



RAPPORT D'ÉVALUATION DE LA PHASE DE DÉPLOIEMENT EN HAÏTI

Louise Bertrand Ph.D.

Junior François MSc.



TABLES DES MATIERES

LISTE DES ACRONYMES ET ABREVIATIONS.....	3
1 INTRODUCTION	4
2 FINALITÉ DE L'ÉVALUATION.....	5
3 DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE.....	6
4 LE CONTEXTE.....	8
5 LE DEROULEMENT DU PROJET.....	8
5.1 LE DEROULEMENT DU PROJET : LA GOUVERNANCE.....	9
5.2 LE DEROULEMENT DU PROJET : LE PILOTAGE.....	10
5.2.1 <i>Les livrets de formation et le matériel audio.....</i>	<i>11</i>
5.2.2 <i>L'infrastructure numérique.....</i>	<i>12</i>
5.2.3 <i>L'organisation de la formation.....</i>	<i>15</i>
5.3 LE DEROULEMENT DU PROJET : LES COMMUNICATIONS.....	18
5.4 ANALYSE QUANTITATIVE ET ANALYSE DES COUTS.....	19
6 LES RÉSULTATS.....	20
6.1 LA PERTINENCE.....	23
6.2 L'EFFICACITE.....	24
6.3 L'EFFICIENCE.....	25
6.4 L'IMPACT.....	25
6.5 LA VIABILITE.....	26
7 PROSPECTIVE.....	26
8 CONCLUSION	29

Liste des acronymes et abréviations

AUF : Agence Universitaire de la Francophonie

CD : Comité Départemental

CN : Comité National

CNM : Classe Numérique Mobile

CCI : Comité de Coordination International

DCQ : Direction du Curriculum et de la Qualité

DDE : Direction Départementales d'Éducation

DEF : Direction de l'Enseignement Fondamental

DES : Direction de l'Enseignement Secondaire

DFP : Direction de la Formation et du Perfectionnement

DG : Direction Générale

EFACAP : École Fondamentale d'Application et Centre d'Appui Pédagogique

ENI : École Normale d'Instituteurs

FOAD : Formation ouverte et à distance

GSE : Groupe Sectoriel pour l'Éducation

UTICE : Unité des Technologies de l'Information et de la Communication pour l'Éducation

IFADEM : Initiative Francophone pour la formation à distance des maîtres

MENFP : Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle

MRIFCE : du Ministère des Relations internationales, de la Francophonie et du Commerce Extérieur du gouvernement du Québec

OIF : Organisation Internationale de la Francophonie

PRIMITICE : Programme d'implémentation des TICE et de l'Énergie électrique dans des écoles haïtiennes

SE : Secrétariat Exécutif

TNI : Tableaux Numériques Interactifs

« Tout ce que l'on veut, c'est que nos élèves deviennent meilleurs que nous-mêmes. »

Une institutrice formée à IFADEM

1 INTRODUCTION

L'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) vise à améliorer la qualité de l'enseignement du français (et en français) grâce à un dispositif de formation continue hybride, c'est-à-dire qui alterne formation en présence et à distance. Conçue pour les instituteurs du primaire en exercice, l'Initiative a d'abord été lancée en phase d'expérimentation dans quatre pays, dont Haïti. Elle a connu des succès certains et se déploie chaque année davantage, ayant permis jusqu'à maintenant la formation de plus de 22 000 instituteurs et la dispensation de 2,6 millions d'heures de formation.

La phase d'expérimentation lancée en Haïti dès janvier 2009 a connu des difficultés importantes suite au séisme de janvier 2010. L'objectif de cette phase était de tester le modèle avec un groupe restreint d'instituteurs (400 pour Haïti). Malgré les difficultés rencontrées, l'expérimentation a pu être menée à bien avec retard certes, mais avec des résultats concluants.¹

Quatre ans plus tard, un financement de 1,1 million de dollars canadiens obtenu du Ministère des affaires internationales, de la Francophonie et du Commerce extérieur du Québec (MRIFCE), complété par un apport de 250 000\$ américains de la Fondation INTEL et de 100 000 euros de la Francophonie a permis d'organiser

¹ Le lecteur intéressé est invité à lire le rapport d'évaluation de la phase exploratoire produit par les professeurs Depover et Jarousse en 2013 pour plus d'informations sur le déroulement de cette phase exploratoire, ainsi que pour une description du système éducatif haïtien et ses statistiques officielles disponibles (qui n'ont pas varié depuis 2012). Notons toutefois que depuis 2013, plusieurs avancées ont été accomplies en termes de planification et d'orientation du secteur de l'éducation, grâce à l'élaboration de textes d'importance tels que le Document pour l'orientation de la Politique nationale de formation continue et son Plan opérationnel de mise en œuvre ou la Politique nationale d'intégration du numérique.

une phase de déploiement d'IFADEM en Haïti à compter de 2014.² Cette deuxième phase a débuté par un atelier de restitution des résultats de l'évaluation (réalisée par les professeurs Depover et Jarousse) suivi d'un atelier de co-construction de la phase de déploiement tenus à Port-au-Prince, respectivement les 26 et 27 septembre et les 27 et 28 septembre 2014. Les activités se sont poursuivies jusqu'à l'évaluation des instituteurs qui s'est tenue en juin 2017.

Sous l'autorité du Comité de coordination international et à sa demande, une procédure d'évaluation de la phase de déploiement d'IFADEM en Haïti a été lancée en septembre 2017 pour mesurer les résultats obtenus à cette étape. Dans ce cadre, nous avons réalisé une mission d'évaluation du 4 au 10 novembre à Port-au-Prince, aux Cayes, aux Nippes et à Hinche. C'est le rapport de cette évaluation que nous présentons ici.

2 FINALITÉ DE L'ÉVALUATION

L'évaluation à laquelle nous avons procédé avait pour but d'indiquer dans quelle mesure les objectifs définis dans l'accord-cadre signé entre les représentants du MENFP, de l'OIF et de l'AUF ont été rencontrés. Ces objectifs ainsi que les résultats attendus, définis à l'article 2 de l'Avenant numéro 1 signé entre les parties, s'énoncent ainsi :

IFADEM a pour objectifs principaux :

- de mettre en œuvre un dispositif de formation à distance s'articulant principalement autour des « Écoles fondamentales d'application, Centres d'appui pédagogiques (EFACAP) » dans les départements ciblés et dont le nombre sera fonction des ressources disponibles au déploiement de l'Initiative ;

- d'améliorer les compétences professionnelles d'un minimum de 1500 enseignants du fondamental déjà en exercice, ayant au moins le niveau de capiste (Certificat d'aptitudes professionnelles)³, dans leur enseignement du et en français et de les sensibiliser à l'usage des technologies de l'information et de la communication ;

² L'Accord-cadre entre les autorités haïtiennes et celles d'IFADEM a été signé le 31 mars 2014.

³ Les « capistes » sont des normaliens non diplômés.

- de développer des contenus pédagogiques en didactique du et en français et en technologies de l'information et de la communication pour la formation continue des enseignants du primaire (du fondamental) ;

-de créer des points numériques dans les EFACAP qui n'en sont pas dotées, dans les départements retenus ;

-de former environ cinquante concepteurs et formateurs destinés à produire les modules de formation, animer et encadrer un dispositif de formation en partie à distance.⁴

Notre évaluation a porté également sur l'examen des processus mis en place, et leur adéquation avec les objectifs fixés en termes de pertinence, d'efficacité, d'efficience, d'impact et de viabilité. Elle a aussi cherché à établir les effets induits sur l'ensemble du système et à fournir des indications permettant de comprendre ces résultats.

Outre ce volet rétrospectif, notre évaluation, comme on le verra, comporte aussi un volet prospectif. Nous formulons un certain nombre de recommandations en vue de favoriser la pérennisation des acquis et l'élaboration de stratégies d'intégration des points forts d'IFADEM dans les politiques nationales.

3 DESCRIPTION DE LA MÉTHODOLOGIE

La méthodologie utilisée dans l'évaluation s'articule autour d'une description analytique du déroulement de la phase 2 d'IFADEM. Cette description analytique reprend de façon chronologique les différentes étapes de la phase 2 en identifiant les moments ou éléments critiques et en détaillant leur nature et les réactions provoquées auprès des acteurs concernés. La mise en exergue des difficultés ou imprévus rencontrés et des réactions et solutions suscitées permet d'identifier certaines conditions essentielles au développement d'IFADEM.

⁴ Ministère de l'Éducation nationale et de la formation professionnelle, *Avenant à l'accord-cadre pour le déploiement de l'Initiative francophone pour la formation à distance des maîtres (IFADEM) en République d'Haïti*, 2014.

Trois étapes préalables ont été nécessaires pour produire cette description analytique. D'abord, une analyse documentaire nous a permis de prendre connaissance des documents de projets, des rapports annuels d'exécution des activités planifiées, des comptes rendus de réunion, des termes de référence ou cahiers de charges pour différentes consultations d'experts ou prestataires de services, etc. Nous avons ensuite mis au point des outils de collecte de données : grilles d'entrevues et grille d'observation de classe. Ces dernières ont été utilisées en troisième étape lors d'une mission de terrain au cours de laquelle avons visité les départements du Sud, des Nippes et du Centre. Des représentants des départements de la Grande Anse, du Sud-est et de l'Artibonite se sont aussi déplacés pour nous rencontrer. Une dizaine d'entrevues individuelles et huit entrevues de groupes réunissant de 4 à 10 personnes ont été tenues auprès de différents intervenants et bénéficiaires de la formation. Nous avons également procédé à des observations de performances des maîtres formés (ou non) par IFADEM dans leur salle de classe (notes d'observation).

Les données ainsi recueillies ont fait l'objet d'une analyse de contenu qualitative par thèmes. Celle-ci procède d'une lecture systématique des matériaux recueillis (*verbatim* d'entrevues réalisées à partir des enregistrements effectués et notes d'observation) afin de les classer par catégories thématiques dont la fréquence est notée. Ses résultats ont permis d'enrichir notre interprétation de la situation évaluée et d'alimenter les recommandations découlant de cette évaluation.

D'autre part, notre évaluation devait compiler, à l'aide des méthodes statistiques usuelles, des résultats quantitatifs pour un certain nombre d'indicateurs-clés, notamment en ce qui a trait au coût individuel moyen de la formation. Si des données comme les résultats des tests et de l'enquête de satisfaction ont pu être exploitées, les informations financières disponibles ont limité cette partie de l'analyse.

4 LE CONTEXTE

La période au cours de laquelle s'est tenue la phase de déploiement d'IFADEM, à laquelle correspond notre mandat d'évaluation, a été marquée par plusieurs événements. Outre certaines difficultés liées à la conjoncture sociale, ces trois années ont aussi été marquées par le passage de l'ouragan Mathew qui a frappé le pays les 3 et 4 octobre 2016. La période est aussi marquée par des changements successifs à la tête du Ministère. Inévitablement, s'en sont suivies des modifications dans différentes Directions et dans la composition du Comité national d'IFADEM⁵.

Un autre facteur déterminant marque cette période. Il s'agit de la mise en oeuvre du plan opérationnel 2011 pour la refondation du système éducatif haïtien visant à améliorer le taux d'accès et d'achèvement du cycle fondamental ainsi que la qualité de l'éducation en général. Cette mise en oeuvre sollicite grandement les autorités ministérielles ainsi que les membres de la fonction publique, les consultants et spécialistes nationaux.

5 LE DÉROULEMENT DU PROJET

À la suite du séminaire de co-construction de 2014, il fut convenu de viser, pour cette phase de déploiement d'IFADEM, la formation d'environ 1500 instituteurs et de 50 formateurs et cadres et ce, sur une période de 2 ans commençant en novembre 2014. De plus, 25 points numériques (espaces de formation aux technologies) devaient être installés dans les 6 départements retenus (Sud, Sud-est, Grande Anse, Nippes, Centre, Artibonite).

Au terme de cette phase de déploiement, nous constatons que 1614 instituteurs ont débuté la formation, que 139 formateurs et gestionnaires ont été formés et que 18 points numériques ont été installés. La phase de déploiement qui devait initialement

⁵ Le comité national est présidé par le Ministre et constitué du Directeur général du MENFP, du Directeur général adjoint, du Directeur de la formation et du perfectionnement du Directeur de l'enseignement fondamental, des Représentants de l'OIF et de l'AUF, d'un Représentant du MRIFCE et d'un Représentant des universités haïtiennes membre de l'AUF.

débuter en septembre 2014 s'est déroulée dans les faits de novembre 2014 à juin 2017 (date d'évaluation des acquis des enseignants).

Dans les sous-sections qui suivent nous présentons le déroulement du projet en termes de gouvernance, de pilotage et de communications en y mettant en exergue les quatre éléments critiques que nous avons identifiés, éléments ayant une influence possible sur l'atteinte des résultats.

5.1 Le déroulement du projet : la gouvernance

En cohérence avec le rapport d'évaluation de la phase d'expérimentation d'IFADEM, la phase de déploiement se voulait une intervention « de proximité ». Aussi a-t-elle été organisée autour des EFACAP en ce qui a trait à la formation, et autour des Directions départementales d'éducation pour la gestion et le pilotage du dispositif. Dans ce cadre, les organes de gouvernance que sont le Comité national et le Secrétariat exécutif conservaient leur rôle stratégique.

Dès le lancement des activités en novembre 2014, les directions techniques du MENFP membres du CN ont été consultées pour la validation des activités préliminaires suite à la validation préalable du Comité national. En 2015, conformément aux termes de l'Accord-cadre, deux réunions du CN ont été tenues, le 17 avril et le 19 septembre 2015, assurant le suivi des différentes activités prévues à l'échéancier. Toutefois au cours de l'année 2016, peut-être à cause des changements intervenus à la tête du MENFP, aucune réunion n'a pu être organisée. Dans cette situation, le CCI a été amené à intervenir en appui et concertation avec le SE pour la prise de décisions stratégiques alternatives. En 2017, le CN s'est réuni à deux reprises, en janvier et en juin. Il importe de souligner le rôle très actif joué par le SE pendant ces années.

Le premier élément critique que nous avons identifié se situe au niveau de la gouvernance du projet. Dès le début du processus, les activités ont été lancées alors que l'encadrement institutionnel et opérationnel du projet restait à finaliser, rendant difficile un suivi des activités au regard d'une planification arrêtée et précise.

5.2 Le déroulement du projet : le pilotage

La décentralisation, évoquée au point précédent, s'est accompagnée d'activités de sensibilisation et de formation pour le renforcement des capacités de pilotage et de gestion du dispositif. En juillet 2014, le CN a identifié les activités préparatoires nécessaires au déploiement de l'Initiative et recommandé la désignation de référents dans les différentes directions techniques. Dans la foulée, le SE a organisé des séances d'information pour les responsables et cadres des Directions départementales de l'éducation. Ces activités se sont tenues du 17 au 20 novembre 2014 dans deux départements ciblés par la phase expérimentale et du 10 au 14 mars 2015 dans les quatre nouveaux départements. À la suite de ces rencontres, sur la recommandation du SE, le CN a validé la composition des comités départementaux et leur mission, les critères de sélection des enseignants à former et des autres acteurs de terrain que sont les formateurs, les tuteurs et les responsables de points numériques.

Les processus de sélection des enseignants par les Directions départementales se sont déroulés normalement dans certains départements tels le Sud ou les Nippes. Toutefois, malgré une sensibilisation à une démarche qualité dans le pilotage du processus, des dysfonctionnements ont été observés dans d'autres départements. C'est ce qui explique le lancement décalé de la formation des enseignants (mars-avril pour le Sud, les Nippes et la Grand Anse, mai et juin pour le Centre et le Sud-Est).

En juillet 2015, le CN décide donc d'organiser un atelier de renforcement des capacités à l'intention des membres des comités départementaux. Plusieurs outils sont alors mis à la disposition de ces intervenants : outils synthétiques sur les rôles et responsabilités des différents acteurs, canevas de rapport, agenda-type pour l'organisation des réunions en fonction des acteurs et des objectifs visés, calendrier-type pour la mise en œuvre du parcours de formation, etc. Cet atelier a permis d'alléger le travail des Coordonnateurs des comités départementaux qui, dans les faits, s'étaient souvent retrouvés seuls devant l'ensemble des missions dévolues au CD.

Par ailleurs, la notion de « proximité », centrale dans cette phase de déploiement, requérait que les tuteurs soient choisis dans la même circonscription que les instituteurs à encadrer. Des efforts ont été consentis en ce sens mais des difficultés persistent, notamment en raison de la configuration géographique. Les distances à parcourir ont nui à la persévérance de certains instituteurs alors que des tuteurs ont expliqué devoir scinder leur groupe en deux sous-groupes compte tenu des distances à parcourir, dédoublant ainsi le temps qu'ils ont consacré aux mini-regroupements.

5.2.1 Les livrets de formation et le matériel audio

À l'origine, le travail des concepteurs était de relire les cinq livrets existants et d'y apporter des améliorations de contenu tout en y ajoutant des exercices destinés à un réinvestissement des acquis en salle de classe. Ce travail devait être intégré dans les livrets existants. L'amélioration des livrets et leur validation par le MENFP devait se terminer dans un délai de trois mois.

Nous retrouvons ici le second élément critique que nous avons identifié : la production des livrets de formation.

Les concepteurs de contenu ont dû consacrer plus de temps que prévu pour intégrer les préconisations du rapport d'évaluation de la phase expérimentale. C'est toutefois la difficulté à fixer, avec les représentants du ministère, une échéance précise pour la tenue d'un atelier de validation qui a allongé le processus. Prévu en septembre 2015, l'atelier a été reporté une première fois à décembre 2015 puis reporté *sine die*. Devant cette situation et en dépit des efforts consentis, le SE, en concertation avec le CCI, a décidé de réimprimer les cinq livrets de formation utilisés lors de la phase d'expérimentation et de regrouper améliorations et exercices dans deux livrets supplémentaires.⁶ Les coûts imprévus d'impression de ces deux livrets supplémentaires ont conduit à retirer le manuel de grammaire qui devait être inclus dans la dotation offerte aux instituteurs⁷.

⁶ Ces deux livrets ont été ultérieurement validés par le MENFP.

⁷ Les livrets supplémentaires contenaient l'information nécessaire en termes de grammaire et permettaient de compléter la formation. Toutefois, cette absence de grammaire s'est révélée un facteur de déception marquée pour les instituteurs.

Autre élément critique, l'ouragan Mathew ayant frappé Haïti, plus de 400 instituteurs ont perdu leur matériel de formation en tout ou en partie. Il a donc fallu une nouvelle impression des 7 livrets qui ont toutefois été livrés dans un court délai.

Les contenus audio ont été produits en collaboration avec la Radio-Télévision Éducative (RTE) du MENFP. Ils ont été enregistrés sur le dispositif numérique déployé dans certaines EFACAP. Malheureusement, tous les instituteurs n'ont pu y avoir accès, le nombre limité de points numériques rendant les distances trop importantes pour plusieurs et les points numériques n'étant pas tous opérationnels.⁸ Cette situation est d'importance dans la mesure où il est généralement admis que le besoin pour le renforcement des compétences linguistiques et didactiques à l'oral est plus important chez les instituteurs visés par l'Initiative, et que cette formation à l'oral précède habituellement la formation à l'écrit.

5.2.2 L'infrastructure numérique

Le dernier élément critique, ce sont les différents aléas qu'a connus la mise en place de l'infrastructure numérique et qui sont présentés ici.

Un appel d'offres pour une étude portant sur la cartographie des EFACAP et sur la couverture des réseaux internet dans les différentes zones du pays a été lancé en juin 2014. Le contrat, signé en août 2014 avec le prestataire prévoyait 42 jours de travail et une échéance pour la remise du rapport fixée à la fin de septembre 2014. Cette étude s'avérait cruciale pour le choix des EFACAP (sites d'installation des points numériques) dans les six départements en fonction de leur état, de la disponibilité d'électricité et de la couverture internet, certaines zones n'étant pas couvertes par les deux plus grands fournisseurs que sont NATCOM et DIGICEL. Cette étude ne sera finalement livrée qu'en décembre 2015 et n'offre pas de résultats à jour ou qui soient utilisables pour la prise de décision pour laquelle elle était prévue. En février 2016, le SE demande à l'AUF et à la cellule UTICE,

⁸ Il s'agit du **quatrième élément critique** qui se trouve expliqué au point 5.2.2 portant sur l'infrastructure numérique.

responsable du Plan national d'intégration des TIC en éducation pour le MENFP, de joindre leurs efforts pour identifier les sites à privilégier pour les 25 points numériques prévus. Le SE souhaitait ainsi s'assurer que ces infrastructures numériques soient opérationnelles lors de la formation des instituteurs. Le rapport conjoint AUF-UTICE est rendu disponible quelques semaines plus tard. Il offre un choix entre deux dispositifs, l'un proposé par l'AUF et l'autre par l'UTICE. Toutefois, les coûts estimés de l'un et de l'autre dépassent le budget prévu à cette fin. Il est alors suggéré de rechercher des synergies avec le projet PRIMETICE⁹ coordonné par l'UTICE. Simultanément, le SE et le CCI recommandent d'installer un prototype sur le modèle du dispositif proposé par l'AUF à l'EFACAP de Hinche (Département du Centre) pour le lancement officiel de la formation prévu le 21 mars 2016. Par ailleurs, en l'absence des synergies espérées avec PRIMETICE, et comme le budget est insuffisant pour l'installation de 25 points numériques, il est convenu, en juillet 2016, de limiter l'infrastructure technologique à deux points numériques par département. Cependant, deux mois plus tard, l'UTICE propose l'installation de Classes Numériques Mobiles (CNM). Il s'agit d'un dispositif, contenu dans une armoire métallique sécurisée et dotée d'une batterie pour le chargement des appareils, dans laquelle on retrouve un serveur, 20 tablettes pour les tutorés, une tablette pour l'enseignant et un dispositif de projection interactif (projecteur, TNI, micro). Une présentation des CNM suscite l'enthousiasme et on opte alors pour cette solution moins chère, moins énergivore et aux coûts d'entretien moins élevés. Ce qui permet d'ajouter au plan d'ensemble la réhabilitation des espaces numériques de Meyer et de Marigot. Si on ajoute celui de Hinche, cela porte à 15 le nombre d'infrastructures qui seront installées dans les six départements.¹⁰ Le coût total de l'achat des CNM s'élevant à plus de 50 000 euros, un processus d'appel d'offres est lancé qui n'aboutira que le 15 décembre 2016 avec la signature de toutes les parties concernées. Le délai requis par les fournisseurs ne permettra pas de tenir les ateliers d'initiation à l'informatique et à Internet pour les instituteurs, le second regroupement s'étant tenu en juillet 2017. Toutefois, les formateurs et techniciens informatiques des EFACAP seront formés à l'utilisation des CNM.

⁹ PRIMETICE est un projet de la Banque Mondiale pour l'implantation des TICE et de l'énergie électrique dans les écoles haïtiennes.

¹⁰ Dans la dernière année du projet, un don d'ordinateurs de l'OIF a permis d'ajouter trois autres sites dans les départements des Nippes, des Cayes et de la Grande Anse pour porter le total à 18.

Ajoutons que le modèle retenu pour les 12 points numériques installés comporte, outre une classe numérique mobile, l'addition de trois ordinateurs et d'une imprimante par site, ceci pour faciliter l'initiation à l'informatique nécessaire pour certains instituteurs. Le tableau suivant précise le matériel disponible par département.

Tableau 1 Nombre de classe numériques/département

Départements	Nombre de classes numérique mobiles
Grande Anse	2 + un point à 12 ordinateurs (2 fixes et 10 portables)
Sud	2 + 1 point à 12 ordinateurs (2 fixes et 10 portables)
Nippes	2 + 1 point numérique à 12 ordinateurs (2 fixes et 10 portables)
Centre	3
Artibonite	3
Sud-Est	1 + 2 points numériques
Total	18

Rappelons également que l'impossibilité de doter toutes les EFACAP des DDE d'intervention de points numériques a considérablement atténué le concept de « proximité » recherchée dans cette phase de déploiement. Enfin, bien que l'équipement ait été distribué dans tous les points numériques, certains ne sont pas opérationnels. À titre d'exemple, lors d'une visite à l'EFACAP des Nippes, nous avons constaté que l'absence d'électricité et de couverture numérique par les deux grands fournisseurs Internet rend pour l'instant impossible l'utilisation du matériel.¹¹

Par ailleurs, au cours des entrevues réalisées avec les tuteurs, certains ont noté le mauvais fonctionnement des tablettes soulignant qu'il y aurait lieu de vérifier leur état avant leur mise à disposition dans les points numériques. La garantie offerte par le fournisseur devrait permettre de régler ce problème aisément.

¹¹ Les EFACAP ne disposant pas de budget de fonctionnement, celles qui possèdent une génératrice ne peuvent payer le carburant nécessaire. Dans certains cas, les tuteurs ont dû apporter leur contribution pour pouvoir utiliser l'équipement mis à leur disposition.

Enfin, il y a lieu de souligner une initiative intéressante mise sur pied dans le cadre de cette phase de déploiement : l'utilisation de la plateforme Whatsapp pour le partage d'information entre les tuteurs et l'équipe IFADEM. Cinq des six départements participants l'ont utilisée avec une efficacité certaine.

5.2.3 L'organisation de la formation

La formation des formateurs

Pour la mise en place de la formation des instituteurs, IFADEM prévoit la formation préalable de plusieurs catégories d'acteurs afin d'améliorer l'expertise nationale et de pérenniser la capacité de former les instituteurs. Cette formation porte sur la gestion, le suivi et l'encadrement nécessaires à la professionnalisation des enseignants. Trois groupes d'acteurs ont été touchés : les formateurs/tuteurs, les membres des comités départementaux et les animateurs TICE qui accompagnent les acteurs de terrain. Ces différentes formations sont animées par les conseillers pédagogiques et les inspecteurs notamment et constituent un cadre d'échange et de partage d'expérience très apprécié. Au total, 112 formateurs de formateurs ont été formés dans ce contexte.

La formation des cadres du Ministère

Dans le but d'améliorer l'expertise nationale en ce qui a trait à la gestion des formations, 27 cadres des structures centrales et décentralisées du MENFP ont été inscrits à un parcours de formation à distance offert par l'Université de Rouen et portant sur la conduite de projet, la démarche qualité en formation, l'ingénierie de formation hybride et la professionnalisation et l'accompagnement des enseignants. Cette formation de 120 heures s'étalant sur 6 mois n'a été complétée que par 12 des 27 inscrits. Il y a lieu de s'interroger sur cette forte déperdition, l'information disponible au moment de rédiger le présent rapport ne nous permettant pas de proposer une explication.

La formation des instituteurs

Quant à la formation des instituteurs eux-mêmes, elle a été supervisée par les comités départementaux suivant la stratégie de décentralisation adoptée lors de cette phase de déploiement.

Le parcours de formation a été planifié sur 12 mois plutôt que sur les 9 mois habituels du dispositif IFADEM, ceci pour tenir compte de difficultés de différentes natures : situation socio-sécuritaire associée au mouvement de grève des enseignants, changements à la tête du MENFP, risques climatiques (déplacements rendus difficiles à cause des pluies abondantes, etc.).

Nous l'avons vu, le début de la formation a été reporté à quelques reprises : d'abord prévu en septembre 2015, il a été reporté une première fois à février 2016 pour finalement démarrer entre mars et juin 2016 selon les départements. Ce faisant, la formation a été entrecoupée par les vacances d'été et la suspension des activités suite au passage de Mathew, ce qui selon certains tuteurs a pu affecter la motivation.

Le parcours de formation des instituteurs a été ponctué par deux grands regroupements de deux jours chacun. Le premier marque le début de la formation et a servi à présenter le dispositif hybride d'IFADEM, les structures de gouvernance nationale et départementale et les rôles et responsabilités des différents acteurs, en particulier ceux assurant le suivi et l'évaluation du parcours de formation. L'organisation des contenus, le calendrier prévisionnel de leur exploitation et les différents outils d'auto-formation ont aussi été présentés. 1614 instituteurs étaient inscrits à ce premier regroupement et de ce nombre, 1590 se sont présentés.

Du 4 au 7 juillet 2016, un atelier à l'intention des représentants des structures de gouvernance (CN, CD et membres du SE), des tuteurs des 6 départements concernés ainsi que des responsables du développement du volet numérique (UTICE et AUF) a été organisé pour faire le point sur la progression dans l'exploitation des contenus, les difficultés rencontrées, les contraintes matérielles, etc. Au terme de cet atelier, un « Guide pratique pour le pilotage et le suivi du

dispositif » a été élaboré et mis à disposition des acteurs pour renforcer la décentralisation effective des activités planifiées. Trois autres missions du SE dans les 6 départements entre septembre 2016 et décembre 2016 ont aussi contribué à ce renforcement.

Après le premier regroupement, la formation des instituteurs s'est ensuite déroulée en auto-formation ponctuée de quatre mini-regroupements avec le tuteur pour des groupes d'une vingtaine d'instituteurs en moyenne. Rappelons que compte tenu des distances à parcourir, soit par le tuteur, soit par les instituteurs, certains mini-regroupements ont dû être scindés en deux groupes.

Le deuxième et dernier regroupement, prévu entre février et mars 2016 s'est finalement tenu entre les 7 et 19 juin 2017. Ses objectifs étaient de revenir sur les contenus de formation et d'explicitier les difficultés qui auraient persisté ; de présenter le dispositif d'évaluation de la pratique de classe ; et de recueillir les données sur la satisfaction des instituteurs et de leurs tuteurs sur l'ensemble du dispositif à l'aide d'un questionnaire de satisfaction.

L'évaluation des acquis des instituteurs

L'évaluation des acquis des instituteurs, tenant compte des recommandations de l'évaluation de la phase d'expérimentation, s'est faite en trois temps :

- Un premier test sur les contenus des livrets 1, 3 et 4 (destinés au renforcement linguistique et didactique de l'écrit) a été administré le 28 avril 2017 dans tous les départements et comptait pour 30% de la note finale.
- Un deuxième test sur les contenus des livrets 2 et 5 (destinés au renforcement linguistique et didactique de l'oral) a été administré dans tous les départements le 7 juin 2017 et comptait pour 20% de la note finale.
- Une évaluation du transfert des acquis dans les pratiques de classe sous forme d'évaluation d'une leçon de 30 minutes en classe à l'aide d'une grille (ayant au préalable fait l'objet d'échange et de validation) réalisée entre le 13 et le 17 juin comptait pour 50% de la note finale.

Le tableau suivant présente le nombre d'instituteurs visés par la formation, le nombre l'ayant suivi et le nombre d'entre eux qui ont obtenu la certification, par département. Notons qu'au moment d'écrire ce rapport, les résultats concernant la certification du département du Centre ne sont pas disponibles.

Tableau 2 Nombre d'enseignants visés/atteints/déperdition/certifiés/Tuteurs

Départements	Nombre d'instituteurs visés	Nombre d'instituteurs formés	Déperdition	Certifiés	Tuteurs
Grande Anse	300	283	17	225	21
Sud	314	270	44	218	22
Nippes	200	180	20	148	16
Sud-Est	200	167	33	151	14
Centre	300	267	33		20
Artibonite	300	254	46	230	19
Total	1614	1421	193	972*	112

*Les résultats du département du Centre s'ajouteront à ce total. Le taux actuel de certification (excluant les instituteurs du Centre) est de 84,2%.

5.3 Le déroulement du projet : les communications

Des efforts significatifs de communication pour faire connaître IFADEM ont été déployés au cours de cette phase de déploiement.

Soulignons d'abord que l'Attachée de programme pour IFADEM au Bureau régional de l'OIF pour la Caraïbe représente le Bureau à toutes les réunions de consultation sectorielle des partenaires œuvrant en éducation (GSE). Cette présence assure une meilleure connaissance des différents programmes et multiplie les possibilités d'exploitation d'éventuelles synergies avec l'UNICEF, la Banque Mondiale ou l'UNESCO par exemple. Les acteurs impliqués ont aussi été associés à plusieurs événements nationaux au cours de cette période, notamment aux Assises nationales sur la place du numérique en éducation.

Des outils de communication et du matériel promotionnel ont également été produits pour IFADEM : flyers, affiches, kakemono, etc. Ils ont été distribués lors d'activités telles la quinzaine de la Francophonie, les réunions avec les partenaires, etc.

Les ateliers de formation des formateurs, tuteurs et instituteurs ont été couverts par la RTE, les assistants de communication du Bureau régional de l'OIF, des reporters de radios communautaires locales et des journalistes de la presse écrite. Des articles ont également été publiés sur le site web d'IFADEM, celui de l'OIF, de l'AUF, le compte Facebook du Bureau régional de l'OIF et sur Twitter.

Enfin, plusieurs acteurs d'IFADEM dont les autorités nationales et certains membres de l'équipe-projet ont participé aux grands rendez-vous d'orientation stratégique d'IFADEM.

Du point de vue de la communication interne au sein d'IFADEM, l'incertitude liée à différents aléas présentés comme éléments critiques plus haut dans ce rapport ont nui à la communication. À titre d'exemple, le report du début de la formation a engendré certaines frustrations chez les bénéficiaires, tout comme l'absence de certains éléments de dotation ou le retard de la certification qui laisse tuteur et instituteurs dans l'expectative.

5.4 Analyse quantitative et analyse des coûts

Le projet a été mis en œuvre grâce à un financement du Ministère des Relations internationales de la Francophonie et du commerce extérieur du gouvernement du Québec de 1 100 000 dollars canadiens et avec un appui de l'OIF et de l'AUF de 100 000 euros. En outre, cette phase de déploiement bénéficie également, depuis décembre 2015, d'un financement complémentaire de la Fondation INTEL de 250 000 dollars américains. À partir des éléments financiers fournis par la Direction d'IFADEM¹², nous avons établi que les dépenses réalisées pendant les 4 ans d'exécution s'élèvent à un montant global 1 042964,61€ (conversion faite sur base

¹² Le rapport financier détaillé n'étant pas consolidé, nous ne sommes pas en mesure de fournir d'analyse financière circonstanciée.

du taux moyen de 2014 à 2017 qui étaient de 1,30827 en 2015, 1,08770 en 2016 et 1,05429 pour le dollar américain. En outre, 1,3898, 1,44022; 1,49040 et 1,40702 pour le dollar canadien de 2014 à 2017). Ce budget a été totalement consommé.

6 LES RÉSULTATS

D'un point de vue quantitatif, les objectifs de cette phase de déploiement d'IFADEM en Haïti étaient de renforcer les compétences de 1600 instituteurs, de 50 cadres, formateurs et tuteurs et d'installer 25 points numériques de proximité.

Le tableau suivant présente les objectifs quantitatifs et les résultats réels atteints.

Tableau 5 Objectifs quantitatifs et résultats réels atteints

Eléments de réalisation	Unité	Prévision de départ	Réalisation	Taux de réussite en pourcentage	Notation (*)
Composante 1 : Les instituteurs sont formés pour améliorer leurs interventions en salle de classe.	Nombre	1614	1421	88%	S
Composante 2 : Les inspecteurs et conseillers pédagogiques sont formés au tutorat et à l'exploitation des livrets	Nombre	112	112	100%	HS
Composante 3 : Nombre de Classes numériques installées	Nombre	25	18	72%	MS
Composante 4 : Nombre d'ouvrages et dotations pédagogiques	Nombre	1800X 5 livrets	2200 X 5 livrets + 400 X 5 (suite à l'ouragan Mathew) 1800 X 2 cahiers d'exercices	16600	S

		1600 grammaires 1600 dictionnaires	1600 + 400 dictionnaires		
Composante 5 : Nombre de cadres du MENFP participant à une formation à distance développée par l'Université de Rouen	Nombre	27	12	20%	I

(*) **NOTATION** : HS = hautement satisfaisant ; S = satisfaisant ; MS = moyennement satisfaisant ; PS = peu satisfaisant ; I = insatisfaisant

6.1 La pertinence

Mise en évidence lors de l'évaluation de la phase d'expérimentation d'IFADEM en Haïti, la pertinence générale de l'Initiative ne se dément pas. L'enseignement du français (et en français) demeure un enjeu majeur de l'enseignement fondamental dans un pays où le créole est la langue d'usage courant. La connaissance du français évaluée au début du processus a révélé des lacunes qui s'avèrent autant de défis pour la qualité générale de l'enseignement.

La population visée par l'Initiative, les capistes, s'est diversifiée dans la réalité, le choix des différents départements s'arrêtant sur les instituteurs ayant obtenu les meilleurs résultats au test de connaissance du français¹³ auxquels ils ont été soumis. On peut y voir une mesure visant à favoriser la réussite de la formation offerte par IFADEM, mesure qui est, somme toute, bien légitime.

La capacité des instituteurs à enseigner le français oral étant susceptible d'améliorations notables, à leurs dires même, on doit constater les différents obstacles qui ont limité l'accès au matériel audio produit par IFADEM. Il sera désormais éminemment souhaitable que les instituteurs puissent utiliser ce matériel à volonté et éventuellement y recourir dans leurs salles de classe.

Par ailleurs, l'utilisation d'un mode de formation hybride - et la formation d'acteurs nationaux et régionaux de l'éducation à celui-ci - constitue un acquis stratégique pour la formation continue des maîtres en Haïti. En effet, la formation en partie ou entièrement à distance représente un outil de démocratisation et de massification indispensable compte tenu des besoins importants de perfectionnement des maîtres dans tout le pays. De plus, la circulation des personnes étant encore difficile dans plusieurs zones, un tel dispositif permet d'atteindre même les zones isolées, certaines adaptations étant toutefois nécessaires. C'est d'ailleurs une volonté affirmée du MENFP de formaliser ce dispositif, volonté que nous avons pu constater lors d'un entretien avec le Directeur de l'enseignement fondamental.

¹³ Notons que le test administré n'est pas un test de connaissance du français tel qu'on le conçoit habituellement mais bien un test conçu en fonction des prérequis nécessaires pour suivre sans difficulté les contenus des livrets.

Enfin, soulignons que dans leurs témoignages, les tuteurs aussi bien que les tutorés reconnaissent la pertinence de la formation. Les instituteurs rencontrés lors de la mission de terrain ont démontré un engouement, une soif d'apprendre et un enthousiasme à utiliser leurs nouvelles connaissances en salle de classe. Ils y ont vu une stimulation intellectuelle dont ne peut que bénéficier leur enseignement.

6.2 L'efficacité

Les objectifs de la phase de déploiement d'IFADEM en Haïti ont, de façon générale, été atteints. Un dispositif de formation à distance a été mis en œuvre et peut être réutilisé ou dupliqué pour la formation à de nouveaux contenus ou la formation de clientèles nouvelles. Les 139 acteurs intervenant dans le dispositif ayant été formés à l'utilisation de ce dispositif constituent un bassin de ressources inestimable pour la poursuite du perfectionnement des maîtres. Ce dispositif s'est effectivement articulé autour des EFACAP dans les départements ciblés. Des améliorations significatives ont été apportées aux contenus existants et 1421 instituteurs ont été formés. Le nombre total d'instituteurs ayant réussi la formation reste à définir.

Toutefois, la formation offerte aux instituteurs a été confrontée à des obstacles majeurs. La formation à l'oral a été limitée par l'absence de matériel audio disponible et aucune sensibilisation à l'usage des technologies de l'information et des communications ne leur a été dispensée.

De plus, 18 plutôt que les 25 points numériques prévus ont été mis en place : 12 classes numériques ont été installées dans les EFACAP les plus en mesure de les accueillir à raison de deux EFACAP par département ; trois espaces numériques ont été réhabilités (Hinche, Meyer et Marigot) ; et un don d'ordinateurs de l'OIF a mis à disposition des DDE des départements des Nippes, des Cayes et de la Grande Anse l'équipement nécessaire pour l'installation de trois points numériques supplémentaires.

6.3 L'efficience

Le coût *per capita* de la formation témoigne d'une amélioration au regard de la phase précédente. En effet, le coût de formation moyen d'un enseignant s'élève à 734 euros, comparativement à 1485 euros pour la phase d'expérimentation. En l'absence d'autres données financières, il nous est difficile d'apprécier pleinement cette différence, en particulier dans un contexte marqué par de nombreux imprévus et changements apportés au cours de la phase de déploiement. De plus, la situation particulière d'Haïti rend plus ardue la comparaison de ce coût unitaire à celui d'autres pays, pour des raisons bien établies lors de l'évaluation de la phase d'expérimentation d'IFADEM en Haïti.

Par ailleurs, nous l'avons déjà souligné, le retard qu'a connu le déroulement du projet a pesé sur l'atteinte de certains objectifs et sur l'utilisation optimale des ressources. Les dépenses déjà engagées pour une solution qu'il faut abandonner sont des pertes sèches. Les stratégies de rechange mises de l'avant par le Secrétariat exécutif et le Comité de coordination internationale, dont on doit noter l'excellente capacité de réaction, ont engendré des coûts inévitables. Les éléments budgétaires disponibles au moment d'écrire ce rapport ne nous permettent pas de chiffrer ces pertes et ces coûts. Dans ce contexte, une décentralisation accrue de la gouvernance couplée à un processus de suivi-évaluation formel (établissant des délais maximaux au-delà desquels des alternatives doivent être envisagées) est hautement souhaitable.

6.4 L'impact

Les évaluateurs de la phase d'expérimentation ont conclu à un impact limité d'IFADEM alors que 400 instituteurs ont été formés durant cette phase. Bien que le nombre de bénéficiaires directs ait quadruplé, la phase de déploiement que concerne le présent rapport comporte ses succès mais aussi ses limites. On évalue à 150 000 le nombre d'instituteurs à former en Haïti. La formation a donc touché environ 1% de cette population. Lors d'une entrevue que nous avons réalisée avec lui, le Directeur de la formation et du perfectionnement du MENFP a indiqué souhaiter une « massification » de la formation offerte par IFADEM.

Par ailleurs, la formation de 139 acteurs du système éducatif est certes une amorce intéressante pour la poursuite de la formation continue des tuteurs, à condition que

ces derniers puissent rapidement réinvestir les compétences acquises dans d'autres formations.

De même que les évaluateurs de la phase d'expérimentation déplorait l'appropriation limitée d'IFADEM par les structures du niveau central du MENFP, les difficultés rencontrées lors de cette phase tendent à confirmer ce diagnostic pour le déploiement. L'impact pour l'instant limité du nombre de bénéficiaires directs d'IFADEM est susceptible, selon nous, de réduire l'attention qui lui est accordée par ces structures institutionnelles nationales.

6.5 La viabilité

Au terme de l'évaluation à laquelle nous avons procédé et de ce rapport qui en consigne les résultats, il importe de faire un premier constat. Au regard de l'ampleur des obstacles de divers ordre (désastres naturel et climatiques) et des défis liés aux conditions sociétales, les progrès que représente la mise en place d'IFADEM sont remarquables. Comme nous l'avons montré, ces progrès s'accompagnent de limites indéniables. Mais ils constituent le socle sur lequel bâtir les prochaines étapes de ce grand projet. C'est l'esprit qui guide les recommandations que nous avons voulu formuler dans la section suivante du rapport. À cet égard, la décision de l'APEFE d'entreprendre une troisième phase d'IFADEM mérite d'être saluée et soutenue avec toute la mobilisation nécessaire. L'octroi d'un budget de 2 millions d'euros pour la réalisation de cette phase ouvre la voie à de nouveaux progrès.

7 PROSPECTIVE

De nos constats se dégage un certain nombre de lignes directrices et d'orientations d'action. Elles concernent directement les livrets de formation, la décentralisation de la mise en œuvre du projet, les enjeux de gestion, le rôle du réseau des ENI, le suivi et l'évaluation des processus et actions engagés, le recours à l'expertise OIF-AUF, et enfin la coordination des efforts de l'aide internationale. Nous en tirons 8 grandes recommandations.

Les recommandations :

1. Nous recommandons que les sept livrets utilisés dans la phase de déploiement, instrument principal de la formation, soient corrigés et réimprimés.

Il existe en effet des erreurs mineures dans les textes et dans les corrigés qu'il y a lieu de rectifier. Ce travail demande peu d'efforts et ne requiert aucune conception ni validation supplémentaires.

2. Nous recommandons une décentralisation accrue du pilotage d'IFADEM vers les départements.

Les comités départementaux devront être redynamisés, notamment par une formation de leurs membres au dispositif IFADEM, mais aussi par un renforcement des capacités en gestion de la formation à distance, pour les cadres départementaux ; les directeurs d'école devraient bénéficier d'un renforcement de capacités (connaissance du dispositif et pédagogie de la formation à distance) leur permettant d'animer le transfert de connaissances des instituteurs formés par IFADEM vers leurs collègues de la même école.

3. Nous recommandons que l'APEFE, avec l'accord du MENFP, assure la gestion du projet directement avec les Directions départementales concernées.

Cette recommandation est complémentaire de la précédente. Sa mise en œuvre permettra de réduire les délais de prise de décision en transférant ces responsabilités au niveau des gestionnaires régionaux.

4. Nous recommandons, au chapitre de l'infrastructure technologique, d'assurer aux instituteurs en formation un accès de proximité aux points numériques dès le début de la formation.

Un animateur devrait y être présent en soutien aux usagers. Pour choisir les sites d'implantation des points numériques, une visite préalable de sites potentiels devra confirmer les éventuels travaux de réhabilitation nécessaires, la

disponibilité d'électricité et le fournisseur d'accès internet. Quant au choix technologique, comme la CNM s'avère le choix du MENFP, il faut poursuivre en ce sens en ajoutant à chaque point numérique 3 ou 4 ordinateurs et une imprimante pour l'initiation aux technologies de l'information et des communications. Les tablettes fournies avec la CNM devraient être testées pour en évaluer la robustesse, et éventuellement remplacées par un autre modèle si le modèle standard s'avère insuffisant. De plus, un choix peu coûteux pour le support du matériel audio devra être identifié, en cohérence avec les équipements des points numériques, de façon à ce que les instituteurs puissent l'utiliser chez-eux ou dans leur salle de classe. Il est impératif que l'infrastructure technologique soit en place avant le début de la formation des instituteurs. Enfin, une communication très précise sur la dotation pédagogique et technologique offerte aux instituteurs doit être assurée, par exemple en insérant une feuille dans la sacoche qui leur est distribuée sur laquelle est indiqué très précisément ce à quoi ils peuvent s'attendre. On évitera ainsi des déceptions inutiles.

5. Nous recommandons d'utiliser aussi le réseau des ENI publiques pour le déploiement de la phase 3.

Les visites de terrain réalisées au cours de notre mission nous ont permis de constater que les ENI peuvent disposer à la fois de locaux pouvant servir pour la formation, de laboratoires informatiques pouvant servir de points numériques et de professeurs qu'il serait judicieux de former comme tuteurs. Car leur rôle serait double : assurer l'encadrement des instituteurs identifiés par IFADEM mais aussi utiliser le matériel IFADEM dans leurs salles de classe pour former leurs élèves-instituteurs. Il faudra multiplier significativement le nombre de dotations pédagogiques fournies car le nombre de bénéficiaires directs sera ainsi augmenté, et l'impact démultiplié. Par exemple, si 8 professeurs d'une ENI deviennent tuteurs pour 20 instituteurs chacun, ils touchent 160 instituteurs auxquels on ajoute tous les élèves-instituteurs de leur ENI.

6. Nous recommandons la mise en place d'un système formel de suivi-évaluation.

Un tel système, définissant les étapes, les actions qui les composent, les acteurs impliqués dans chaque action et l'échéancier, on pourra ainsi identifier systématiquement les retards et prendre les mesures nécessaires pour les corriger. Cet outil de suivi-évaluation ainsi que le cadre logique du projet devront être définis dès l'étape de co-construction et rendus disponible au début du processus.

7. Nous recommandons que l'OIF et l'AUF mettent leur expertise respective à la disposition de l'APEFE pour le déploiement de cette troisième phase.

8. Nous recommandons que les représentants d'IFADEM participent activement aux efforts de coordination de l'aide internationale en Haïti dans le secteur de la formation des maîtres.

Nous l'avons évoqué, l'existence du Document d'orientation pour la politique nationale de Formation continue et son plan opérationnel de mise en œuvre, la politique nationale d'intégration du numérique, la mise en place de la Cellule UTICE, auxquelles il faut ajouter des cadres de concertation et autres structures (telles le GSE ou l'ONAPE), et l'élaboration d'un référentiel de compétences linguistiques, ainsi que les activités en cours pour la réformes des curricula sont autant de cadres d'action favorisant une cohérence d'ensemble des interventions.

8 CONCLUSION

Ce rapport d'évaluation de la phase de déploiement d'IFADEM est fondé sur une analyse quantitative et qualitative utilisant documents officiels et matériaux recueillis lors d'une mission sur le terrain de 6 jours effectuée par les deux évaluateurs en novembre 2017. Nous avons visité les départements du Sud, des Nippes et du Centre. Des représentants des départements de la Grande Anse, du Sud-est et de l'Artibonite se sont aussi déplacés pour nous rencontrer. Une dizaine d'entrevues individuelles et huit entrevues de groupes réunissant de 4 à 10 personnes ont été tenues. Nous avons ensuite comparé les résultats de nos analyses aux objectifs du projet identifiés dans l'accord-cadre et son avenant signés entre les autorités nationales d'Haïti et celle d'IFADEM. Notre rapport met en évidence certains constats parmi lesquels des forces sur lesquelles il y a lieu de capitaliser et des

faiblesses sur lesquelles des améliorations sont souhaitables. Nous avons tracé certaines perspectives à partir desquelles s'articulent 8 grandes recommandations.

Ce mandat d'évaluation nous permet de confirmer la pertinence d'IFADEM à l'égard des enjeux incontournables que représente la formation continue des maîtres en Haïti. Les défis sont grands mais nous terminons notre travail avec l'intime conviction que si les engagements et les efforts se poursuivent et convergent, des progrès significatifs sont à portée de main. L'enthousiasme et l'appétence des instituteurs pour la formation IFADEM nous en ont convaincus.

En terminant, nous tenons à remercier les membres du Comité de coordination international d'IFADEM pour la confiance qu'ils nous ont témoignée en nous confiant ce mandat d'évaluation, toutes les personnes rencontrées au cours de notre mission de terrain pour leur disponibilité, leur générosité et leur engagement à l'égard de l'Initiative. Nos remerciements s'adressent aussi à l'ancien Secrétaire exécutif d'IFADEM, Monsieur Jacques-Yvon Pierre pour son engagement tout au long de la mise en œuvre du programme, et au nouveau Secrétaire exécutif d'IFADEM, Monsieur Jean-Nelson Pierre qui nous a accompagné lors de notre mission de terrain. Enfin nous remercions l'Attachée d'IFADEM en Haïti, Madame Concilie Mwayiba dont l'efficacité et le dévouement sans faille à chaque étape ont grandement facilité notre travail.