efforts de mise en place d'enseignement supérieur, à travers les Universités publiques en région (UPR) afin de faciliter l'accès d'un pourcentage très élevé de jeunes finissants du secondaire à ce niveau d'enseignement. Les priorités à financer dans l'enseignement supérieur doivent être définies en référence à l'amélioration sa qualité et sa gouvernance.

Un support aux étudiants pourra être établi afin de contribuer aussi au financement indirect des établissements d'enseignement supérieur. Le soutien financier que l'État apportera aux étudiants revêtira, entre autres, de multiples formes : des aides octroyées selon des critères de ressources, des allocations familiales versées pour eux, des bourses d'études spécialisées, des bourses d'excellence.

En collaboration avec le MENFP, le secteur de l'enseignement supérieur devra procéder à l'élaboration et à la mise en œuvre de son plan stratégique. Dans cette optique, le soutien du Fonds aidera à stimuler la recherche et l'innovation conjointement avec le secteur public et/ou non public (bourses de recherches, primes à l'innovation, concours d'innovation, etc.), et également développer et consolider le réseau public des UPR. Tout ceci ouvrira l'université sur la région et sur le monde en favorisant notamment le développement de recherches.

Les besoins de compétences spécialisées du pays requièrent des formations scientifiques, techniques et professionnelles de haut niveau et généralement non disponibles en Haïti. Le coût de ces formations dans des Universités étrangères constitue un frein à l'accès à ces formations à un grand nombre de candidats potentiels. Il ne fait aucun doute qu'un soutien de la part de l'État est donc essentiel. Avec les limites que pourraient présenter les ressources du FNE, l'institution apportera son appui prioritairement à la satisfaction des besoins en compétences de l'administration publique et de ceux qui se rapportent aux secteurs stratégiques de développement du pays.

### **3.6. Cadre de gestion**

Globalement, l'Administration publique constitue un levier qui vient en soutien à l'action de l'Etat. Dans ce sens, elle définit les grandes orientations et les décisions pour mieux

assurer l'offre<sup>13</sup> et la gestion des biens et services non marchands en prenant en charge la mise en œuvre des politiques, programmes et projets gouvernementaux. Elle est ainsi appelée à garantir l'égal accès pour tous aux services publics et délivrer des prestations à la société tout entière.

En tant qu'instrument d'accomplissement des politiques publiques nationales, l'Administration publique haïtienne se doit d'être performante en produisant les résultats escomptés par les citoyens du pays à partir de l'offre de services essentiels, à des coûts raisonnables et dans des conditions d'accueil et d'accès adéquates.

L'Administration publique est de plus de plus en plus appelée à faire la démonstration des résultats probants. Aujourd'hui, le citoyen ne s'intéresse plus uniquement aux activités institutionnelles et aux extrants. Il s'attarde plus que jamais aux réalisations concrètes. Il devient alors nécessaire de se poser, entre autres, certaines questions fondamentales : Les politiques, programmes et projets ont-ils mené aux résultats et réalisations escomptés ? Comment est-il possible de confirmer qu'on se trouve bien sur la bonne voie ? Comment savoir si des problèmes surviennent en cours de route ? Comment peut-on les corriger à un moment précis ? Comment mesurer les progrès accomplis ?

Le FNE, en tant qu'organisme autonome<sup>14</sup> de l'Etat, est une unité institutionnelle de l'Administration publique haïtienne qui n'échappe pas à ces interrogations. Suivant la mission et les attributions<sup>15</sup> dont il est investi, en découlent deux composantes génériques fondamentales qui caractériseront ses actions : la production de services publics et la gestion du domaine public (biens publics).

---

<sup>13</sup> Dans certains cas, elle peut vendre des biens et services marchands à titre accessoires.

<sup>14</sup> « Chapitre IV : Des Services Techniquement Décentralisés », *Décret portant Organisation de l'Administration Centrale de l'Etat*, Port-au-Prince, Le Moniteur, 17 Mai 2005.

<sup>15</sup> Loi portant création, organisation et fonctionnement du Fonds national de l'éducation (FNE), Pétiion-ville, Le Moniteur, 22 septembre 2017.

Selon sa mission, l'institution accompagnera le système éducatif afin d'aider à procurer un bien-être à tous les enfants et les jeunes du pays en recherchant à satisfaire les besoins éducatifs et à garantir les services d'intérêt sectoriel.

Les modes de gestion se baseront sur une logique de résultats, que ce soit au niveau de la collecte des fonds et à celui de leur redistribution par la mise en place d'une stratégie claire et appropriée. Il est important d'investir avec clairvoyance aux différents niveaux de l'éducation et de parvenir à une gestion performante des fonds. En particulier, il conviendra de mobiliser des efforts visant à :

- assurer le pilotage, la gestion, le suivi de l'utilisation des fonds ;
- Impliquer les bénéficiaires, les autorités locales, la société civile, les acteurs de l'éducation dans la redistribution du financement des interventions éducatives.

### **3.6.1. Gestion globale des fonds du FNE**

L'enveloppe totale des ressources financières du FNE est gérée par sa Direction générale, à partir des mécanismes et procédures mis en place par l'État haïtien au niveau de la CSC/CA et du Ministère de l'économie et des finances. Le financement des interventions sera effectué sur la base de l'application de la loi sur la passation des marchés et les règles régissant la comptabilité publique. Il touchera à la fois les secteurs publics et non publics.

De plus, le financement des interventions se fera à travers des programmes, projets et marchés émanant de l'ensemble des champs d'actions définis antérieurement.

Les acteurs du système éducatif et de la société civile, d'autres organismes de l'Etat impliqués, les bailleurs de fonds, les ONG seront des parties prenantes, sans omettre le Conseil consultatif<sup>16</sup>, à certains égards, dans la conception et la mise en œuvre des programmes et projets retenus par le Conseil d'administration (CA). Leur participation

---

<sup>16</sup>Articles 14, 15, 16, 17, *ibid*.

contribuera à déterminer des allocations efficaces des ressources collectées et à renforcer la capacité de mobiliser ces ressources et leur transformation en des résultats satisfaisants. L'implication de ces acteurs dans la gestion des ressources devra permettre d'assurer la pertinence de leur affectation aux besoins réels des bénéficiaires directs et la transparence dans leur utilisation.

Le Fonds se chargera de mettre à la disposition du MENFP, les moyens financiers devant faciliter progressivement le développement d'une offre qualitativement et quantitativement suffisante pour répondre globalement à la demande d'éducation identifiée, dans les différents ordres d'enseignement et répondre au mieux aux différents besoins identifiés.

Au cours de sa mise en place, l'une de ses activités prioritaires de l'institution sera d'établir les états prévisionnels de revenus pour chacune des sources correspondantes. Des mesures de mise en œuvre graduelles dans le temps et dans l'espace seront, de ce fait, définies et appliquées. Avec les états prévisionnels, il sera possible de concevoir et exécuter des programmes et des projets réalisables progressivement dans le temps et dans l'espace.

Dans cette optique, la stratégie de financement, étroitement associée à la mise en œuvre des interventions éducatives, devra porter sur la mise en place progressive des actions prioritaires assortie d'un programme annuel et d'un budget opérationnel. L'élaboration de mécanismes d'exécution, de suivi et de contrôle de l'exécution du programme annuel et du budget ainsi qu'un système de rapportage et d'audit (par exemple, rapports des bénéficiaires au MENFP et au FNE) seront implantés.

Le FNE développera également des manuels de procédures propres aux différents postes d'investissement et de dépenses prévus<sup>17</sup>. En particulier, en raison des conséquences que peut avoir le financement au niveau de l'accès dans le cadre du PROSGATE, il est important de considérer différents mécanismes et procédures de gestion, définies et consignées dans des manuels pour chaque programme ou projet,

---

<sup>17</sup> Article 27, *ibid.*

qui peuvent permettre d'absorber l'afflux massif d'élèves sans affecter négativement la qualité et l'équité en matière d'éducation, ni exercer une trop grande incidence financière sur les coûts de scolarisation.

Dans une double perspective de décentraliser les services éducatifs et d'associer les collectivités territoriales au développement de l'éducation au niveau local, des dispositions opportunes seront prises pour la création et la mise en place d'un dispositif devant favoriser leur participation au processus de gestion. Ce dispositif pourra non seulement faire des propositions de projets éducatifs locaux, mais aidera également à faire une utilisation rationnelle, efficace et efficiente des ressources dans le contexte des interventions locales et permettra aussi de :

- accompagner et faciliter les équipes qui font régulièrement le recensement de tous les enfants qui sont en âge d'aller à l'école ;
- aider à l'établissement et à la mise à jour de la carte scolaire au niveau local ;
- participer à l'identification des zones qui nécessitent la cantine scolaire, des constructions et/ou réhabilitation d'écoles, la formation des enseignants entre autres ;
- participer à l'entretien permanent des bâtiments scolaires publics et notamment ceux qui ont reçu le soutien du Fonds ;
- faire connaître, conjointement avec les Conseils d'écoles, les besoins des écoles et des élèves en matériels pédagogiques et didactiques, en mobiliers et autres ;

Ce dispositif intégrera les mairies, les CASEC, les DDE et des réseaux associatifs d'écoles. D'autres structures locales publiques pourraient en faire partie. La participation des entreprises locales de prestation de services sera fortement encouragée.

Étant donné que le FNE ne pourra produire les résultats escomptés en vase clos, l'institution travaillera aussi en étroite collaboration avec les Partenaires techniques et financiers, les partenaires sociaux et les partenaires opérationnels pour s'assurer de

l'atteinte des différents niveaux de résultats. L'institution nouera des relations de fond avec ses partenaires pour réaliser des objectifs communs d'éducation. Idéalement, au moment de la formulation des interventions visant à réaliser certains effets, l'équipe institutionnelle devra envisager la manière d'encourager la participation des partenaires, en cherchant à savoir quels atouts chaque partenaire peut apporter.

Le FNE encouragera également le contrôle citoyen de l'action institutionnelle qui demeure un facteur essentiel de bonne gouvernance. La qualité des services aux citoyens, au cœur du cadre de gestion, est prioritaire pour l'institution. En ce sens, l'atteinte des résultats, le respect du principe de la transparence et de l'imputabilité accrue devant les bénéficiaires constituent des boussoles pour le cadre de gestion et peuvent conséquemment garantir la performance qui émanera de la prestation de service.

### **3.6.2. Approche spécifique adoptée : Gestion axée sur les résultats**

Le FNE contribuera à l'accomplissement de progrès dans la lutte contre les problèmes éducatifs et à la réalisation de programmes et projets qui chercheront à produire des solutions aux besoins des populations-cibles. Ainsi, il apportera une valeur ajoutée à la réponse à apporter aux besoins et aux priorités du secteur de l'éducation. Plus précisément, l'institution s'attachera produire des performances au-delà du niveau des activités et des résultats directs en apportant des changements en profondeur et un impact durable au sein du système éducatif. Autrement dit, dans la phase de mise en œuvre des interventions, la Direction générale du FNE, portera son attention au-delà des intrants (ce qui est dépensé), des activités (ce qui est réalisé) et des extrants (ce qui est produit) pour la diriger sur les résultats réels, les changements concrets par leur programmation et auxquels elle contribue.

L'Institution reconnaît que les progrès du système éducatif haïtien ne peuvent être atteints qu'en se focalisant sur la performance et l'efficacité en s'intéressant aux résultats et non seulement aux produits. Cela dit, elle embrasse une vision progressive

qui englobe tous les paramètres alliant quantité et qualité, technicité et gestion humaine, physique et financière. Bref, elle envisage d'instaurer, d'entrée de jeu, une culture de résultats dans ses pratiques de gestion.

La Gestion axée sur les résultats se révèle donc l'approche requise pour répondre à ce besoin et relever les normes de performance du FNE. À ce titre, celui-ci restera concentré sur les résultats à long terme et se donnera la capacité de contribuer à leur obtention. Elle embrasse cette approche parce qu'elle semble aussi répondre au mieux et congrûment à ses aspirations. Elle servira aussi, de même, de levier aux programmes et projets de sorte que leur contribution aux cadres de stratégie et d'actions présentés dans le présent document soit rendue effective et clairement démontrée.

Au demeurant, il s'agira pour le FNE de définir clairement les résultats escomptés, en recueillant régulièrement des données pour évaluer les progrès vers les résultats escomptés et en prenant des mesures correctives en temps voulu, pour gérer les investissements de manière à maximiser les résultats de modernisation du système éducatif et à améliorer durablement l'éducation de la population.

### Aperçu de la GAR

La GAR représente une approche qui intègre la stratégie d'ensemble, les gens, les processus et les mesures pour améliorer la prise de décision ainsi que pour influencer le changement. Cette stratégie de gestion jette les bases d'une approche intégrée de la planification, du suivi et de l'évaluation des projets et programmes. C'est aussi une façon de penser les projets et les programmes qui en vue d'améliorer les pratiques de gestion, l'efficacité institutionnelle et d'obtenir de meilleurs résultats. Cette approche fournit un cadre cohérent de planification et de gestion stratégiques en améliorant l'apprentissage et la responsabilité.

A l'aide de la GAR, il est possible de veiller à ce que les procédés, produits et services d'une institution contribuent à la réalisation de résultats clairement définis. Cette large stratégie de gestion met l'accent sur l'amélioration de la performance par la définition de résultats réalistes à viser, le suivi du progrès vers la réalisation de ceux-ci, l'intégration des enseignements tirés dans les décisions de gestion et l'information au sujet de la performance. Les résultats doivent être mesurables répondre à des objectifs clairs, concrets et limités en nombre assortis de cibles définies et échelonnées dans le temps (indicateurs) préalablement en fonction des services à fournir. La GAR s'exerce dans un contexte de transparence, de responsabilisation et de flexibilité quant aux moyens utilisés pour atteindre les résultats visés.

*Grosso modo*, pour tous les acteurs contribuant directement ou indirectement à la production d'un ensemble de résultats, l'utilisation de la GAR implique de (i) définir des résultats réalistes attendus, basés sur des analyses appropriées; (ii) identifier les bénéficiaires des interventions (iii) concevoir des projets et programmes répondant à leurs besoins; (iv) suivre les progrès vers les résultats et les ressources utilisés à partir d'indicateurs appropriés; (v) identifier et gérer les risques; (vi) intégrer les leçons apprises et les preuves et les utiliser comme base pour prendre des décisions; (vii) rendre compte des résultats obtenus et des ressources utilisées à l'aide de rapports.

Par ailleurs, cette approche aide à :

- clarifier les priorités et concentrer les dépenses en conséquence ;
- faire évoluer la culture organisationnelle par la prise en compte des attentes exprimées par la population et des ressources disponibles dans les choix de gestion ;
- faire le suivi et l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de l'institution à produire les biens et services et à atteindre des résultats généralement mesurés par des indicateurs de résultats;
- accroître et maintenir la transparence et la responsabilisation des cadres de gestion et de leur personnel envers les citoyens ;

- ajuster les politiques, les programmes et les projets ainsi que les modes de gestion internes en fonction des résultats obtenus.

En appliquant ce mode de gestion, le FNE pourra à ce que ces actions contribuent à l'atteinte des résultats escomptés.

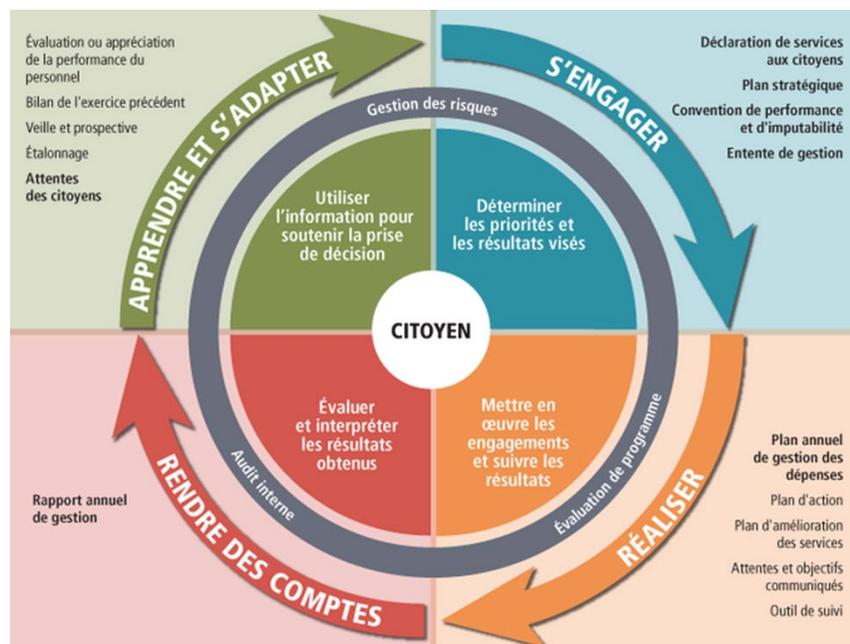
### Cycle de la GAR

Les pratiques de la GAR s'inscrivent dans un cycle contenant quatre phases globales permettant d'atteindre les résultats visés. Ces phases, ainsi que les éléments qui les composent, se présentent comme suit :

- Apprendre et s'adapter : Cette phase correspond au bilan de l'exercice précédent, aux attentes des citoyens ou des communautés, à la veille et à la prospective, à l'étalonnage et à l'évaluation de la performance du personnel;
- S'engager : Au cours de cette phase, il y a lieu de préparer le plan stratégique, la déclaration de services aux citoyens, la convention de performance et de responsabilisation, et l'entente de gestion ;
- Réaliser : Il s'agit d'élaborer le plan annuel de gestion des dépenses, le plan d'action, le plan d'amélioration des services, le tableau de bord de gestion ;
- Rendre des comptes : Cette phase traduit le moment crucial d'élaborer et de diffuser le rapport annuel de gestion.

Le graphique suivant résume les différentes phases de la GAR :

### La GAR dans une institution publique



Le FNE s'activera à instaurer une démarche intégrée de gestion axée sur les résultats en faisant porter davantage les efforts sur l'étape de mise en œuvre des engagements et le suivi des résultats ainsi que sur l'utilisation accrue de l'information de gestion pour soutenir la prise de décision tout au long du cycle. De ce fait, l'institution prendra une direction en fonction d'objectifs puis de les suivre à travers l'analyse des écarts entre le prévisionnel et ce qui est effectivement accompli.

### Principes fondamentaux de la GAR

La GAR ne peut donner ses fruits qu'en respectant certains principes. Sa pratique tient compte de certains paramètres sans lesquels l'utilisation des techniques et des outils de cette approche ne garantit pas le bon résultat. Il s'agit en l'occurrence du principe de

responsabilité, de transparence, d'esprit d'équipe, d'objectivité, de performance et de durabilité. Tous sont liés.

Chaque cadre au sein du FNE devra faire en sorte qu'il est concerné par ces principes et de manière permanente. C'est ce qui fait que la culture institutionnelle sera très forte et donc que la performance sera tout le temps au rendez-vous.

En somme, la GAR est une approche de gestion participative et fondée sur le travail d'équipe, lors de la planification des programmes et projets qui met l'accent sur la performance et l'obtention de résultats et d'impacts. Elle permettra d'assurer adéquatement la mise en œuvre des interventions soutenues par le FNE et de renforcer l'efficacité, l'efficience, l'établissement des rapports et la transparence et l'obligation redditionnelle de la gestion.

Dans le cadre du fonctionnement du FNE, la GAR sera considérée comme principal outil de planification et de gestion des interventions et assorti, à ce titre, d'un dispositif de suivi et d'évaluation. L'institution associera cette démarche à celle du leadership collaboratif basé sur les «Initiatives à résultats rapides (IRR)» pour améliorer continuellement les performances et produire les résultats et impacts souhaités.

Une planification, un suivi et une évaluation de bonne qualité amélioreront la contribution du FNE en établissant des liens bien définis entre les initiatives et les résultats présents et futurs. Le suivi et l'évaluation pourront aider l'institution à tirer les informations pertinentes des activités passées et en cours pour en faire la base d'une réorientation des interventions réglée et une planification future. En l'absence d'une planification, d'un suivi et d'une évaluation efficaces, il serait impossible pour le FNE de déterminer si les activités suivent la bonne direction et si des progrès et des succès ont été réalisés.

### **3.6.3. Planification et budgétisation**

Dans le cadre du soutien du FNE au secteur de l'éducation, la planification stratégique sera le point de départ du cycle de gestion axée sur les résultats et l'une de ses composantes majeures. Grâce à une planification stratégique efficace, l'institution sera en mesure de créer un environnement propice à son développement, de faciliter l'adaptation de ses objectifs et leur alignement sur les perspectives de développement. C'est aussi une façon de maintenir les possibilités d'accroissement de ses ressources.

Au cours du processus de planification, il conviendra de : (i) définir les résultats escomptés réalistes et fondés sur des analyses appropriées ; (ii) déterminer clairement les bénéficiaires des interventions et concevoir des programmes qui répondent à leur besoin.

À cet effet, le FNE se dotera d'un Plan stratégique qui couvrira une période de cinq (5) ans. Ce plan constituera le document de planification à moyen terme de l'institution. Il exprimera les orientations stratégiques que le Conseil d'administration adopte pour les activités (article 10-b, loi du FNE), de ce qu'il cherche à réaliser et de la manière dont il entend le faire. De même, Il décrira les objectifs généraux attendus jusqu'au terme de la période de planification, fixera les priorités à moyen-terme telles qu'identifiées.

L'institution développera annuellement un Plan opérationnel, qui est l'un des éléments du processus de planification stratégique et du système de gestion axée sur les résultats. Ce plan guidera la mise en œuvre des activités qui seront menées au titre des programmes et projets visant à atteindre les résultats escomptés, en vue de la réalisation de la mission de l'institution fixée par la Loi d'organisation et de fonctionnement du Fonds. Dans ce sens, le plan opérationnel annuel (POA) présentera les activités, programmes et projets à mettre en œuvre, inscrits dans des calendriers.

Ensuite, un budget axé sur les résultats, dont le POA constitue le fondement, sera aussi élaboré. Ce budget fixera les ressources ordinaires requises pour exécuter les activités et les projets menés au titre des programmes contenus dans ce Plan, ainsi que toutes les contributions nécessaires au financement d'initiatives ou d'interventions destinées à

faciliter la réalisation des résultats escomptés. Le budget devra lier les dépenses à l'atteinte de ceux-ci plutôt simplement qu'à l'achat d'intrants, à l'exécution des activités ou à l'obtention des produits/livrables. Autrement dit, le FNE mettra davantage l'accent sur les résultats de la planification et de la budgétisation.

Le POA s'appuiera sur le cadre de résultats défini par le Fonds. Ce cadre reflètera la ligne d'orientation des activités, projets et programmes. Autrement dit, Il constituera l'épine dorsale de la théorie du changement<sup>18</sup> en le traduisant en des résultats mesurables, en changements comportementaux/ institutionnels et situationnels.

#### **3.6.4. Mise en œuvre et réalisations**

Pour réussir appliquer la GAR comme instrument de gestion, le FNE devra prévoir les ressources financières et humaines appropriées. Du fait que la mise en œuvre impliquera des coûts, l'institution évitera ainsi de risquer de ne pas pouvoir se doter de ce modèle managérial.

Le fait de recourir à une approche de planification et de budgétisation en mettant l'accent sur ce qui sera finalement réalisé plutôt que sur la façon de procéder, les activités et les produits, la mise en œuvre du POA devra aussi être abordée dans la même logique. De ce fait, le service de la gestion financière et celui du budget/trésorerie ne devraient pas, à eux seuls, constituer le foyer de contrôle du processus de gestion, car cela favoriserait la prise de mesures pouvant bien faciliter le processus budgétaire, mais pas nécessairement la gestion globale.

Durant tout le processus de mise en œuvre, il sera déterminant de veiller à ce que les procédures, produits et services mis en branle contribuent à la réalisation effective des résultats clairement définis lors de la phase de la planification. De plus, cela se fera en

---

<sup>18</sup> Cette théorie sera au cœur des actions institutionnelles. Elle est une méthode qui explique comment une intervention donnée ou un ensemble d'interventions sont censés conduire à un changement précis sur le plan du développement grâce à une analyse des liens de cause à effet fondée sur des éléments de preuve existants. Elle dispose d'instruments plus souples qui permettent une planification et un suivi des actions dans des contextes complexes, émergents et incertains, en adoptant toujours une logique de flexibilité.

se concentrant sur les résultats souhaités et en utilisant les données disponibles en vue d'améliorer le processus de décision.

L'institution s'attachera à faire en sorte que la culture de gestion provoque l'émergence de valeurs et de comportements appropriés, en se référant à un ensemble idéal de valeurs et de comportements souhaitables et en concevant des mesures visant à en favoriser l'émergence.

Le Fonds s'assurera que l'utilisation de la GAR passera par l'exercice d'un leadership au plus haut niveau sans le soutien duquel, il peut être difficile de rendre possible l'incitation au changement. Il faudra absolument que ses cadres supérieurs soutiennent intégralement la mise en œuvre basée sur cette approche et qu'ils y participent activement. Ceci démontrera leur engagement à l'aboutissement des interventions en faveur des bénéficiaires car une participation claire, cohérente et visible de leur part représentera un facteur essentiel de réussite des systèmes de mesure et de gestion du rendement.

Le FNE promouvra le nécessaire partage du rôle de leader. En effet, il sera important que le leadership se répande dans toute l'institution. Une telle ambiance confèrera au processus de gestion du rendement toute la profondeur et la pérennisation qui lui sont nécessaires. Les efforts de mise en œuvre seront ainsi couronnés de succès, puisque la réussite sera systématiquement attribuée à la participation des employés de l'institution à tous les niveaux. Il sera également avantageux d'inviter d'autres intervenants à joindre le processus, surtout au moment de définir les résultats prévus. Ainsi, la recherche de perspectives différentes pourra mettre au jour d'importants enjeux auxquels les membres du personnel n'auraient peut-être pas pensé.

L'institution envisagera également de mettre à exécution des interventions-pilotes qui constitueront une bonne occasion de mettre à l'essai la GAR, de déceler et régler tout problème touchant les éléments inhérents. Pour être efficace, l'exécution de ce type d'intervention sera la tentative de simuler une mise en œuvre complète. Leur durée doit

donc être suffisante pour permettre la mise à l'essai de la plupart des éléments de la GAR, y compris la collecte des données.

Afin que le FNE soit en capacité de mieux orienter l'allocation de ses ressources financières vers les résultats attendus, il lui faudra des avis éclairants en utilisant systématiquement les données collectées dans le système éducatif, les résultats d'études et de recherches. Ces avis serviront d'outils d'aide à la prise de décision à propos des interventions à supporter et des objectifs à atteindre ainsi qu'à alimenter la réflexion stratégique. A ce propos, les expertises existantes au sein du monde académique et de la pratique éducative pourront être d'un précieux concours. Ce sera de même l'occasion de développer de nouvelles expertises en matière de stratégies de financement de l'éducation propres et adaptées à la réalité du pays. Les résultats des études et recherches qui seront entreprises donneront de la substance à la conception de mécanismes et procédures relatifs à la collecte des fonds et à leur redistribution dans le système éducatif et renforceront leur mise en place.

Le FNE anticipera un réel défi que la mise en œuvre basée sur la GAR peut poser à sa phase de mise en place et au démarrage de ses activités. Le recours à des spécialistes (à l'interne ou à l'externe) pourra faciliter des conseils touchant chaque aspect de l'élaboration et de l'utilisation du système de mesure du rendement en particulier. D'entrée de jeu, en matière de méthodes de collecte et d'analyse, les conseils prodigués par les spécialistes aideront souvent à économiser du temps, en plus d'offrir un niveau d'assurance et d'améliorer les résultats.

### **3.6.5. Dispositif de suivi et d'évaluation**

Le FNE s'attèlera à mettre en place un dispositif de suivi et d'évaluation dans le contexte de l'utilisation de la GAR car il sera le principal tremplin d'amélioration de la performance<sup>19</sup> et de l'obtention des résultats escomptés. Plus précisément, le but général du suivi et de l'évaluation sera de mesurer et d'évaluer la performance afin de

---

<sup>19</sup> La performance peut être interprétée comme la progression vers la réalisation de résultats.

mieux gérer les résultats et les impacts. En tant qu'outil de gestion publique, ce dispositif aidera le Conseil d'administration et l'équipe de gestion institutionnelle à suivre les progrès et à illustrer les retombées des interventions programmées pour ensuite réintroduire l'information collectée dans les processus continus de gouvernance et de prise de décision. Bref, il sera question de mettre en place un Système d'information sur les résultats.

Dans ce contexte, le POA et le cadre des résultats serviront aussi de pièces maîtresses du dispositif. C'est, en effet, à l'aide de ces deux éléments que le système de suivi et d'évaluation sera fonctionnel, d'autant qu'il facilitera la rétroaction liée aux résultats et aux conséquences de l'action du FNE.

Il est utile de rappeler que la rétroaction ou le retour d'information s'inscrit dans la diffusion et l'utilisation des informations et des connaissances pour évaluer les progrès globaux sur la voie de la réalisation des résultats ou pour confirmer la réalisation des résultats. Il peut s'agir de constatations, de conclusions, de recommandations et d'enseignements tirés de l'expérience. Le retour d'information contribuera à améliorer l'efficacité et constituera une base importante à la prise de décisions et à la promotion de l'apprentissage des employés.

#### La collecte d'informations sur le rendement

Le suivi-évaluation examinera le cadre de mesure de rendement déjà élaboré et doit pouvoir aider à (i) vérifier l'efficacité des interventions ; (ii) vérifier l'efficacité des interventions ; (iii) vérifier la pertinence des interventions ; (iii) analyser les résultats par rapport aux hypothèses et risques préalablement identifiés.

Avec les données collectées, il sera de faire des propositions pour l'avenir et d'en faire l'objet d'un rapport. En particulier, des rapports d'étapes décriront les résultats réels obtenus pendant la période couverte à chaque niveau de la chaîne des résultats ainsi que les écarts prévus et réels en expliquant la situation et en expliquant comment gérer

les enjeux qui interviennent en raison de ces écarts. Les rapports d'étapes fournissent l'occasion :

- de faire le point sur les réalisations ;
- d'analyser les défis auxquels il faut faire face ;
- d'adapter les stratégies en vue d'atteindre les objectifs.

### Le suivi

Le suivi fournit les éléments essentiels susceptibles de faciliter l'adaptation des interventions à l'évolution du contexte en repérant d'éventuelles anomalies en cours de mise en œuvre. Il constitue alors un moyen de contrôle des prévisions par rapport aux réalisations. Les activités de suivi rendront possible la comparaison du rendement prévu avec celui qui est atteint.

Le suivi est aussi un outil de gestion puisqu'il peut faciliter la réorientation de l'action. Associé au cadre de mesure de rendement, en incorporant les indicateurs de rendement, les sources de données, les méthodes de collecte de données, de fréquence et de responsabilité, le lien entre les éléments dont est fait le suivi et la manière de s'y prendre peut être établi.

En particulier, la GAR privilégie un suivi participatif qui doit être :

- peu exigeant financièrement et en termes de temps ;
- ciblé sur quelques informations et indicateurs ;
- concerté de manière à ce que le plus grand nombre d'acteurs possibles appréhendent et s'impliquent dans le processus du suivi.

### L'évaluation

L'évaluation est un processus plus achevé d'analyse de l'action et de ses résultats. De ce fait, la GAR favorise également l'évaluation participative qui doit être négociée entre

les différents acteurs concernés. Dès le départ, l'évaluateur doit établir une stratégie de consultation des principaux intéressés.

Les parties prenantes participent à la définition de ce qui sera évalué, de qui prennent part à l'évaluation, du moment où elle se fera, des méthodes participatives de collecte et d'analyse des données et de la manière dont les constatations seront consolidées.

L'avantage le plus probant consiste probablement en ce que la participation des parties prenantes les amèneraient à donner une suite plus favorable aux recommandations puisqu'elles viennent d'elles.

### La communication des résultats

Une fois l'évaluation des interventions établie, il s'agit de rendre compte des résultats à l'interne mais aussi à l'externe. La communication se fera donc vers les bénéficiaires, mais aussi vers les services techniques du FNE et du MENFP et les citoyens, ainsi que vers les partenaires techniques et financiers, opérationnels et sociaux.

Cette communication permettra aux intéressés d'apprécier le suivi des interventions qui ont été mises en œuvre. Le niveau de technicité des informations fournies, le support utilisé, devront être adaptés en fonction du public qui recevra cette information.

Un plan de communication sera développé par l'institution afin d'assurer de la meilleure manière la diffusion de l'information.

Aux fins du suivi et de l'évaluation, l'équipe institutionnelle pourra faire appel aux partenaires de plusieurs manières :

- en les faisant participer ainsi que d'autres parties prenantes au choix des indicateurs et cibles dès l'élaboration des plans, à la collecte et à l'analyse des données ;

- en tant que participants à des missions sur le terrain ou en tant que membres d'une équipe d'évaluation;
- en utilisant les sources de données et statistiques existantes d'organismes partenaires clefs, réduisant ainsi le coût de la collecte des données;
- en travaillant avec les partenaires à l'étude des progrès accomplis en ce qui concerne les effets et à la recherche du meilleur moyen de renforcer leur stratégie collective.

### **3.6.6. Reddition de compte**

La mise en œuvre basée sur la GAR posera des défis au FNE en termes de reddition de comptes, du fait qu'elle entretiendra significativement un nouveau mode de la gestion dans une institution publique. Ainsi, il sera nécessaire que le FNE aborde la reddition de comptes de manière à refléter le nouvel environnement de gestion qui va prévaloir dans le contexte de l'utilisation de la GAR. La conception traditionnelle voulant que les cadres soient seuls responsables de l'application correcte des procédures et règlements de la fonction publique ne colle pas à une administration publique, centrée sur les résultats et sur le service. Il conviendra d'introduire au sein du FNE une culture amenant les employés à reconnaître qu'ils sont imputables des résultats, non seulement auprès de leurs supérieurs hiérarchiques, mais aussi auprès de l'institution, de la société en général, des bénéficiaires et des intervenants en particulier.

Dans ce cadre, la GAR suppose un changement d'optique partant de la gestion des procédures et des extrants, en faveur de l'atteinte des résultats au niveau des conséquences. Bien que les systèmes actuels de gestion du rendement axés sur les extrants tiennent les individus responsables de la réalisation de ceux-ci, il ne s'ensuit pas nécessairement que les employés devraient être imputables des conséquences des interventions.

Il incombera au FNE d'influer les résultats au niveau des conséquences. Pour un cadre, il s'agira spécifiquement de reconnaître une certaine responsabilité à l'égard de la

capacité d'influer sur l'atteinte d'un résultat. Cela dit, l'obligation de démontrer les résultats atteints au niveau des conséquences demeurera entière pour l'institution. La logique consistera à faire de cette démonstration l'essence même du régime redditionnel. Autrement dit, la reddition de comptes à l'égard des réalisations consiste en une démonstration crédible de l'atteinte de résultats utiles et significatifs.

Il faut adapter la nature de la reddition de compte en fonction des publics déterminés. À l'interne (Conseil d'administration, MENFP, cadres du FNE...), il pourra être pertinent de faire une reddition de compte complète et détaillée au moyen d'un rapport, alors qu'il est possible d'informer les citoyens et les partenaires en présentant l'information de manière simplifiée, accessible et cohérente au moyen de graphiques et de tableaux.

La reddition de compte peut être effectuée annuellement, ou même en continu au moyen d'un du site web du FNE ou de tout autre médium de communication efficace.

D'autres actions devront être entreprises en cette matière pour appliquer intégralement le régime redditionnel. À ce titre, les audits et les résultats de suivi et d'évaluation ont un rôle à part entière à jouer.

### Audit du financement des interventions

Le financement des interventions éducatives nécessite des audits internes et externes car ils permettront de confirmer que le FNE respecte les lois, politiques, procédures, normes, code de conduite et règlement interne. Ils constituent un moyen important de promotion de la transparence et de la responsabilité. En tant que révision systématique devant assurer que l'institution remplit sa mission, les audits aident surtout à préserver les ressources.

Les audits doivent être bien faits. A l'aide de leurs résultats, il est possible d'instituer des mécanismes pour prévenir toute tentative de corruption. Savoir que tous les interventions financées feront l'objet d'audit constitue un facteur de dissuasion à toute

tendance à la corruption. Dans ce cas, les audits, qui soupçonneraient ou révéleraient la corruption, devraient s'accompagner de mesures de redressement ou de sanctions.

Procéder à des audits réguliers est essentiel pour assurer que tous les dossiers sont en ordre. Il faudra néanmoins s'assurer que les auditeurs ont les compétences et l'expérience nécessaires pour aller au-delà de la révision de documents puisque les dossiers qui semblent en ordre pourraient couvrir la collusion ou le détournement de fonds.

La possibilité d'un audit interne, par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSC/CA) ou l'Inspection Générale du Ministère des Finances (MEF) à n'importe quel moment, et par toute autre structure mise en place par le FNE, sera importante et consistera en une veille permanente. De plus, la réalisation d'audits internes périodiques de la performance dans des sites éducatifs financés choisis au hasard assurera la conformité des interventions avec les normes et la qualité établies.

Le suivi de la qualité des audits sera très important afin de savoir s'ils atteignent leurs buts d'assurance du respect des normes, de promotion de la transparence et de la responsabilité. Cela se fera avec du personnel provenant d'ailleurs ou des spécialistes externes en audit choisis par le Conseil d'administration du FNE.

Là où l'audit montrera qu'il y a des faiblesses fera non seulement la différence, mais stimulera davantage une culture où ce type sera bienvenu puisqu'il entraînera des améliorations visibles.

### Audits sociaux

Le FNE promouvra également les audits sociaux qui ont la qualité d'augmenter la responsabilité publique et peuvent révéler la corruption, du point de vue de la communauté. Ils en appellent à la pleine transparence des budgets et des allocations,

afin que l'impact des programmes et projets sur le terrain puisse être évalué par des organisations locales indépendantes de la société civile. Les auditeurs ont pour obligation d'être impartiaux, libres de tout conflit d'intérêt, d'agir sans contraintes et ne jamais subordonner leur jugement à celui des autres.

### Suivi et évaluation

Le régime redditionnel s'appuiera également sur le dispositif de suivi et d'évaluation. L'évaluation de la transparence de l'information jouera ainsi un rôle important dans le suivi et l'évaluation des interventions du FNE. Il est recommandé dans ce cas de comparer les dépenses aux budgets, et les programmes et projets réalisés aux plans originaux, et expliquer les différences à la population, en rendant les informations disponibles et accessibles à tous.

#### **4. MODIFICATIONS ULTERIEURES**

La présente politique fera l'objet de révision tous les cinq (5) ans afin d'intégrer les évolutions marquantes du secteur de l'éducation. La révision se fera aussi en tenant compte des nouvelles dispositions légales et des nouvelles orientations que souhaite imprimer le Conseil d'administration du FNE au financement des interventions.

Les modifications et adjonctions apportées à ce document feront l'objet des mêmes procédures d'élaboration et d'adoption.

Adopté à Port-au-Prince, le .....2019

---

**Pierre Josué Agénor CADET**

Ministre de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle