PD-AAT-352

creative associates, inc.

CENTRE D'APPUI AUX FORMATIONS POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL

EVALUATION DE LA PREMIERE MOITIE DU PROJET

effectuée sur la demande de

l'USAID/HAITI

par

Frank K. Abou-Sayf, Ph. D.

et

Eugène A. Godfredsen, Ph. D.

de l'entreprise

Creative Associates, Inc.

Le 21 septembre 1983

3201 NEW MEXICO AVENUE, N.W. · SUITE 270 · WASHINGTON, D.C. 20016 · (202) 966-5804 · TELEX: 440523 CREA
1901 N. MOORE ST. · SUITE 920 · ARLINGTON, VA 22209 · (703) 528-8626

EVALUATION DE LA PREMIERE MOITIE DU PROJET

CENTRE D'APPUI AUX FORMATIONS POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL

HAITI

Le présent rapport a été préparé sous les auspices du projet nommé *Nonformal Education Field Technical Support (NFE/FTS)* (Soutien technique sur place pour l'enseignement non-formel) de l'entreprise *Creative Associates*, conformément au contrat numéro DPE-1054-C-00-1034-00, financé par la Section s'occupant des sciences et de la technologie dans le Bureau de l'Education de l'Agence pour le développement international (A. I. D.)

La traduction française du présent rapport a été faite par un traducteur indépendant, membre de la *American Translators' Association (ATA)* (L'Association des traducteurs américains) conformément à un bon de commande établi par l'USAID/Haïti.

Le 21 septembre 1983

TABLE DES MATIERES

		Page
I.	RESUME A L'INTENTION DE LA DIRECTION	1
II.	INTRODUCTION	4
2.1.	Le problème	4
2.2.	Les accords relatifs à la mise en oeuvre du Centre d'appui aux formations (C. A. F.)	5
2.3.	Le dessein et le but du projet	7
2.4.	L'étude du projet	8
2.5.	Le but de l'évaluation	10
2.6.	La méthodologie de l'évaluation	14
III.	LA STRUCTURE DU CENTRE	16
3.1.	La structure d'ensemble	16
3.2.	La Section technique	20
3.2.1.	Son rôle et ses responsabilités	20
3.2.2.	Son efficacité	24
3.3.	La Section administrative	27
3.3.1.	La gestion financière	27
3.3.2.	L'efficacité	29
3.4.	Le Directorat	30
3.5.	Recommandations	33
3.5.1.	La structure de l'organisation	33
3.5.2.	Le personnel	35
3.5.3.	La publicité	36
3.5.4.	Les activités techniques du Directorat	37
3.5.5.	Les besoins matériels	37

Page

IV. L'ASSISTANCE 38

4.1. L'assistance technique 38

4.1.1. L'établissement d'un Centre de ressources et de documentation 39

4.1.2. Le développement d'un programme d'études 39

4.1.3. L'évaluation et la mesure 39

4.1.4. L'achèvement et le perfectionnement d'un manuel de procédures 40

4.2. L'assistance financière 42

4.2.1. L'USAID 42

4.2.2. Le Département de l'Education Nationale 43

4.2.3. Les organismes clients 43

4.3. Recommandations 43

V. L'EFFICACITÉ DU PROJET 46

5.1. Le bien-fondé de l'étude 46

5.2. Les programmes de formation 47

5.2.1. Le développement du programme 47

5.2.2. La mise en oeuvre du programme 48

5.2.3. L'efficacité du programme 49

5.2.4. L'évaluation du programme 50

5.3. La réalisation des objectifs 50

5.4. Recommandations 53

VI. EXÉCUTION D'ENSEMBLE 54

6.1. L'USAID/Haïti 54

6.2. Le C. A. F. 56

6.3. L'entrepreneur 58

6.4. Le Département de l'Education Nationale 61

Page

VII. L'AVENIR DU CENTRE 62

7.1. L'autosuffisance 62

7.2. L'orientation de la formation 63

7.3. Recommandations 64

LES DOCUMENTS CONSULTÉS

APPENDICES

I. RESUME A L'INTENTION DE LA DIRECTION

Après la conclusion d'un accord de subvention de projet entre l'USAID et le Département de l'Education Nationale du gouvernement haïtien (dénommé ci-après le D. E. N.), un contrat du genre remboursement des coûts a été signé, engageant l'entreprise *The Pragma Corporation* à établir et à diriger un Centre d'appui aux formations pour le développement rural (dénommé ci-après le C. A. F.). Le but du C. A. F. est de fournir à des ouvriers qualifiés et semi-qualifiés de la campagne des services de formation ayant trait à des projets.

Les principales conclusions de la présente enquête sont énumérées ci-après:

1. L'idée générale du C. A. F. est juste et très nécessaire en Haïti.
2. Le rendement des sections techniques du C. A. F. est satisfaisant, exception faite de celui de la section responsable des ressources et des besoins (la Section R. B.).
3. Le nouveau directeur du C. A. F. s'est concentré au début sur les tâches administratives aux dépens de celles d'ordre technique.
4. Les procédures de comptabilité du C. A. F. ont été améliorées dernièrement; cependant elles laissent encore à désirer.

5. A présent l'assistance technique assurée par l'entrepreneur est satisfaisante.
6. L'assistance financière assurée par l'USAID marche selon les prévisions, mais les apports financiers des deux organismes clients ainsi que celui du D. E. N. restent au-dessous de ce qui était attendu.
7. Les programmes de formation ont été élaborés et mis en oeuvre d'une manière acceptable. Une étude réalisée récemment porte à croire que ces programmes sont efficaces en ce qui concerne l'amélioration des connaissances techniques.
8. D'une façon générale les études d'évaluation ont été négligées.
9. Pour la plupart les objectifs précisés dans les documents concernant le projet n'auront pas été atteints à la fin de celui-ci.
10. L'USAID/Haïti a préparé des documents incompatibles relatifs au projet, et a négligé de suivre d'assez près les activités du C. A. F.

Les recommandations principales sont comme suit:

1. Modifier la structure administrative conformément à ce qui est démontré à la page , Figure 3.4.
2. Augmenter le personnel de la section technique.
3. Accroître les activités ayant trait à la publicité et aux relations publiques.

4. Il faudrait que le directeur se concentre dorénavant sur les activités techniques tant au niveau de la surveillance qu'à celui des expériences de tous les jours.
5. Faire la lumière sur le rôle de l'entrepreneur et le limiter à des conseils et à de l'assistance.
6. Le C. A. F. devrait prendre plus sérieusement en considération les conseils contribués par l'entrepreneur.
7. Réaliser aussitôt que possible, avec l'appui de l'USAID, une vérification de comptes relative aux finances du C. A. F.
8. Modifier l'apport financier du D. E. N. pour que son niveau corresponde davantage à la réalité, et faire en sorte que la réalisation de cet apport soit une condition du financement futur de l'USAID pour le C. A. F.
9. Modifier les objectifs attendus à la fin du projet pour que leur niveau corresponde davantage à la réalité, et faire en sorte que la réalisation de ces objectifs soit une condition du financement futur de l'USAID pour le C. A. F.

II. INTRODUCTION

2.1. Le problème

En Haïti, où un programme de grande envergure ayant trait au développement de l'infrastructure rurale est actuellement en cours, le besoin d'une main-d'oeuvre technique a augmenté d'un manière frappante. Un manque de personnes ayant les qualifications techniques requises représente une importante contrainte à la réussite de la mise en oeuvre des projets de développement dans les régions rurales. Le système traditionnel de formation professionnel, tout en offrant un ample assortiment de cours pour la formation des paraprofessionnels, doit faire face à de gros problèmes, y compris les contraintes financières, le peu d'empressement des diplômés à accepter des emplois à la campagne, et la migration des techniciens qualifiés vers l'étranger.

Comme réponse à ces contraintes, l'idée générale d'un Centre d'appui aux formations (C. A. F.) a été formulée et introduite en 1980 dans un document de l'USAID dénommé *Project Paper (PP)* (Document de base pour un projet). Le C. A. F. devait aider les institutions du gouvernement haïtien à élaborer, à réaliser et à évaluer des programmes de formation non-formelle pour du personnel sous-professionnel.

La chronologie des principaux événements du projet est présentée dans l'appendice (1).

2.2. Les accords relatifs à la mise en oeuvre du Centre d'appui aux formations

Le 15 juillet 1980 l'USAID/Haïti a accepté formellement le document de base du projet (*PP*), et l'affectation des crédits a été demandé. Le 29 août 1980 l'USAID et le gouvernement haïtien ont signé un Accord de subvention de projet précisant une subvention totale de $1.600.000, et un apport de $636.800 de la part du gouvernement haïtien. Par la suite il y a eu trois modifications à l'accord, précisant des affectations de fonds pour des activités spécifiques du projet.

Ledit Accord a stipulé l'établissement du C. A. F. pour assurer les quatre genres de services principaux énoncés ci-après:

a. Une estimation des besoins de formation du personnel du niveau moyen.

b. L'étude, la planification et la gestion des cours de formation précis destinés à remplir les besoins définis.

c. L'évaluation des programmes de formation.

d. La réalisation de cours ayant comme but l'amélioration chez les clients des activités de formation destinées au personnel sous-professionnel.

Le 19 novembre 1980 un contrat d'une durée de quatre années et du genre remboursement des coûts a été passé à une entreprise ayant son siège social en Virginie, *The Pragma Corporation*,

(l'entrepreneur), et sa date d'entrée en vigueur a été fixée au 24 novembre 1980. Par la suite il a été modifié sept fois.

Le contrat a stipulé une assistance à long terme de la part de l'entrepreneur pour aider le C. A. F. à gérer ses affaires et à développer des secteurs fonctionnels et des procédures, l'analyse des tâches, la planification de la main-d'oeuvre et l'évaluation. Les fonctions du conseiller pour le projet (en même temps le chef d'équipe) étaient précisées par rapport aux domaines suivants:

a. L'estimation des besoins de main-d'oeuvre.

b. La sélection du personnel du C. A. F.

c. La négociation des arrangements pour la formation avec les clients.

d. La préparation des plans financiers.

e. Le recrutement des instructeurs locaux et des experts-conseils et la passation des contrats.

f. L'aide aux organismes clients pour le développement d'une aptitude interne à assurer la formation.

Les experts-conseils à court terme devaient être engagés selon les besoins pendant la durée du projet pour fournir de l'expertise au C. A. F. dans des domaines spécifiques, ainsi que pour donner de l'appui au conseiller à long terme (au chef d'équipe). Le directeur du C. A. F. et le conseiller du projet devaient collaborer à la sélection de ces experts-conseils. Il

avait été prévu que les services d'experts-conseils à court terme seraient nécessaires dans les domaines suivants:

a. La formation non-traditionnelle.

b. L'analyse des tâches et la planification de la main-d'oeuvre.

c. L'éducation professionnelle.

d. L'évaluation et l'appréciation.

e. Le matériel didactique.

L'appendice 2 donne des précisions sur les experts-conseils (à part le conseiller principal), leurs domaines de spécialisation et les dates de leurs services.

En plus de recruter ces experts-conseils et d'assurer le soutien logistique les concernant, l'entrepreneur devait servir comme point de répère dans le domaine de l'enseignement technique non-traditionnel, et mettre le C. A. F. au courant des avances réalisées sur le terrain.

2.3. Le dessein et le but du projet

Le dessein du projet est l'augmentation des revenus et l'amélioration du niveau de vie des habitants pauvres de la campagne haïtienne. Son but est d'améliorer les ressources humaines disponibles à la campagne haïtienne pour aider à l'élaboration et à la mise en oeuvre de projets d'infrastructure rurale à petite échelle.

2.4. L'étude du projet

Le C. A. F. est un projet pilote conçu principalement pour assurer à des institutions de développement rural des services spécifiques ayant trait à la formation. D'autres aspects particuliers du projet sont la nature détaillée et complète des services de formation que le C. A. F. peut fournir et sa réponse rapide aux demandes de formation que des organismes clients lui adressent.

La formation doit être réalisée dans des milieux locaux; souvent les chantiers appartenant à l'organisme client. Les participants, y compris les stagiaires et les instructeurs, sont des habitants locaux.

Du point de vue administratif le C. A. F. est semi-autonome sous la tutelle du D. E. N. Son directeur est nommé par le ministre du D. E. N. et approuvé par l'USAID/Haïti; le directeur et le conseiller du projet collaborent à la sélection des membres du personnnel technique du C. A. F. Le C. A. F. réagit réciproquement avec trois groupes, recevant un retour d'information de leur part: il s'agit d'un Comité de direction composé de fonctionnaires gouvernementaux du premier rang et d'un certain nombre de représentants des organismes clients; d'un Conseil consultatif des organismes clients; et d'une équipe d'experts-conseils de Pragma affectés au projet.

Il était prévu qu'à la fin du projet les conditions énoncées ci-après seraient réalisées:

a. Un C. A. F. pleinement pourvu de personnel, et en train de fournir de l'aide à la plupart des institutions de développement rural du gouvernement haïtien dans des domaines tels que l'agriculture, le transport et le développement communautaire.

b. L'existence du C. A. F. à titre officiel au sein du gouvernement haïtien.

c. Deux organismes clients, au moins, ayant des programmes internes de formation pour le personnel sous-professionnel.

d. L'engagement de la part des organismes clients d'employer pendant une année au minimum les personnes formées par le C. A. F.

Il était prévu aussi que le résultat de la réalisation desdites conditions serait les rendements indiqués ci-après:

a. Un minimum de 700 stagiaires ayant reçu une formation au niveau sous-professionnel.

b. Une appréciation des besoins de formation effectuée pour au moins cinq organismes du gouvernement haïtien.

c. Environ 40 cours de formation formulés et planifiés par le personnel du C. A. F.

d. Chaque cours assuré par le C. A. F. est évalué pour déterminer le fonctionnement du stagiaire avant et après le cours et l'effet produit sur l'organisme client.

e. Un minimum de quatre colloques réalisés au sujet de la gestion des cours de formation.

f. Le développement d'un inventaire des experts-conseils, des instructeurs et des installations disponibles pour la formation technique.

g. L'établissement d'un centre de référence pour les programmes d'études et le matériel d'instruction.

h. Un manuel de procédures d'opération est préparé, et les membres du personnel du C. A. F. l'utilisent.

i. Une proposition précisant le rôle du C. A. F. dans le secteur haïtien de l'éducation est établie.

2.5. Le but de l'évaluation

Sur la demande de l'USAID/Haïti une équipe d'experts-conseils indépendants ont entrepris de faire la présente évaluation; elle consistait en deux experts-conseils recrutés par l'entreprise *Creative Associates* à Washington, D. C.: le Dr Frank K. Abou-Sayf et le Dr Eugène A. Codfredsen. L'évaluation a eu lieu pendant que le projet était en marche et plus d'une année avant la fin prévue pour lui; les experts-conseils responsables estiment donc que la fonction principale de cette évaluation est de faire le point plutôt que de présenter des conclusions définitives. C'est-à-dire, elle doit servir principalement à rectifier ou à renforcer certains aspects du projet et à indiquer des remèdes afin d'aider ceux qui y participent à atteindre les buts prévus.

Le plan de travail que l'USAID a présenté à l'équipe a défini le but de l'évaluation comme suit:

a. Déterminer dans quelle mesure le projet a été efficace dans la réalisation de son but déclaré.

b. Estimer l'efficacité administrative du C. A. F.

c. Evaluer l'à-propos et l'efficacité de l'assistance technique.

d. Faire des recommandations relatives à l'étude d'un projet ultérieur qui pourrait donner suite à celui-ci.

Après des entretiens auxquels toutes les personnes intéressées ont participé, il a été décidé que la présente étude devrait prendre en considération les questions énoncées ci-après:

2.5.1. La justesse de la conception du projet du point de vue de l'aptitude de celui-ci à répondre aux besoins de développement d'Haïti. Existe-il dans le secteur public ainsi que dans le secteur privé une demande suffisante?

2.5.2. L'efficacité jusqu'à présent des programmes de formation selon l'optique des organismes clients, des stagiaires et des membres du personnel du C. A. F.

2.5.3. Une évaluation de la structure et du fonctionnement de la section technique, y compris une appréciation de ce qui suit:

a. les procédures que le C. A. F. suit en développant des cours de formation;

b. le rôle, les responsabilités et l'efficacité de chacune des quatre sections techniques:

1) Ressources et besoins, R. B.;

2) Elaboration des programmes de formation, E. P. F.;

3) Gestion des programmes de formation, G. P. F.;

4) Production de matériel didactique, P. M. D.;

c. l'aptitude du personnel technique à répondre aux besoins des organismes clients;

d. les résultats du service des membres du personnel technique ainsi que des divers experts-conseils, étrangers (Pragma) et locaux, considérés du point de vue de leur compétence technique, de la qualité et de la quantité de leur rendement, de leur nombre, de leur motivation et du besoin d'une continuation de l'assistance technique;

e. le financement des programmes de formation du C. A. F. (les frais des clients comparés à ceux du C. A. F.);

f. le recrutement et l'utilisation des instructeurs.

2.5.4. Une évaluation de la structure et du fonctionnement de la section administrative, y compris une appréciation de ce qui suit:

a. le rendement actuel de ladite section;

b. le système de gestion financière; l'à-propos de la documentation maintenue pour mesurer l'effet du projet;

c. l'aptitude de cette section à répondre efficacement aux besoins de la section technique et à lui donner son appui;

d. les membres du personnel de la section administrative, leur compétence, leur rendement, leur nombre, leur motivation et leur besoin d'assistance technique;

e. l'efficacité des rapports dans le travail entre les sections administrative et technique.

2.5.5. Une évaluation de l'élément d'assistance technique assuré par Pragma, y compris une appréciation de ce qui suit:

a. les besoins actuels d'assistance technique du C. A. F.;

b. l'aptitude de Pragma à répondre à ces besoins;

c. l'exécution de Pragma jusqu'à présent et sa capacité d'action par rapport aux besoins futures d'assistance technique du C. A. F.

2.5.6. Une évaluation de la gestion d'ensemble du C. A. F., y compris une appréciation de ce qui suit:

a. les dirigeants actuels du C. A. F.;

b. l'appui de l'USAID;

c. le niveau et l'effet de l'appui que le D. E. N. donne au projet;

d. la commercialisation du C. A. F. et la stimulation de demandes de formation de la part des institutions publiques et privées.

2.5.7. Des recommandations relatives à l'organisation et au fonctionnement futurs du C. A. F., y compris ce qui suit:

a. la probabilité d'une éventuelle autosuffisance technique de la part du C. A. F.;

b. des possibilités de formation future que le C. A. F. devrait étudier.

2.6. La méthodologie de l'évaluation

Les diverses activités réalisées au cours de la présente évaluation sont indiquées ci-après:

a. L'étude et l'analyse des documents: documents juridiques, correspondance, comptes rendus de réunions, documents techniques, etc.

b. Des réunions avec diverses parties engagées dans le projet: des représentants et des fonctionnaires de l'USAID/Haïti, la plupart des membres du personnel du C. A. F., des fonctionnaires de premier rang du gouvernement haïtien, y compris S. E. M. le Ministre du D. E. N. et les représentants de Pragma en Haïti et à Washington.

c. Des réunions avec les directeurs des organismes clients et avec des employés ayant suivi les cours de formation du C. A. F.

On a observé aussi la seule classe de formation qui était en cours pendant le séjour en Haïti de l'équipe d'évaluation. Au moment de la visite des membres de l'équipe le directeur de l'organisme de parrainage présidait à la séance de clôture, et a permis aux membres de l'équipe d'interviewer certains participants et représentants.

Le calendrier pour la réalisation de ces tâches a été comme suit:

a. Le rassemblement et l'analyse des données; la préparation du brouillon du rapport, entre le 18 août et le 2 septembre 1983, période pendant laquelle la plupart des activités décrites ci-dessus ont été réalisées.

b. Entretien sur les résultats préliminaires du 5 au 7 septembre 1983 avec des représentants des parties engagées dans le projet. Les membres de l'équipe ont demandé des commentaires et des confirmations au sujet des faits présentés dans le brouillon et ont discutés ces faits avec les parties intéressées.

c. La forme définitive du document. On a pris note des commentaires, et le rapport d'évaluation a été rédigé sous sa forme définitive et présenté le 21 septembre 1983.

L'appendice (3) est une liste nominative des fonctionnaires et des représentants rencontrés et interviewés.

Aucune contrainte principale n'a fait obstacle à la réalisation de cette évaluation. Il faut noter tout simplement qu'il

n'a pas été possible d'observer une classe de formation en cours, et que par ailleurs il y a eu un manque d'impressions de la part de certaines personnes qui ne sont plus associées au projet, par exemple S. E. l'ancien ministre du D. E. N., l'ancien directeur du C. A. F. et les fonctionnaires de l'USAID/Haïti qui s'occupaient du projet auparavant.

III. LA STRUCTURE DU CENTRE

3.1. La structure d'ensemble

La structure d'ensemble du C. A. F. a évolué à travers plusieurs stades à partir de la structure initiale (démontrée dans la Figure 3.1) qui était en vigueur jusqu'au moment où le Centre a été fermé provisoirement en mai 1982. Lorsque le Centre a été rouvert deux mois plus tard, des sections séparées ont été créées pour les services administratifs et techniques, le chef de chacune de ces sections relevant du directeur (voir la Figure 3.2). Lorsque le directeur actuel est entré en fonctions en janvier 1983 il a ajouté plusieurs positions subordonnées à la section administrative, ainsi que l'indique la Figure 3.3. En conséquence de ces changements la démarcation entre les sections administrative et technique est plus accentuée. Cette nouvelle structure, tout en rendant plus claires, peut-être, les responsabilités individuelles des membres principaux du C. A. F., ne permet pas dans tous les cas assez de flexibilité pour une réponse rapide aux besoins spécifiques des organismes clients.

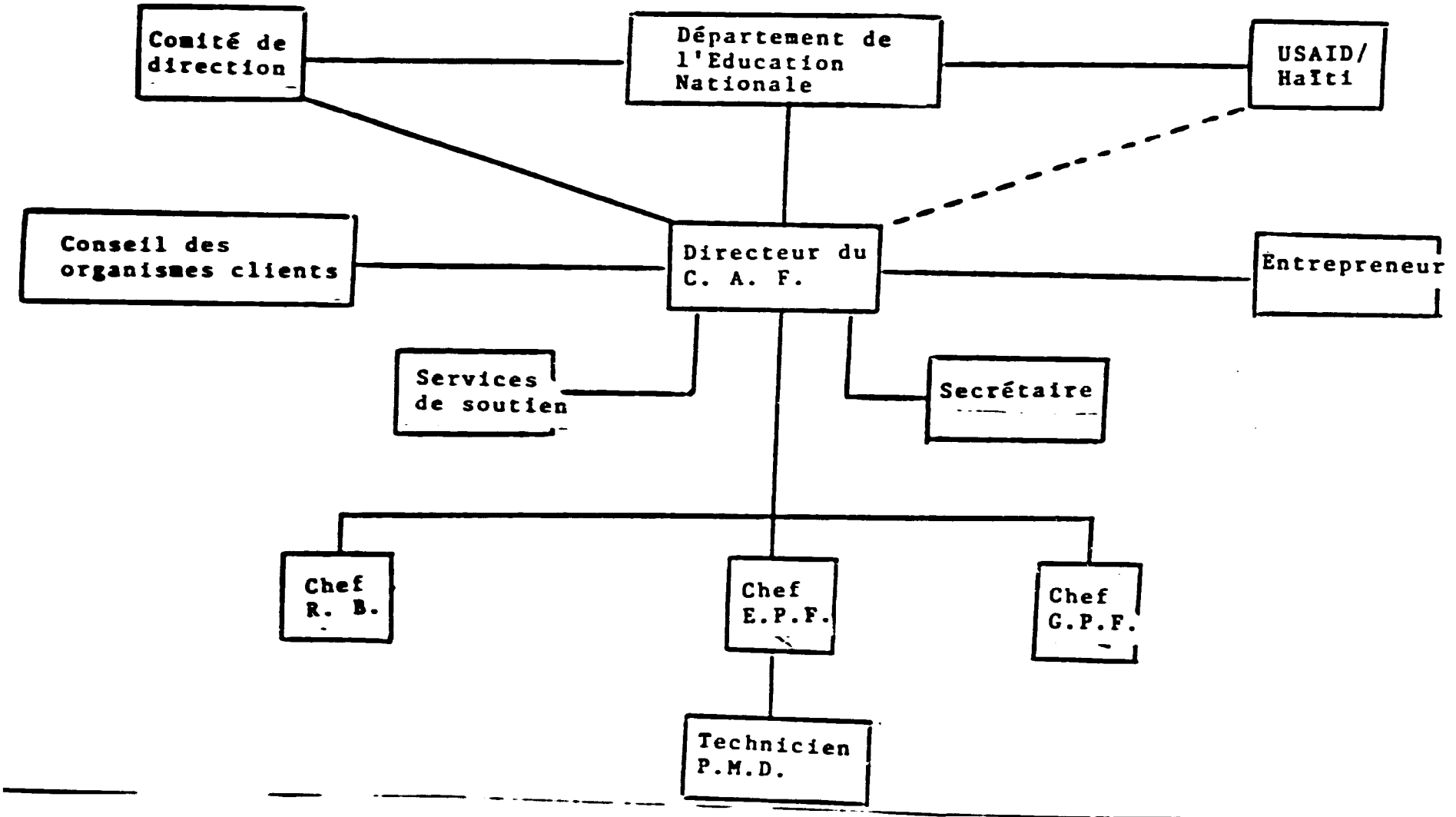

Figure 3.1

Structure d'ensemble du C. A. F. du début jusqu'à mai 1982

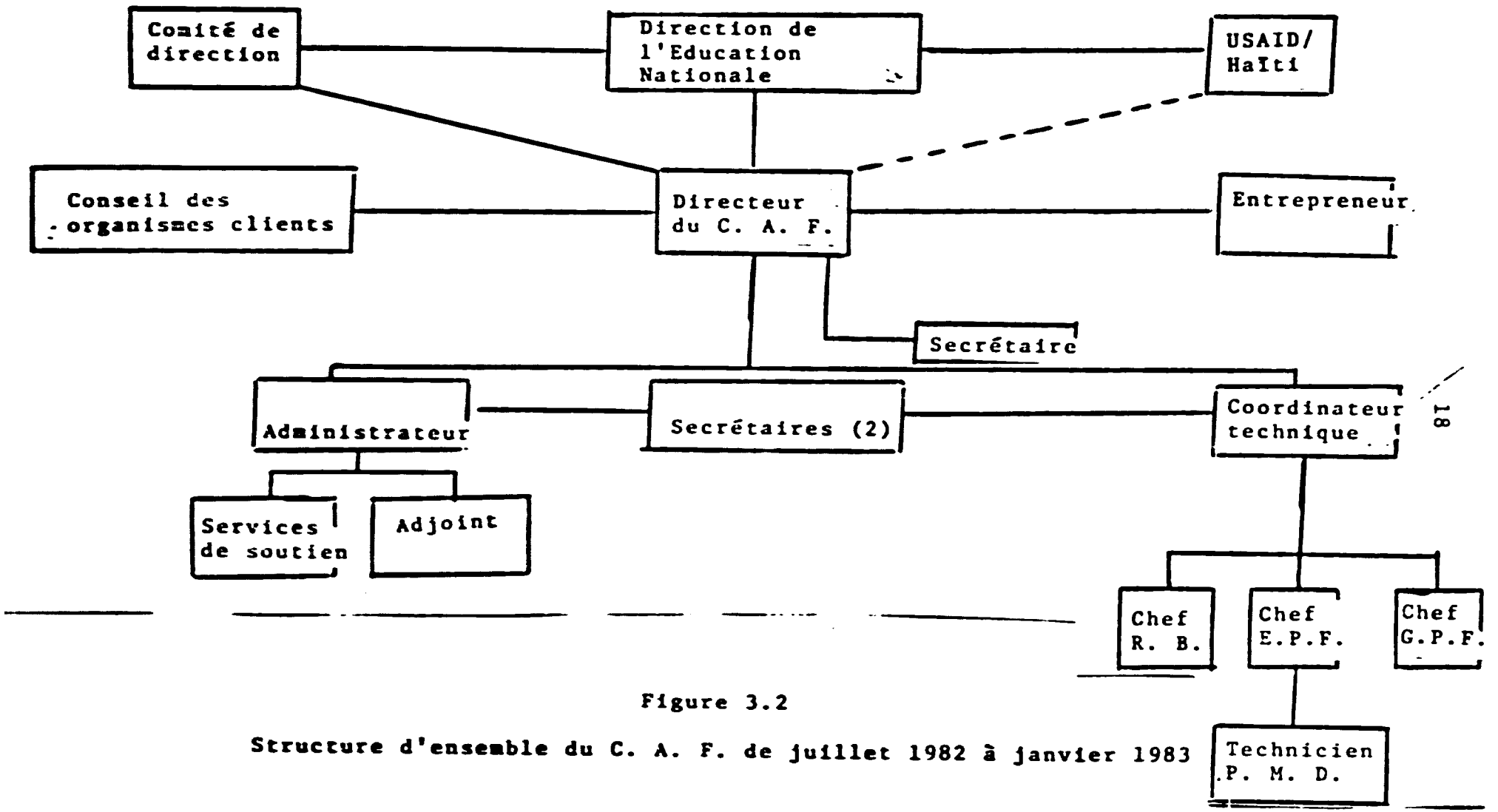

Figure 3.2

Structure d'ensemble du C. A. F. de juillet 1982 à janvier 1983

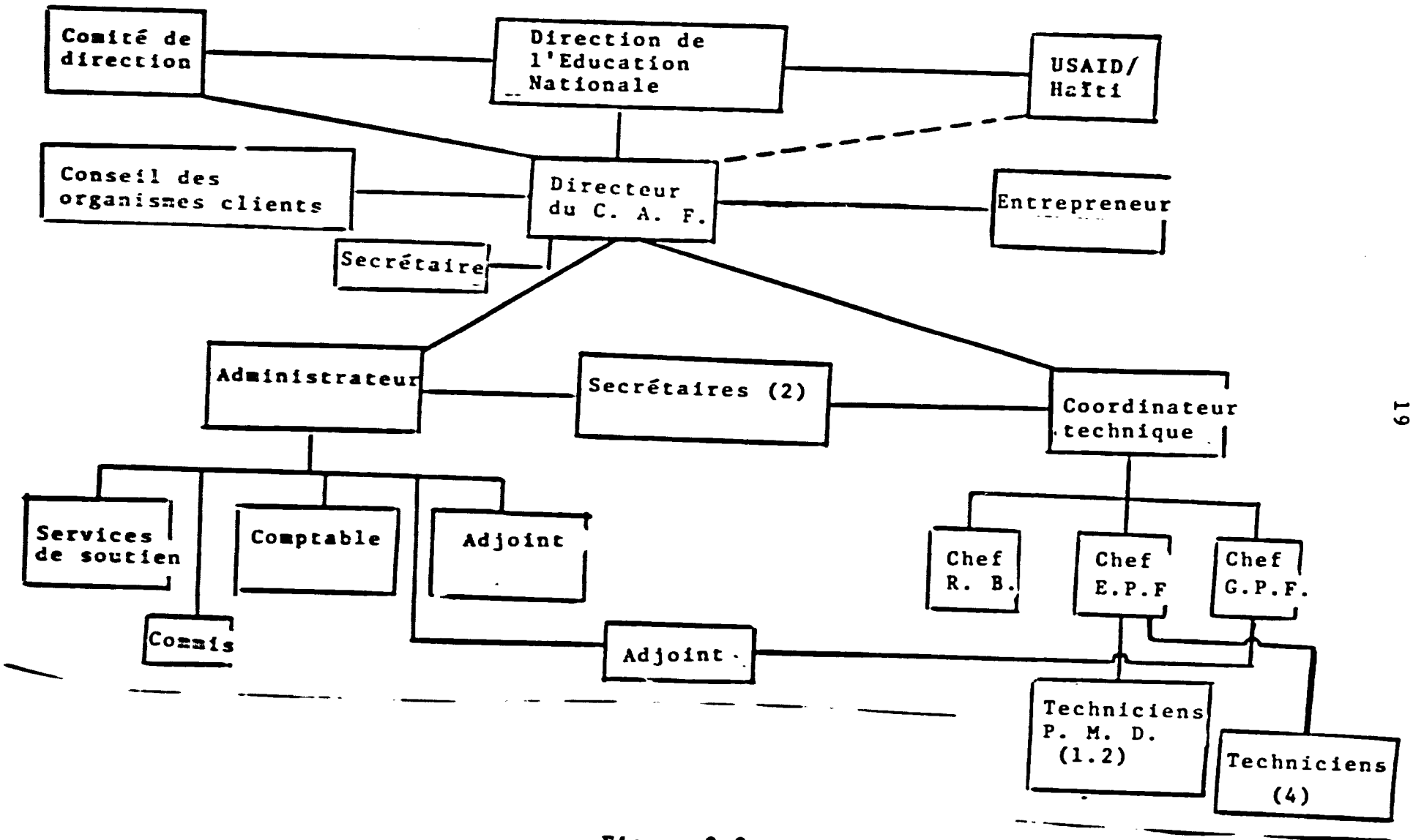

Figure 3.3

Structure d'ensemble du C. A. F. de janvier 1983 jusqu'à présent (septembre 1983)

Dans les organigrammes des Figures 3.1 à 3.3 on s'aperçoit de l'existence d'un Comité de direction et d'un Conseil des organismes clients. Bien que la contriuution virtuelle de ces deux corps soit en effet très importante, les membres du Comité de direction, c'est-à-dire des fonctionnaires principaux du gouvernement et de deux organismes clients, ne se sont réunis que trois fois pendant la durée du projet, et le Conseil des organismes clients n'a pas encore été constitué. A cet égard il convient de noter que selon le document de base du projet (*PP*) le Comité de direction doit se réunir au moins trois fois par an. (Ledit document ne précise pas combien de réunions il faut pour le Conseil des organismes clients.)

3.2. La Section technique

3.2.1. Son rôle et ses responsabilités

Dès le début la Section technique du C. A. F. consiste en trois subdivisions, chacune ayant ses propres responsabilités. La distribution des responsabilités au sein de la Section technique a été stable, ce qui démontre le bien-fondé de l'organisation d'origine du projet.

Ainsi que le démontre la table suivant, il vaut mieux suivre le mouvement des activités de la Section technique comme s'il s'agissait d'un processus continu. Les rôles et les responsabilités des subdivisions sont comme suit:

RESPONSABILITES DE LA SECTION TECHNIQUE

Subdivision	Responsabilités	Ordre consécutif
R. B	Publicité générale et relations publiques	continu
	Contact initial avec le client	1
	Estimation des besoins de formation	2
	Préparation d'une proposition de cours	3
	Entretien avec le client relatif à la proposition de cours	4
	Rédaction finale d'un memorandum d'accord avec le client	5
	Evaluation à long terme de l'efficacité du programme de formation	13
	Etablissement et maintien d'une liste nominative de personnel technique	continu
	Etablissement et maintien d'un centre de ressources pour le matériel didactique	continu
E. P. F.	Développement du programme d'études	6
	Préparation du matériel didactique	7
	Sélection de l'instructeur	8
	Sélection des stagiaires	9
	Formation de l'instructeur	10
	Surveillance pédagogique du cours	11
	Evaluation immédiate du cours	12
G. P. F.	Arrangements logistiques pour les cours de formation	6 à 10
	Echange d'actions financières	11
	Surveillance de la gestion du cours	11

* Des activités ayant le même ordre consécutif sont dirigées simultanément.

a. Ressources et Besoins (R. B.)

La subdivision R. B. assure l'interface entre le C. A. F. et les éventuels organismes clients. Dans ce domaine la responsabilité de cette section commence par l'identification des clients du C. A. F., l'estimation de leurs besoins, la préparation de la proposition concernant le cours de formation et l'examen de la même avec le client. Ensuite le résultat de l'estimation des besoins devient la base des efforts que fait le C. A. F. pour développer le programme d'études. La Section R. B. est censée aussi créer un centre de ressources de matériel didactique et maintenir une liste des techniques qui pourraient éventuellement être disponibles pour des périodes de service à court ou à long terme au C. A. F. Finalement la Section R. B. est censée évaluer, quatre mois après les cours suivis par les stagiaires, l'effet que ces cours produisent sur leur travail.

b. Elaboration des programmes de formation (E. P. F.)

Dès que le Memorandum d'accord est signé, la responsabilité des services techniques passe à la subdivision E. P. F. Parfois les activités de celle-ci commencent par l'administration d'un examen d'entrée pour choisir les meilleurs candidats pour la formation et déterminer leurs points forts et faibles. Sur la base

de ces renseignements, ainsi que sur celle de l'estimation des besoins faite par la Section R. B., on développe des cours en tenant compte des besoins techniques spécifiques du client et de la formation antérieure des stagiaires. Après le développement d'un programme d'études, il faut produire du matériel didactique adéquat. Ce sont, à proprement parler, des techniciens d'une subdivision de la Section E. P. F., celle de la Production du matériel didactique (P. M. D.), qui s'occupent de cette tâche. En plus d'aider le client à choisir les stagiaires, la Section E. P. F. choisit un instructeur et lui donne son orientation. A la fin d'un programme de formation les membres du personnel de la Section E. P. F. sont censés demander l'opinion des stagiaires, de l'instructeur, et de l'organisme de parrainage au sujet de la qualité du cours, assurant de cette manière un retour d'information pour le développement des cours ultérieurs.

c. <u>Gestion des programmes de formation</u> (G. P. F.)

La subdivision G. P. F. est responsable de la réalisation même d'un cours. En utilisant le retour d'information que la Section R. B. leur a donné, les membres du personnel du G. P. F. acceptent la responsabilité d'assurer que tous les arrangements logistiques et financiers seront faits; ils garantissent ainsi la bonne marche du cours.

3.2.2. Son efficacité

Les premiers efforts de la Section technique ont eu un succès remarquable. Au bout de quelques mois le C. A. F. travaillait simultanément avec plusieurs clients, faisant des estimations des besoins de formation, développant du matériel et donnant des cours. (Le premier cours a été effectué en mars 1981, quatre mois après le début du projet, et a été destiné à dix employés d'une station de pompage d'eau.)

Pendant plusieurs mois diverses activités ont continué à aller leur train. C'est ainsi qu'en 1981 le C. A. F. a mis en oeuvre cinq cours de formation, a développé du matériel pour les cinq et a mis au point cinq analyses des besoins de formation. Cependant les rapports interpersonnels ont commencé à se déteriorer, le centre a été fermé momentanément en 1982, et seulement six activités de formation ont été entreprises, dont deux (celles qui étaient destinées aux maçons et aux topographes) n'ont jamais été menées à bonne fin.

Il est intéressant de noter que pendant toute cette période le nombre des membres principaux du personnel est resté le même. L'efficacité du C. A. F. n'est donc pas fonction uniquement du nombre de personnes présentes, ni tout simplement de leur compétence technique.

Actuellement le C. A. F. continue à une allure réglée, mais quelque peu ralentie. La table suivante

permet de comparer les activités du C. A. F. à diverses périodes. L'appendice (4) indique toutes les activités de formation réalisées par le C. A. F. jusqu'à présent.

REPARTITION DES ACTIVITIES DE FORMATION DU C. A. F. JUSQU'A PRESENT

Période	Estimation des besoins	Matériel développé *	Cours
Début-jusqu'au 1er janv. 1982	5	5	5
1er janv. - 14 mai 1982	0	0	0
10 juillet - 1er janv. 1983	1	6	3
1er janv. - 1er sept. 1983	2	3	2

* Fondé sur les dates de terminaison

A présent le C. A. F. est engagé selon des accords à réaliser six cours pendant l'année prochaine, et dix-huit autres cours sont à l'étude.

En ce qui concerne l'efficacité du C. A. F. on a mis en oeuvre les éléments précisés ci-après.

a. Le rendement du personnel. D'une façon générale les membres du personnel du C. A. F. sont compétents. Depuis le début du projet ils ont bien travaillé, souvent dans des conditions rendues difficiles en raison d'une direction insuffisante et des rapports interpersonnels peu satisfaisants. On peut signaler spécialement le chef de la Section G. P. F. et celui de la Section E. P. F. (qui est par ailleurs le Coordinateur technique) en

raison du rôle particulièrement important qu'ils ont joué pour assurer jusqu'à présent le travail du C. A. F. et de la continuité qu'ils ont donné à celui-ci.

Les subdivisions E. P. F. et G. P. F. fonctionnent actuellement d'une manière satisfaisante. Cependant les résultats récents de la Section R. B. laissent à désirer. On constate un besoin accru d'une amélioration des estimations des besoins, de l'évaluation de l'effet, et des activités publicitaires.

Une autre chose qui influe sur l'efficacité du C. A. F. est le nombre des membres de son personnel. Le personnel des trois sections techniques est insuffisant: 1 dans la Section R. B.; 1,5 dans la Section G. P. F. et 2 dans la Section E. P. F. Par contre le nombre du personnel de la Section administratif est excessif.

b. L'équipement. Alors que le besoin d'équipement sera continuel au C. A. F., le manque d'équipement n'a été présenté que rarement comme excuse pour les défauts du Centre dans l'exécution du travail. Cependant un problème persistant est celui du long décalage entre le moment de la commande d'équipement passée par le personnel technique et l'arrivée de cet équipement. Une amélioration des procédures administratives pourrait amoindrir ce décalage.

c. Le soutien administratif. A mesure que les mois s'écoulaient au début du projet le soutien administratif se déteriorait, et à la longue cela a arrêté momentanément les opérations. Cependant, malgré le bas niveau du soutien administratif pendant les deux premières années du projet, les accomplissements correspondant à cette période ont été importants.

Aujourd'hui la situation est différente. Le directeur actuel du C. A. F. cherche assidument depuis plusieurs mois à rétablir une base administrative propre à permettre aux membres du personnel technique du Centre de mieux remplir leurs diverses fonctions. Ce changement dans l'efficacité administrative est encourageant.

3.3. La Section administrative

Ainsi qu'il est constaté ci-dessus, la structure administrative qui existe à présent permet au C. A. F. de fonctionner à un niveau qui répond bien à la demande actuelle.

3.3.1. La gestion financière

L'attention faite à la gestion financière du projet n'a pas été suffisante pendant la première année des opérations. Cela a produit un ralentissement dans l'approbation du financement jusqu'au point où, à la fin de 1982, les membres du personnel du C. A. F. ne recevaient plus depuis deux mois leurs appointements.

Vers la fin de 1982 la situation s'est améliorée, attendu que de nouveaux employés compétents ont été ajoutés au personnel responsable de la comptabilité, et que les techniques et les recommandations proposés par un expert-conseil comptable engagé par l'entrepreneur ont été mises à exécution. Le paiement des salaires des membres du personnel a été mis à jour, et les factures ont été réglées plus ou moins opportunément. Dans l'ensemble les procédures de comptabilité sont satisfaisantes à présent: les comptes du C. A. F. sont d'accord, et le plan de comptabilité introduit par l'expert-conseil correspond au plan national de comptabilité, ce qui facilite l'acceptation par le gouvernement haïtien des rapports financiers du C. A. F. Cependant quand on regarde de plus près on découvre un défaut dans la comptabilité relative aux programmes de formation. L'expert-conseil avait recommandé dans son compte rendu qu'il y ait un compte séparé pour chaque programme de formation, et pourtant dans la pratique on n'a pas suivi cette recommandation. Par conséquent les dépenses que la Section G. P. F. mentionne ne correspondent pas à celles qu'on note dans les registres de la comptabilité. Cette situation a été détectée dans les deux cas indiqués ci-après:

a. <u>Le programme de formation POCHEP</u> au sujet duquel la Section G. P. F. a précisé une dépense totale de

$12.275,42 alors que le montant constaté par le comptable était de $19.516,64.

b. Le programme de formation PEPPADEP dans lequel, malgré le fait que les deux sections ont indiqué la même dépense totale, il y avait des écarts relatifs aux apports financiers des diverses parties intéressées

Ces observations donnent lieu à de l'inquiétude; il se peut qu'elles signifient l'existence d'autres écarts financiers qu'on n'a pas détectés pendant la présente étude.

3.3.2. L'efficacité

Il semble que la Section administrative, telle qu'elle est organisée à présent, permette aux membres du personnel du C. A. F. de remplir assez efficacement leurs fonctions respectives. Ainsi qu'on l'a déja mentionné, il a y eu une amélioration dans le travail des membres de l'actuelle équipe administrative.

Cependant on est conscient d'une tendance à développer une structure administrative plus importante que celle dont on a besoin, ce qui arrive dans beaucoup d'organisations. Le nombre de personnes déjà employées dans des positions administratives semble excessif. Il se peut que le résultat de cela soit une augmentation de la paperasserie plutôt qu'un avantage en ce qui concerne les communications et les opérations. Souvent il est possible de mieux travailler quand il y a moins de gens.

3.4. Le directorat

Le rôle du directeur s'étend sur deux domaines: l'administration et les services techniques. Les responsabilités administratives comprennent la gestion d'ensemble et la surveillance du Centre; la liaison entre l'USAID/Haïti et le Centre, l'entrepreneur et les organismes clients; la gestion financière et la surveillance de tous les aspects des services du Centre, de la publicité jusqu'à la préparation, la mise en oeuvre et l'évaluation des programmes de formation.

Les efforts du directeur dans le domaine de l'administration et de la gestion sont considérables; ils semblent lui avoir pris la plupart de son temps et de son énergie. Ayant hérité ce Centre d'une administration antérieure inefficace, le nouveau directeur s'est empressé d'établir des procédures et des règlements nouveaux: il a émis tout de suite de brèves notes précisant sa politique relative à la gestion; par la suite il a rédigé deux notes détaillées expliquant des règlements administratifs. Avec des conseils fournis par des experts il a aussi établi par la suite la version préliminaire d'un manuel complet de procédures administratives ainsi qu'une procédure détaillée relative à l'évaluation du travail des membres du personnel. On dit que lors de la prochaine réunion du Comité de direction quelques-uns de ces documents seront examinés et rédigés sous leur forme définitive.

Une tendance inquiétante du C. A. F. consiste à affecter des membres de son personnel à d'autres organismes à temps partiel pour des tâches n'ayant rien à voir avec le Centre. Cette situation

a été observé dans le cas de deux employés, le technicien de la Section P. M. D. et le chef de la Section R. B. Bien que les circonstances menant à ces affectations ne soient pas claires, il semble que le C. A. F. ne soit pas en mesure de supporter de telles pertes en ce qui concerne le personnel.

Quant aux responsabilités techniques, le directeur ne semble pas avoir accompli grand-chose à cet égard jusqu'à présent. Il se peut que ce défaut soit le résultat de plusieurs facteurs tels que le temps consacré à la tâche initiale de l'organisation de l'administration et de la gestion, et le soutien quelque peu insuffisante que l'entrepreneur a fourni dans ce domaine. Par exemple, certaines demandes d'aide que le directeur a adressées à l'expert-conseil n'ont pas encore été remplies, notamment la préparation sous une forme préliminaire d'un manuel d'opérations pour les activités techniques, la préparation d'un matériel de base pour la formation corrective, et la préparation de tests diagnostiques pour les candidats à la formation. Néanmoins on a l'impression que le directeur néglige un peu certaines tâches ayant trait à la surveillance du travail technique.

Il convient de souligner le fait que la raison d'être du C. A. F. est d'assurer des services techniques, la structure administrative n'existant que pour faciliter et organiser la disponibilité de ces services. Une structure administrative disproportionnée ou un directeur qui néglige les activités techniques du Centre sont des facteurs qui donnent l'impression que l'administration ne remplit pas l'objectif de base, qui est le soutien du service technique.

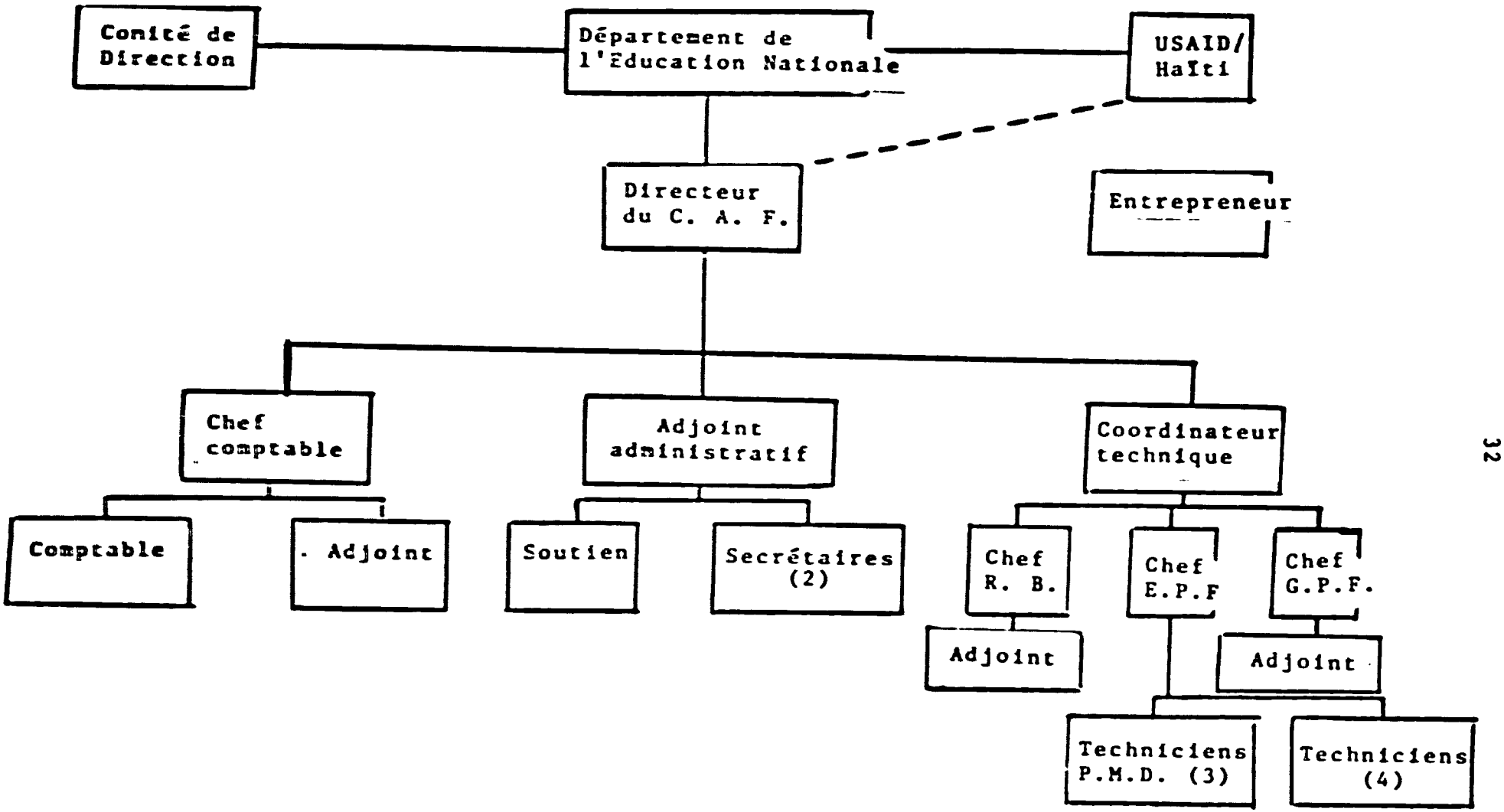

Figure 3.4

Structure d'ensemble recommandée pour le C. A. F.

3.5. Recommandations

3.5.1. La structure de l'organisation

La structure d'organisation suggérée pour le C. A. F. est démontrée dans la Figure 3.4. On y trouve les changements indiqués ci-après:

a. Le Conseil des organismes clients n'y figure pas à cause de la difficulté qui semble exister à réunir une telle assemblée d'agents exécutifs affairés. En raison de l'importance de l'information de retour qu'un tel conseil pourrait fournir au C. A. F., on suggère plutôt l'option de redoubler d'effort pour assurer que deux représentants d'industries clef assistent en effet aux réunions du Comité de direction. Un autre moyen possible de récompenser l'absence dudit Conseil est d'organiser de temps à autre des colloques d'un jour pour des directeurs de l'industrie et d'autres organisations afin que le C. A. F. étudie les besoins de ceux-ci, la méthode de les définir et la mesure dans laquelle le C. A. F. peut les remplir.

b. La Section de la comptabilité remplace la Section administrative. Selon cet arrangement-là le chef comptable s'occuperait de toutes les fonctions qui lui sont attribuées actuellement, exception faite de l'organisation, du contrôle et de la surveillance du personnel de soutien, tel que les secrétaires, les chauffeurs et les employés chargés de faire le

ménage. Cette dernière responsabilité et celle de s'occuper d'autres tâches administratives telles que le contrôle de l'utilisation des véhicules seraient attribuées à l'adjoint administratif. Celui-ci pourrait servir aussi comme le secrétaire du directeur. Par ailleurs, un tel arrangement permettrait à l'adjoint administratif d'évaluer le personnel de soutien du point de vue de l'observation directe, ainsi que l'exige le document préparé récemment intitulé "Evaluation du rendement du personnel du C. A. F." Actuellement l'administrateur ne peut s'occuper de cette responsabilité avec exactitude, attendu que les secrétaires, par exemple, ne fournissent pas de services à cette section. La structure suggérée permettrait aussi la réduction du personnel de la Section de la comptabilité à trois personnes seulement.

En outre, plusieurs activités techniques ayant trait à l'évaluation et à la mesure semblent être dispersées dans les trois sections techniques. La situation actuelle est énoncée ci-après:

a. Chaque section, à la fin de chaque session de formation, doit présenter un procès-verbal dit "critique interne" dont un résumé sera fourni à l'organisme client.

b. La section R. H. doit préparer une étude de suivi au sujet de chaque stagiaire, fondamentalement pour obtenir les données mentionnées.

c. La section R. B. doit faire une évaluation de l'effe' de la formation pour déterminer dans quelle mesure elle influe sur le rendement du stagiaire dans son travail.

d. La section E. P. F. doit préparer des épreuves d'entrée pour la sélection de stagiaires éventuels et pour reconnaître leurs points forts ainsi que leurs points faibles.

Parmi les activités susmentionnées celles qui sont désignées par les lettres c. et d. dépendent principalement de la technique utilisée dans la création des épreuves. Ces deux activités, et peut-être aussi celle qui est désignée par la lettre b., devraient être attribuées à un technicien de la section E. P. F. qui serait par la suite le spécialiste du C. A. F. en ce qui concerne l'évaluation et la mesure. Il serait possible de désigner pour cette tâche l'un des quatre membres nouveaux du personnel de la section E. P. F. et de l'orienter dans ce sens au moment de sa formation.

3.5.2. Le personnel

Il est recommandé que les membres indiqués ci-après soient ajoutés au personnel des sections techniques:

a. Il est urgent d'ajouter au moins une personne immédiatement à la section R. B. Cependant il semble que le directeur du C. A. F. ait prévu que deux postes seront ajoutés à cette section à partir du prochain exercice budgétaire.

b. Les quatre nouvelles recrues seront suffisantes pour la section E. P. F.; il faut espérer que leur présence permettra au chef de cette section de consacrer

progressivement davantage de son temps à son rôle de coordinateur technique, notamment s'il s'avère possible d'engager parmi les recrues un chef pour cette section. Par ailleurs, il faudrait d'urgence ajouter à la subdivision P. M. D. un poste à plein temps pour qu'il y ait en tout trois employés (en admettant que le technicien du C. A. F. prêté à un autre organisme revienne ultérieurement à son poste).

c. Il faudrait affecter à plein temps à la section G. P. F. le technicien qui actuellement travaille pendant une partie de son temps dans la section G. P. F. et pendant l'autre partie dans la section administrative.

3.5.3. La publicité

Une plus forte campagne de publicité est nécessaire pour de nombreuses raisons, notamment:

a. afin de poursuivre le but de réaliser le nombre d'activités de formation précisées dans l'accord de projet;

b. afin d'assurer un nombre de clients suffisant pour récompenser le taux de perte causé par les retraits de dernière minute et l'impossibilité de faire face à des engagements financiers;

c. afin de permettre plus de choix en ce qui concerne les clients du C. A. F. et de mettre ainsi en vigueur les conditions préalables ayant trait aux éventuels organismes clients.

3.5.4. Les activités techniques du Directorat

Il faudrait que le directeur du C. A. F. s'efforce davantage de s'engager dans les activités techniques du Centre. Son engagement au niveau de l'organisation et son intérêt dirigé vers la production tecnhique quotidienne seront salutaires pour la direction ainsi que pour le moral des membres du personnel. Comme exemple d'un engagement de ce genre on cite -- même si ce n'est que symbolique -- une participation à la préparation du programme et des visites aux cours de formation pendant leur réalisation. D'une façon générale des activités de ce genre feront aussi disparaître la raideur qui caractérise l'actuel style administratif du directeur et par conséquent seront avantageuses à tout le Centre.

3.5.5. Les besoins matériels

A présent les besoins matériels les plus pressants sont des bureaux supplémentaires pour l'équipe de l'entrepreneur et pour les nouvelles recrues du C. A. F. ainsi du matériel de production élémentaire pour la subdivision P. M. D. On a suggéré aussi l'achat de trois grandes tentes qui seraient utiles pour la réalisation de cours de formation dans des régions rurales. Il se peut que le C. A. F. examine cette idée de plus près.

Par contre, il vaudrait mieux résister à la demande d'un plus grand nombre de véhicules pour le projet réitérée par plusieurs membres du personnel du C. A. F.

Il semble que les véhicules du Centre soient utilisés de temps à autre à des fins privées. Plutôt que d'acheter des véhicules supplémentaires on pourrait recourir à l'option de rembourser aux employés du C. A. F. le kilométrage fait avec leurs véhicules personnels dans l'intérêt des affaires officielles. Dans ce cas une partie des crédits alloués à l'achat de véhicules pourrait servir pour l'obtention d'un équipement de base pour l'enseignement et la formation, tel qu'un rétroprojecteur et un appareil photographique vidéocassette et magnétoscope.

IV. L'ASSISTANCE

L'assistance fournie au C. A. F. est à deux dimensions: technique et financière. L'assistance technique est assurée par le personnel à court terme et à long terme de l'entrepreneur. C'est l'USAID qui assure la plupart de l'assistance financière, celle-ci étant complétée par de petits apports provenant des organismes clients. Le D. E. N. est censé contributer aussi au fonctionnement du C. A. F.

4.1. L'assistance technique

Il existe encore un grand besoin d'assistance technique pour plusieurs aspects du C. A. F., principalement en raison du manque actuel d'expertise technique en Haïti et de l'absence d'installations de formation pour la production de ce genre d'expertise. Actuellement il est possible de préciser quatre domaines importants ayant besoin d'assistance technique:

4.1.1. L'établissement de centre de ressources et de documentation

Il faudrait que ce centre dispose de programmes d'études et de matériel d'instruction relatifs à la formation professionnelle locale et étrangère, et qu'il puisse se raccorder à d'autres centres du même genre et se servir de leurs ressources. Ce centre est censé être pleinement établi à la fin du projet, mais jusqu'à tout dernièrement on n'avait pas fait grand-chose pour rassembler des documents et mettre l'organisation au point.

4.1.2. Le développement d'un programme d'études

On estime qu'il faut actuellement quatre mois pour préparer un programme de formation au C. A. F. Donc un des principaux traits caractéristiques prévus pour le C. A. F., la promptitude de la réponse, est perdu. La raison principale pour un aussi long délai est l'absence d'un nombre suffisant d'employés. Il existe donc un besoin de recruter de nouveaux employés dans ce domaine et de les former.

4.1.3. L'évaluation et la mesure

D'après le projet, il doit y avoir pour chaque cours des activités d'évaluation: un procès-verbal dit "critique interne" tout de suite après la session de formation et un compte rendu plus défini nommé "évaluation de l'effet" fondé sur la mesure dans laquelle les stagiaires, dans leur travail, quatre mois après leur formation, retiennent les connaissances acquises. Jusqu'à présent cette

dernière activité n'a pas été réalisée au C. A. F. Récemment une entreprise d'experts-conseils a mené la première enquête de ce genre, mais son résultat n'a pas encore été remis au C. A. F. Par ailleurs l'administration des tests diagnostiques à des stagiaires éventuels est une activité qui n'a pas encore été mise au point au sein du C. A. F.

4.1.4. L'achèvement et le perfectionnement d'un manuel de procédures

Il est souhaité que le document susmentionnée soit achevé et utilisé avant la fin du projet. Le travail qui y a été consacré déjà, notamment par l'administration du C. A. F., l'entrepreneur et plusieurs experts-conseils, est considérable; cependant la section concernant la gestion technique n'a pas encore été présentée. Par la suite il faudra passer le manuel entier en revue et le perfectionner en lui donnant sa forme définitive.

Dans tous les domaines il faudrait que l'entrepreneur joue un rôle import nt par l'intermédiaire d'experts-conseils à court ou à long terme. Dernièrement on a engagé deux experts-conseils, l'un pour le développement des programmes d'études et l'autre pour l'établissement d'un centre de ressources. On dit que l'entrepreneur a des difficultés à trouver un spécialiste international de l'évaluation et de la mesure. Par ailleurs, le conseiller principal se propose d'entreprendre sous peu de prêter son concours au perfectionnement du manuel de procédures.

Jusqu'à présent l'entrepreneur a assuré les services d'experts-conseils à court et à long terme dans divers domaines, ainsi que l'indique l'appendice (2). Dans certains cas ces services n'ont pas été entièrement satisfaisants, mais dans l'ensemble le rendement des experts-conseils a été bon et continue de l'être. Quant au conseiller principal, le travail des deux personnes ayant occupé ce poste a fluctué en ce qui concerne son effet sur le progrès du Centre. Au début les activités du C. A. F. ont pris une extension remarquable jusqu'au moment où les rapports entre le premier conseiller principal et le directeur du C. A. F. se sont détériorés, aboutissant à la fermeture du Centre en juillet 1982. Après la réouverture du Centre en juillet 1982, le nouveau conseiller principal a consacré beaucoup d'énergie à remettre le Centre sur la bonne voie en attendant qu'un directeur permanent soit nommé, ce qui est arrivé en janvier 1983. A ce moment-là les activités du conseiller principal ont semblé ralentir, peut-être -- ce qui semble tout à fait normal -- pour permettre au nouveau directeur de prendre en main la conduite des affaires. Aujourd'hui les activités du conseiller principal avancent régulièrement, et ses rapports avec le directeur du Centre peuvent être qualifiés de polis et corrects.

La source d'un conflit éventuel entre la position du conseiller principal et celle du directeur du Centre réside dans les documents juridiques du projet. L'annexe de l'accord concernant le projet (*ProAg*) (page 14) précise que "quatre professionnels seront sélectionnés conjointement par le directeur et le conseiller

du projet", ce qui laisse entendre la possibilité d'une autorité également partagée dans ce procédé de sélection. Par contre, le contrat de Pragma précise (page 2) que "le conseiller du projet aidera le C. A. F. dans la sélection des membres du personnel du Centre", ce qui laisse entendre la possibilité que l'autorité définitive dans ce procédé de sélection corresponde au directeur. La même question s'infiltre d'ailleurs dans tous les aspects du projet: savoir si le rôle de l'entrepreneur consiste tout simplement à donner des conseils ou s'il entraîne un degré plus élevé d'autorité. Les passages contradictoires des documents juridiques cités ci-dessus créent de façon permanente un état virtuel de confusion et de conflit. Au fait le conseiller principal a suggéré à titre officiel au directeur du Centre de se réunir avec les fonctionnaires de l'USAID pour une mise au point à ce sujet (appendice (5)). Il est donc indispensable que l'USAID/Haïti élucide cette contradiction dans le plus bref délai.

4.2. L'assistance financière

4.2.1. L'USAID

Ainsi qu'il est indiqué ci-dessus, l'assistance financière de l'USAID pour le projet couvre la plupart des frais de fonctionnement du Centre, et marche sans à-coups et conformément aux documents juridiques. Cependant il n'y a presque pas de surveillance de la part de L'USAID en ce qui concerne les dépenses financières du C. A. F. Au chapitre VII il s'agira de la possibilité d'une assistance financière de la part de l'USAID à l'avenir.

4.2.2. Le Département de l'Education Nationale (D. E. N.)

Il est clair que l'apport financier du D. E. N. pour le projet n'a pas procédé selon ce qui avait été convenu dans l'accord concernant le projet (*ProAg*), et qu' il n'atteindra pas non plus, avant la fin du projet, le montant prévu dans ledit accord. Jusqu'à présent l'apport financier du D. E. N. est resté nul, mais récemment le directeur du Centre a reçu une lettre de S. E. M. le Ministre du D. E N. (appendice (6)) mettant en gage une modeste contribution financière pour le C. A. F.

4.2.3. Les organismes clients

L'apport des organismes clients relatif au coût de la formation varie entre 0 et 37 %. Souvent l'organisme client ne s'acquitte pas de son obligation, mais le C. A. F., étant déjà bien avancé dans la réalisation du programme de formation, ne peut l'arrêter. Le directeur précédent du Centre n'a pas soutenu la disposition de l'accord (*ProAg*) selon laquelle il devait y avoir un apport financier d'au moins 25%; cependant le directeur actuel souligne l'importance de cette disposition. Tout compte fait, l'apport financier des organismes clients reste bien au-dessous du montant attendu.

4.3. Recommandations

4.3.1. Il faudrait éclairer sans délai les responsabilités de l'entrepreneur à l'égard du Centre. Il est recommandé

que le rôle de l'entrepreneur soit limité à celui de donner des conseils et de l'assistance, et ne soit pas celui d'une autorité exécutive dans l'une quelconque des activités du C. A. F. Il est recommandé aussi que cette décision soit portée d'un manière très claire à la connaissance de toutes les parties intéressées. Par ailleurs, il est recommandé que l'entrepreneur ne prenne aucune action unilatérale concernant le C. A. F., et qu'il tienne le directeur du Centre au courant de toutes les actions ayant trait au Centre. L'entrepreneur devrait s'efforcer autant que possible d'éviter de donner l'impression (qu'elle soit exacte ou non) que ses liens avec l'USAID sont particulièrement étroits. Il serait préférable et plus professionnel de créer l'impression que l'entrepreneur "fait partie de la même équipe" que le C. A. F. Tout porte à croire que ces actions aboutiront à des rapports plus sains entre l'entrepreneur et l'administration du C. A. F.

D'un autre côté, étant donné l'excellente qualité des conseils que l'entrepreneur donne actuellement, il est recommandé que l'administration du C. A. F. se penche davantage sur ces conseils et les considère plus sérieusement. Il faudrait examiner de près les études, les lettres et les notes de service présentées par l'entrepreneur. Il faudrait aussi présenter plus souvent à l'entrepreneur des demandes d'aide supplémentaire. L'assistance technique actuellement disponible au C. A. F. devrait être considérée

comme une ressource de grande valeur (elle l'est en effet) qui ne restera pas disponible indéfiniment. Le directeur du C. A. F. devrait donc faire tout son possible pour permettre à l'entrepreneur de renforcer le Centre.

4.3.2. Il faudrait réexaminer la participation financière du D. E. N. telle qu'elle est précisée dans l'accord (*ProAg*). Cette participation devrait être réduite après des entretiens avec le D. E. N. et en tenant compte de l'actuelle crise économique d'Haïti. Par la suite il faudrait attendre que le D. E. N. adhère plus strictement à l'estimation remaniée.

4.3.3. L'USAID devrait exercer plus de contrôle relatif à l'affectation des frais de la part du C. A. F. Un avantage d'un contrôle accru serait la possibilité de s'assurer de la bonne marche de la gestion financière du C. A. F. La commission récemment établie, *Joint Project Implementation Plans (JPIP)* (Plans conjoints de mise en oeuvre des projets) serait un bon mécanisme pour la réalisation d'un tel contrôle. Il est recommandé aussi qu'une des premières mesures dans ce sens soit une vérification des finances sous le parrainage de l'USAID, à réaliser aussitôt que possible. Il faudrait faire une autre vérification des finances vers la fin du projet.

4.3.4. Le C. A. F. devrait s'efforcer davantage d'obtenir que les organismes clients produisent leur part du financement des frais de formation. Il serait plus facile d'accomplir cette tâche, si le C. A. F. arrivait à faire

assez de publicité pour attirer un grand nombre de demandes pour les services techniques.

4.3.5. Le contrat de l'expert-conseil, se terminant le 24 mai 1984, devrait être prolongé jusqu'à la fin du projet, c'est-à-dire le 31 octobre 1984. Il est clair que l'expert-conseil doit jouer un rôle de première importance pendant le reste du projet, notamment si l'on attend une conformité plus stricte aux objectifs du projet.

V. L'EFFICACITÉ DU PROJET

L'efficacité du projet dans son état actuel peut être mesurée par plusieurs repères. Le repère de base consiste à comparer les accomplissements réels avec ceux qui avaient été prévus jusqu'à la date actuelle. Cette comparaison est présentée ci-après accompagnée par un examen du concept central et de la qualité des programmes de formation.

5.1. Le bien-fondé de l'étude

Le concept du C. A. F. est très juste et très nécessaire en Haïti. C'est une opinion qu'ont exprimée à l'unanimité tout au long de la présente enquête des fonctionnaires du gouvernement haïtien, ceux des organismes clients et les stagiaires eux-mêmes. La population-cible, la spécificité des services de formation et le nombre limité du personnel permanent sont des aspects seuls en leur genre qui augmentent la valeur de l'étude du C. A. F.

Bien que la preuve d'une telle justesse d'étude soit la demande effective des services du C. A. F., une telle

preuve n'a pas été observée jusqu'à présent. Cependant les raisons pour cela ne sont pas inhérentes au concept lui-même. Elles sont plutôt en partie le résultat d'événements imprévus (des conflits personnels aboutissant à la fermeture du Centre), et en partie par un rendement assez faible de la part de la section R. B. (publicité et relations publiques insuffisantes). A présent il semble que le premier de ces facteurs soit en train de disparaître. On espère aussi, dans le cas du second, qu'il y aura bientôt des améliorations. Donc il est raisonnable d'attendre une augmentation progressive en ce qui concerne la demande d'activités de formation.

5.2. Les programmes de formation

Malgré un manque de personnel dans la section E. P. F. la qualité des programmes de formation a été satisfaisante jusqu'à présent. Il est prévu que cette qualité s'améliorera à l'avenir, attendu que le personnel de cette section a été augmenté et que sa formation est actuellement assurée par un expert-conseil international bien qualifié.

5.2.1. Le développement du programme

La technique qu'on suit dans le développement des programmes est très structurée et systématique. Pour la plupart elle est fondée sur le manuel que l'entrepreneur a préparé en 1982. Dans ce manuel on inscrit et définit les diverses tâches et subdivisions de tâches nécessaires au développement d'un programme, et on présente les procédures correspondantes ainsi que des formules

permettant de systématiser le procédé de développement. Au fait, c'est ce manuel-là que l'entrepreneur remaniera pour former le brouillon du manuel de procédures techniques du C. A. F.

Le procédé de développement de programmes comprend des visites fréquentes sur le terrain ainsi que des réunions avec des techniciens et des directeurs d'entreprises. Pendant ces visites on obtient des données précises relatives au thème du programme de formation, et on étudie le contenu du cours qui est en voie de préparation. Finalement on prépare le programme soit en créole, soit en un mélange du créole et du français; ensuite des illustrations, des aides visuelles, des manuels pour les instructeurs et des aide-mémoire pour les étudiants sont préparés en créole.

5.2.2. La mise en oeuvre du programme

Le programme de formation est dirigé par un spécialiste qui assiste à une brève session de familiarisation au C. A. F. avant de commencer le programme. La langue d'instruction pour les programmes de formation est le créole. Afin d'assurer une mise en oeuvre adéquate et de fournir le soutien administratif nécessaire le C. A. F. engage un gérant résident pour représenter la section G. P. F. Cet arrangement semble être juste, et jusqu'à présent a permis une succession d'activités sans heurt au cours des sessions de formation.

5.2.3. L'efficacité du programme

L'efficacité des programmes de formation telle qu'elle est reflétée par la suite dans le rendement du travail semble satisfaisante. Les stagiaires interviewés au cours de la présente évaluation ont exprimé cette opinion. Par ailleurs, des preuves plus convaincantes de cette efficacité ont été obtenues au moyen de la récente enquête quantitative menée par la société locale, GREPSO. Ainsi qu'il est indiqué dans le brouillon de compte rendu examiné, les anciens stagiaires de trois programmes de formation différentes du C. A. F., lors d'un test écrit relatif aux connaissances, ont obtenu des résultats bien meilleurs que ceux qu'ont obtenu les membres d'un groupe expérimental sans formation.

Cependant il est intéressant de noter qu'une ambition accrue s'associe à l'amélioration du rendement dans le travail. Il a donc été constaté que dès que les employés ont reçu la formation, ils cessent parfois d'être contents de leur position, et démissionnent dans l'espoir d'une meilleure perspective, ou parfois ils demandent une augmentation de salaire ou un avancement, lesquels ne sont que rarement accordés. Par la suite les employés subissent un amoindrissement dans leur motivation. Ce phénomène est universel; il n'est pas particulier à Haïti. Toutefois il met en question la validité du dessein du projet qui consiste à "augmenter

le revenu et améliorer le niveau de vie des habitants pauvres de la campagne haïtienne" (*PP*, page 24, Annexe I, *ProAg*, page 1).

5.2.4. L'évaluation du programme

L'évaluation du programme est, d'une façon générale, l'activité la plus négligée au C. A. F., ce qui prive les personnes responsables du développement des programmes de formation d'un retour d'information très utile pour l'amélioration de ces derniers. L'étude d'évaluation GRESPO mentionnée ci-dessus est le premier essai conséquent depuis le début du Centre à essayer de mesurer l'effet de la formation. D'autres comptes rendus moins formels, tels que les "critiques internes" préparées à la fin de chaque session de formation sont également d'un grande utilité. Malheureusement ces comptes rendus-là ne sont pas présentés régulièrement, eux non plus.

5.3 La réalisation des objectifs

Le but d'ensemble du projet est d'améliorer les aptitudes techniques des ouvriers engagés dans la mise en oeuvre des projets de développement rural en Haïti. La mesure dans laquelle ce but est réalisé dépend de (a) la qualité de la formation fournie aux ouvriers et (b) la portée des activités de formation assurées par le Centre. L'analyse de la qualité figure dans la première partie du présent chapitre, et a été présentée par-ci par-là dans d'autres chapitres. L'analyse de la quantité sera présentée ci-après.

Il est clair que le nombre de programmes de formation accomplis jusqu'à présent est sensiblement inférieur à ce qui avait été prévu. Par conséquent quelques-uns des objectifs projetés pour le C. A. F. risquent de ne pas être atteints. Dans la table suivante les objectifs qui, selon les documents *PP* et *ProAg*, devaient être atteints avant la fin du projet sont examinés en fonction de la situation actuelle.

LA MESURE DANS LAQUELLE LES OBJECTIFS DU PROJET SONT ATTEINTS

Objectif	Situation
1. Les effectifs du C. A. F. au complet	
2. Le C. A. F. fournit de l'assistance à la plupart des organismes de développement rural du gouvernement haïtien	
3. Le C. A. F. est établi et reconnu officiellement	
4. Deux organismes au moins mettent sur pied des programmes internes de formation	
5. Les stagiaires sont employés pour une année au minimum	
6. Au moins 700 stagiaires possèdent un certificat de formation	
7. Les besoins de formation d'au moins cinq organismes sont estimés	
8. 40 cours de formation réalisés	
9. Chaque cours de formation évalué	
10. Au moins 4 colloques réalisés pour améliorer la capacité de formation des clients	

11. Existence d'un inventaire d'experts-conseils

12. Existence d'un inventaire d'installations pour la formation

13. Existence d'un centre de référence

14. Utilisation d'un manuel de procédures

15. Existence d'une proposition au sujet de l'état officiel du C. A. F. au sein du gouvernement haïtien

---

*

Se poursuit selon les prévisions

En retard mais peut être atteint avant la date prévue pour la terminaison du projet

Ne peut être atteint avant la date prévue pour la terminaison du projet

Cette table indique que dans l'ensemble le Centre est en arrière pour l'accomplissement des objectifs du projet. Les trois raisons principales pour cela sont les suivantes:

a. Les espérances qui à l'origine ont donné lieu à la définition de ces objectifs manquaient de réalisme.

b. Les rapports entre les membres du personnel, se détériorant pendant les premières années, ont abouti à la fermeture du centre pendant deux mois environ.

c. Le rendement de certaines sections du C. A. F. n'a pas été suffisant, notamment en ce qui concerne la publicité et l'évaluation. Il se peut que cette situation ait été, dans une certaine mesure, la résultat d'un manque de personnel.

5.4. Recommandations

Le but des recommandations énoncées ci-après est d'améliorer l'efficacité du projet.

a. Augmenter la publicité afin de stimuler autant de demandes que possible pour les services de formation, même s'il semble impossible de répondre immédiatement à ces demandes.

b. Donner à des personnes chargées du développement de programmes un rôle dans des portions brèves des sessions de formation. Cette expérience leur fournira une perspicacité complémentaire utile pour le développement des programmes.

c. Effectuer régulièrement une évaluation de chaque programme, du genre de la critique interne ainsi que du genre servant à mesurer l'effet. Utiliser les résultats comme retour d'information pour améliorer les programmes de formation.

d. Réexaminer les objectifs prévus comme réalisables avant la fin du projet. Définir de nouveaux objectifs plus conformes à la réalité et surveiller de près leur situation pendant le reste du projet.

VI. EXÉCUTION D'ENSEMBLE

Afin d'arriver à une mesure objective de l'exécution d'ensemble des diverses parties engagées dans le projet on a fait l'analyse en fonction de tâches individuelles du rôle de chacune de ces parties, c'est-à-dire l'USAID/Haïti, le C. A. F., l'entrepreneur et le D. E. N. Les résultats de cette analyse sont présentés ci-après. On présente en même temps un bref aperçu des aspects principaux de cette analyse qui n'ont pas été expliqués ailleurs dans cette étude.

6.1. USAID/Haïti

En sa capacité de bailleur de fonds principal l'USAID accepte diverses responsabilités conformément aux détails précisés dans le Manuel 3 de l'AID. Ces responsabilités, ainsi que celles que précise le document *ProAg*, sont indiquées ci-après, accompagnées d'une appréciation de l'exécution correspondant à chacune d'entre elles. *

---

* Dans ce chapitre les symboles indiqués ci-dessous sont utilisés pour dénoter l'appréciation:

aucune exécution

exécution peu satisfaisante

exécution satisfaisante

EXÉCUTION DE L'USAID/HAITI

Tâche	Exécution	Observations
1. Rédiger un accord relatif au projet (*ProAg*)		Les espérances précisées dans l'accord manquent de réalisme Absence d'un fonctionnaire de premier rang représentant le gouvernement haïtien, le D. E. N.
2. Rendre disponibles des crédits en dollars pour le financement du projet		
3. Etablir un contrat		Les espérances précisées dans le contrat manquent de réalisme Certains passages sont incompatibles avec l'accord (*ProAg*)
4. Surveillance constante		Insuffisante après la réouverture du C. A. F.
5. Contact constant avec les parties intéressées		Insuffisante après la réouverture du C. A. F.

Cette table démontre que dans l'ensemble l'exécution de l'USAID est peu satisfaisante. Les raisons principales pour cela sont, d'un côté, les points faibles des documents du projet, notamment l'absence d'un fonctionnaire de premier rang du D. E. N. susceptible de servir comme représentant officiel du projet; par conséquent il semble que dans le ministère un sentiment d' "attachement" à l'égard du C. A. F. fasse défaut. Un autre point faible des documents qui a peut-être été une des causes de la détérioration des rapports personnels au début du projet est le désaccord déjà mentionné au sujet du rôle de l'entrepreneur.

D'un autre côté l'USAID néglige depuis quelques temps de surveiller le projet de près, et par conséquent n'a pas réagi

efficacement à l'égard des écarts dans le rendement prévu pour le projet. Une des causes les plus évidentes de cette négligence est le départ des spécialistes autrefois chargés de s'occuper du projet et l'absence aujourd'hui de tout fonctionnaire de l'USAID ayant des connaissances suffisantes au sujet du projet. Quoi qu'il en soit, une surveillance plus assidue et une attention plus sérieuse aux recommandations de l'entrepreneur s'imposent actuellement.

6.2. Le C. A. F.

L'exécution du C. A. F. est fondée sur les dispositions de l'accord (*ProAg*). Les repères indiqués ci-après émanent de ce document et sont accompagnés par une appréciation.

L'EXÉCUTION DU C. A. F.

Tâche	Exécution	Observations
1. Une estimation des besoins de formation du personnel du niveau moyen		N'a jamais été effectuée comme activité séparée
2. Elaborer, planifier et diriger des cours spécifiques de formation		
-faire l'appréciation du niveau d'exécution exigé		
-formuler des programmes d'études		
-acquérir du matériel pédagogique		Le matériel est insuffisant et n'est pas organisé
-développer des critères de sélection pour les stagiaires		N'est pas fait uniformément
-diriger les cours		
-développer un plan financier pour les cours		
-identifier des sources de financement		Pas en dehors de l'organisme client

Tâche	Exécution	Observations
3. Fournir aux organismes clients des services qui correspondent aux critères d'éligibilité précisés dans l'accord (*ProAg*)		Les critères ne sont pas toujours suivis
4. Fournir des programmes de formation orientés spécifiquement vers des projets		
5. Assurer une formation orientée vers le secteur rural		
6. Evaluer les programmes de formation		
-comptes rendus de critique interne		N'est pas fait uniformément
-suivre les stagiaires de près après la formation		N'est fait que rarement
-mesurer l'effet de la formation		N'a été fait qu'une seule fois
7. Réaliser des cours pour améliorer la capacité des clients pour former les sous-professionnels		
-planifier, élaborer et évaluer les cours de formation des clients		
-à partir de la 2e année organiser 2 colloques annuels sur l'administration de la formation		On n'a jamais demandé au C. A. F. de le faire
8. Commercialisation et publicité		Insuffisantes
9. Réponse rapide aux demandes d'assistance technique		Trop de lenteur
10. Stages pour des participants		Un seul participant formé jusqu'à présent
11. Présenter des comptes rendus à l'USAID semestriellement		Aucun compte rendu n'a été présenté jusqu'à présent

On peut observer que l'exécution du C. A. F. a été la moins satisfaisante concernant l'estimation des besoins de formation du personnel du niveau moyen, la préparation de cours pour améliorer la capacité des clients pour former les sous-professionnels, et la présentation semestrielle de comptes rendus conformément aux dispositions de la Lettre de mise en oeuvre du projet du 27 février 1981, (appendice (7)). Par contre le point le plus fort de l'exécution du C. A. F. jusqu'à présent a été la formulation et la préparation de programmes de formation orientés spécifiquement vers des projets et le secteur rural (quoique le nombre d'activités de ce genre soit inférieur à celui qui avait été prévu). Dans certains domaines il y a eu dernièrement une augmentation d'activité, et l'on peut espérer que cela réduira l'écart entre le rendement réel et celui qui avait été prévu. Des exemples de cela sont le développement d'un centre de documentation et la mesure de l'effet des cours de formation. Tout compte fait, l'exécution du C. A. F. est satisfaisante, bien qu'elle soit loin de produire le rendement attendu.

6.3. L'entrepreneur

Les tâches indiquées ci-après sont, selon le contrat, celles pour lesquelles une aide de la part de l'équipe de l'entrepreneur est nécessaire.

L'EXÉCUTION DE L'ENTREPRENEUR

Tâche	Exécution	Observations
1. Estimation des besoins de main-d'oeuvre		

Tâche	Exécution	Observations
2. Sélection des membres du personnel du C. A. F.		Pas en harmonie avec le directeur du C. A. F.
3. Négociation avec les clients des arrangements pour la formation		
4. Préparation des plans financiers		
5. Recrutement/passation de contrats: instructeurs locaux et experts-conseils		
6. Aider les organismes clients à développer une capacité de formation interne		On ne l'a jamais demandé au C. A. F.
7. Recrutement/passation de contrats: experts-conseils étrangers		
8. Préparation des -rapports trimestriels sur la situation -rapports annuels -raport final		
9. Préparation d'une liste nominative d'experts-conseils qualifiés		
10. Fournir au C. A. F. des renseignements sur -la formation et l'éducation non-formelles -la technologie matérielle des institutions		

Dans l'ensemble l'exécution de l'entrepreneur est satisfaisante. Quoique quelques-unes de ces activités n'aient été que rarement attribuées à l'entrepreneur (par exemple l'estimation des besoins de main-d'oeuvre et la négociation avec les

clients des arrangements pour la formation), l'exécution de l'entrepreneur, chaque fois qu'on l'a demandée, a été satisfaisante. Par ailleurs, la plupart du temps l'entrepreneur fournit ponctuellement et d'une manière satisfaisante les services des experts-conseils. Finalement c'est dans le domaine de la présentation des rapports périodiques conformément aux modifications des JPIP (voir page 45) que l'exécution de l'entrepreneur est la plus faible. De toute évidence ces rapports sont peu nombreux et sont présentés trop irrégulièrement.

6.4. Le Département de l'Education Nationale

Le Département de l'Education Nationale est une partie importante dans le projet. Ses responsabilités, émanant de l'accord (*ProAg*), sont énumérées et appréciées ci-après.

L'EXÉCUTION DU D. E. N.

Tâche	Exécution	Observation
1. Nommer un directeur pour le C. A. F.		Le premier directeur nommé a été peu satisfaisant
2. Surveillance générale		
3. Par l'intermédiaire du Comité de direction, surveiller les activités du C. A. F.		Les réunions du Comité sont insuffisantes
4. Faire un apport financier conformément à l'accord (*ProAg*)		Aucun apport jusqu'à présent

Cette table démontre que d'une façon générale la surveillance que le ministère exerce à l'égard du projet a été satisfaisante. Les domaines dans lesquels des améliorations seraient souhaitables sont celui du Comité de direction qui ne se réunit pas assez

Previous Page Blank

souvent pour influer efficacement sur le projet, ainsi que celui de l'apport financier du D. E. N. donné en garantie dans l'accord (*ProAg*). Cependant des preuves reçues récemment (voir l'appendice (6)) semblent indiquer que le D. E. N. s'efforce à nouveau d'augmenter dans un proche avenir son apport financier.

VII. L'AVENIR DU CENTRE

La date prévue pour la terminaison de l'assistance au projet du C. A. F. est le 31 octobre 1984. L'organisation et le fonctionnement du Centre au dela de cette date représentent une préoccupation importante sur laquelle il faudrait se pencher dès maintenant. Une analyse systématique ce cette question est présentée dans ce chapitre.

7.1. L'autosuffisance

L'autosuffisance peut être envisagée sous deux aspects: l'aspect technique et l'aspect financier. Ainsi qu'on l'a mentionné ci-dessus, l'autosuffisance financière du C. A. F. dans un proche avenir est peu probable, et il ne faudrait pas compter là-dessus. Quant à l'autosuffisance technique, l'assemblage actuel de bons éléments techniques au C. A. F. laisse supposer que si l'on peut en trouver encore quelques-uns, il sera possible d'arriver à l'autosuffisance technique en ce qui concerne les membres du personnel permanent du C. A. F. Il faut se rappeler que le C. A. F. est à dessein orienté spécifiquement vers les projets, et effectue ses services de formation en fonction d'une vue d'ensemble. Ainsi, par acquit de conscience des coûts, il n'est pas à même de soutenir la présence permanente d'un personnel enseignant nombreux. L'autosuffisance veutdire, donc,

au sens large du terme, l'existence d'une liste de spécialistes qualifiés auxiliaires susceptibles d'assurer sur demande des tâches spécifiques de formation. Il se peut que bientôt il soit possible de trouver en Haïti beaucoup de spécialists de ce genre; cependant il ne faudrait pas écarter entièrement l'expédient d'employer à court terme du personnel spécialisé venant de l'étranger.

7.2. L'orientation de la formation

Du point de vue de la méthodologie le C. A. F. devrait conserver la nature pratique de ses services de formation, et, ce qui est encore plus important, il devrait continuer à pourvoir aux besoins des sous-professionnels et des ouvriers de la campagne ayant peu d'instruction. De toute évidence c'est cette dernière caractéristique qui rend le C. A. F. exceptionnel et rehausse sa valeur. En même temps le C. A. F. devrait étendre la conduite de ses services de formation vers des domaines ayant trait au développement rural tels que la pêche et le reboisement. Ultérieurement, à mesure qu'il se renforce sur le plan financier, le C. A. F. devrait exercer une plus grande flexibilité en décidant de la participation financière de ses organismes clients. Ainsi, au cas où il serait à même de le faire, le C. A. F. devrait exiger que les organismes qui en ont les moyens participent davantage au coût de la formation. (Souvent ces organismes comptent, eux aussi, sur des subventions accordées par des organisations internationales pour des activités de ce genre.) Cela permettrait au C. A. F., en même temps, de se passer de

la participation financière des organismes qui ne sont pas à même de la lui offrir. C'est seulement au moyen de ce genre de flexibilité que le C. A. F. pourra s'épanouir et offrir ses services aux petites entreprises et aux entreprises privées moins privilégiés en ce qui concerne les finances.

7.3. Recommandations

Un moyen très fort que l'USAID/Haïti pourrait employer pour soutenir le C. A. F. consisterait à encourager tous les projets de l'USAID actuellement en cours ou prévus pour l'avenir à utiliser continuellement les services du C. A. F., toutes les fois qu'ils peuvent en tirer avantage. On dit que récemment des mesures dans ce sens ont été prises.

Une décision de la part de l'USAID de prolonger le financement du C. A. F. au delà de la date prévue pour la fin du projet devrait dépendre des conditions suivantes:

a. Une application plus stricte de la part du D. E. N., jusqu'à la date de terminaison du projet, pour ce qui concerne l'accomplissement de ses engagements financiers modifiés.

b. Dès qu'on aura rajusté les rendements et les conditions attendues à la fin du projet, l'USAID/Haïti devrait -- et ceci est d'une importance capitale -- aviser le C. A. F. très clairement qu'à l'avenir la considération de l'USAID relative à un nouveau financement pour le projet dépendra dans une grande mesure

de l'aptitude du C. A. F. à atteindre ces objectifs. En dernière analyse, c'est cet essai de son exécution qui, à la longue, fournira l'indication ultime de la capacité de permanence du C. A. F.

DOCUMENTS CONSULTES

Centre d'appui aux formations (C. A. F.), document de base pour le projet (*PP*), USAID, le 15 juillet 1980.

Accord de subvention de projet conclu entre le République d'Haïti et les Etats-Unis d'Amérique relatif au Centre d'appui aux formations le 29 août 1980.

Le contrat entre *Pragma Corporation* et l'USAID/Haïti daté du 17 novembre 1980, et ses modifications.

Les rapports bimestriels présentés par le principal conseiller technique de Pragma.

La correspondance entre le C. A. F., le gouvernement haïtien, l'USAID et Pragma du 31 janvier 1981 au 8 août 1983.

Le *Joint Project Implementation Plan* (le Plan de mise en oeuvre du projet dressé conjointement), USAID.

Les directives concernant la Section de la gestion des programmes de formation.

La description des tâches correspondant à la Section des ressources et des besoins.

Le prospectus publicitaire concernant le C. A. F.

Le dossier relatif au cours que le C. A. F. a réalisé chez COOPEP pour onze surveillants de l'abattage de la volaille, à Port-au-Prince du 21 septembre au 16 octobre 1981.

Le dossier relatif au cours que le C. A. F. a réalisé chez POCHEP pour seize plombiers adjoints à Saint-Marc du 25 juillet au 24 août 1984.

Le Centre d'appui aux formations, une description préparée par Pragma en novembre 1982.

Les négociations entre le Département de l'Education Nationale (D. E. N.) et l'USAID/Haïti au sujet de la réouverture du C. A. F., un compte rendu présenté par M. Jean-Claude Garcia Zamor en juin 1982.

Le Memorandum No. I de la Direction du Centre d'appui aux formations (C. A. F.) datée du 17 février 1983; le premier memorandum administratif préparé sous les ordres de la nouvelle administration du C. A. F.

La circulaire du 16 mars 1983 intitulée Règles relatives au contrôle des présences; une circulaire qui décrit la méthode de contrôler la présence des employés du C. A. F.

DOCUMENTS CONSULTÉS (suite)

Le Memorandum No. II de la Direction du C. A. F. daté du 30 mars 1983; le deuxième memorandum administratif préparé sous les orfres de la nouvelle administration du C. A. F.

La lettre que le Directeur du C. A. F. a adressée à S. E. M. le Ministre de l'Education proposant que le Ministère accepte de financer une portion des frais de fonctionnement du C. A. F. à partir d'octobre 1983 (lettre datée du 19 mai 1983).

Le Manuel de gestion du C. A. F., avril 1983, le manuel administratif du C. A. F.

L'Evaluation du rendement du personnel du C. A. F., mai 1983, un compte rendu préparé par Louis Délima Chéry et Jean Euler Auguste, expert-conseil.

Un memorandum que le principal conseiller technique de Pragma, M. Charles Tardieu-Dehoux, a adressé au Directeur du C. A. F. concernant des mesures susceptibles d'améliorer le rendement du C. A. F., daté du 14 juin 1983.

Un compte rendu présenté par M. Eugène A. Godfredsen relatif au procédé du développement des programmes d'études au Centre d'appui aux formations.

Le Manuel No. 3 de l'USAID.

L'Evaluation des plombiers de l'O. D. N. formés par le C. A. F. (brouillon), un compte rendu présenté par GREPSO en août 1983.

Procédure et méthodologie d'élaboration d'un porgramme de formation professionnelle sur mesure préparé à l'intention du Centre d'appui aux formations pour le développement rural, un compte rendu présenté par *The Pragma Corporation* en avril 1982.

Le Plan de leçon, mécanicien O. D. P. G., C. A. F., octobre 1981.

A P P E N D I C E S

Appendice (1)

CHRONOLOGIE

Date	Evénement
juin 1977	Développement du *PID* *
le 14 juillet 1980	Acceptation du *PP* ** par l'USAID/ Haïti
le 29 août 1980	Signature de l'accord (*ProAg*)
le 19 novembre 1980	Passation d'un contrat à Pragma
le 24 novembre 1980	Lancement du projet
décembre 1980	Première réunion du Comité de direction
mars 1981	Le premier programme de formation du C. A. F.
le 13 avril 1982	Le Ministre du D. E. N. demande le congédiement du conseiller principal
le 28 avril 1982	Réunion entre le Ministre du D. E. N. et le Directeur de l'USAID/Haïti
le 15 mai 1982	Fermeture du C. A. F.
le 6 juin 1982	Arrivée d'un expert-conseil; commencement des négociations
le 3 juillet 1982	Le nouveau conseiller principal de Pragma entre en fonction
le 7 juillet 1982	Un nouveau ministre du D. E. N. est nommé
le 10 juillet 1982	Réouverture du C. A. F.
septembre 1982	l'ancien conseiller principal quitte Haïti
le 12 janvier 1983	Nomination du nouveau directeur du C. A. F.

CHRONOLOGIE (suite)

août 1983	Commencement de l'évaluation de la première moitié du projet
le 31 octobre 1984	Date de terminaison de l'assistanc pour le projet

* *Project Identification Document (PID)* = Document qui définit un projet dans ses lignes générales

** *Project Paper (PP)* = Document de base pour un projet

Appendice (2)

EXPERTS-CONSEILS DE L'ENTREPRENEUR

NOM	PROGRAMME	DATES DE SERVICE
Bourque Jacques	Expert-conseil à court terme (ODN)	du 16 mars 1981 au 9 avril 1981
Brady Danièle	Expert-conseil à court terme (PEPPADEP)	du 27 décembre 1982 au février 1983
	Expert-conseil	du 16 juin 1983 au 23 mai 1984
Filion Louise	Expert-conseil à court terme (POCHEP)	du 10 février 1982 au 5 mai 1982
	Expert-conseil à court terme (POCHEP)	du 7 septembre 1982 au 7 mars 1983 le 31 mars 1983
Godfredsen Eugène	Conseiller à court terme	du 14 novembre 1981 au 30 novembre 1981
Jérôme Michel	Soutien administratif	3 mois et demi novembre 1982
Lescop Jean-Yves	Expert-conseil (colloque sur le développement des programmes d'études)	du 20 août 1981 au 7 septembre 1981 du 4 mars 1982 au 26 mars 1982
Molnar Helmuth	Expert-conseil à court terme (préparation du matériel didactique)	du 28 mars 1982 au 8 mai 1982 du 10 décembre 1982 au 9 juin 1983 le 30 juin 1983
Pierre Yves-François	Evaluation des programmes de formation	du 10 août 1983 au 16 septembre 1983
Proulx Raymonde	Expert-conseil à court terme	du 22 novembre 1981 au 26 février 1982
Rolland Louis	Expert-conseil à court terme (COOPEP)	du 10 février 1982 au 16 mars 1982 le 30 mars 1982
Scott Ed	Inventaire des ressources pour la formation	du 17 août 1983 au 30 août 1983

EXPERTS-CONSEILS DE L'ENTREPRENEUR (suite)

NOM	PROGRAMME	DATES DE SERVICE
Tardieu-Dehoux Charles	Expert-conseil à court terme	le 19 janvier 1981 mai-juin 1981 juillet-août 1981 août-novembre le 18 janvier 1982 du 18 avril 1982 au 1er juin 1982
Dominique Roger	Transesvisions Studio	du 2 au 24 novembre 1981
Cabrera Rodrigo	Expert-conseil à long terme	du 16 décembre 1980 au 30 novembre 1981

Appendice (3)

PERSONNES INTERVIEWEES

C. A. F.

M. Louis Délima Chéry, Directeur

Mme Joelle Jean-Julien, Coordinateur technique et Chef E. P. F.

M. Lionel Hogu, Chef R. B.

Mme Eliane Telson, Chef G. P. F.

M. Serge Fequière, Chef Section administrative

M. Jacques Alcindor, Comptable

M. Sony Nazaire, Comptable

M. Louis Macson Chéry, Expert-conseil à long terme, P. M. D.

M. Yves Bastien, Technicien, E. P. F.

Mme Nicole Dorcéan-Carrenard, Secrétaire du directeur

Mme Flavie Valcourt, Adjoint administratif

Mme Mireille Rosiclair, Secrétaire

M. Symphor Balthazar, Stagiaire, E. P. F.

M. Charles Ménard, Stagiaire, E. P. F.

Mme Géralde Alerte, Stagiaire E. P. F.

M. Jean-Claude Zamor, Adjoint administratif et G. P. F.

The Pragma Corporation

M. Jean Dehasse, Vice-président

M. Charles Tardieu-Dehoux, Conseiller principal

Mme Danièle Brady, Expert-conseil à long terme

M. Ed Scott, Expert-conseil à court terme

Mme Evelyne Isaac, Secrétaire

PERSONNES INTERVIEWEES (suite)

D. E. N.

S. E. M. le Ministre Frank Saint-Victor

M. Edwige Kernizan, Secrétaire d'état

M. Jean Casimir, Directeur, Institut national de formation professionnelle

M. Henri Roc, Director de la formation professionnelle

Organismes clients

Ing. Serge Gaspard, Directeur POCHEP

M. Emmanuel Médor, Fonctionnaire POCHEP

Mme Martine Malbranche, Membre du comité exécutif COOPEP

M. Marcel Duret, Membre du comité exécutif COOPEP

USAID/Haïti

Mme Phyllis Dichter, Directeur adjoint intérimaire

Mme Ann Fitzcharles, Responsable du projet

Stagiaires et participants

M. Francis Nerette, POCHEP (1983) Instructeur, cours de formation

M. Louis Thonio Jean-Marie, POCHEP (1983) Gérant résident

M. Raymond Saint-Surin, POCHEP (1983) Stagiaire

M. Jean-Léon Cajuste, POCHEP (1983) Stagiaire

M. Prévert Saint-Fleur, POCHEP (1983) Stagiaire

M. Pierre-André Toussaint, SNEP (1982) Stagiaire

Appendice (4)
ACTIVITES DE FORMATION DU C.A.F.

LISTE DES PROGRAMMES DE FORMATION EXECUTES DANS LE CADRE DES ACTIVITES DU CAF
(Novembre 1980 - Août 1983)

* CAF/SNEP/81/001	Opérateurs station de Pompage
* CAF/SNEP/81/002	Laborantins
* CAF/ODN/81/004	Analyse de besoins
* CAF/ODVA/81/005	Analyse de besoins
* CAF/ODPG/81/006	Analyse de besoins
* CAF/COOPEP/81/007	Superviseurs d'abattage de poulets
* CAF/COOPEP/81/008	Assistants fermiers
* CAF/ODPG/81/009	Mécaniciens
* CAF/POCHEP/81/010-A	Plombiers
* CAF/ODN/81/011	Plombiers
* CAF/ODN/81/012	Maçons
* CAF/ODN/81/014	Topographes
* CAF/ODVA/81/015	Gabions
* CAF/ODVA/81/016	Gabions
* CAF/Scouts/81/017	Elaboration de matériel
* CAF/ODN/82/018	Evaluation des chauffeurs
* CAF/ODN/82/019	Analyse du Personnel
* CAF/PEPPADEP/82/020	Plan de formation des cadres natic naux du PEPPADEP.-
* CAF/COOPEP/83/021	Séminaire de recyclage
* CAF/COOPACVOD/83/022	Analyse des besoins de formation
* CAF/ONNAC/83/023	Conception et réalisation du matériel de support pédagogique dans le cadre du lancement du programme de post-alphabétisation de l'ONAAC
* CAF/COOPEP/83/024	Préparation et exécution de cours de formation pour les communautés rurales en élevage de poulets.
# CAF/POCHEP/81/010-B	Plombiers

Programmes complétés

* Mémorandum d'accord signé

Appendice (5)

THE PRAGMA CORPORATION
815 WEST BROAD STREET
FALLS CHURCH, VIRGINIA 22046
(703) 237-9303

TELEX 899147 PRAGMA FSCH

Port-au-Prince, le 9 août 1983

Monsieur Louis Délima Chéry
Directeur du CAF
Chancerelles-Varreux

Monsieur le Directeur,

Suite à mon «Mémo du 14 juin 1983» j'ai reçu deux prises de position venant de deux techniciens du CAF.

Bien qu'elles soient très différentes par le ton et le contenu, ces deux notes ont en commun une mauvaise compréhension de l'assistance technique, du rôle de PRAGMA et de mon rôle comme conseiller Principal représentant cette dernière.

Afin d'éviter ce genre d'ambiguité, et sous réserve de toute autre action jugée appropriée à la situation, je vous propose de convoquer une réunion extraordinaire du Comité Exécutif, réunion à laquelle pourraient participer deux membres invités: M. Edwige Kernizan du DEN et Ms. Ann Fitzcharles de la Mission USAID/Haïti.

L'ordre du jour d'une telle réunion pourrait être:

1. Le rôle et la fonction de l'assistance technique tels que définis dans le document de projet signé par les gouvernements d'Haïti et des U.S.A.

2. Le rôle et la fonction de PRAGMA et de son représentant au CAF.

Je vous prie d'agréer, Monsieur le Directeur, mes salutations distinguées.

Charles Tardieu-Dehoux
Conseiller Principal

CTD/ei

cc: Ann Fitzcharles, USAID/Haïti
Jacques Defay, PRAGMA/Virginia

Appendice (6)

REPUBLIQUE D'HAITI

DEPARTEMENT DE L'EDUCATION NATIONALE

SECRETAIRERIE D'ETAT
DE
L'EDUCATION NATIONALE

No. E-35:2925 Port-au-Prince, le [illegible] 19__

Monsieur Louis Délima CHERY
Directeur du Centre d'Appui aux Formations
Pour le Développement Rural (C.A.F)
EN SES BUREAUX.-

Monsieur le Directeur,

J'accuse réception de votre lettre en date du 19 Juin 1983 à laquelle est annexé un plan de prise en charge progressive des activités du CAF par le Ministère de l'Education Nationale.

Je reconnais la justesse de cette démarche. Toutefo les moyens fort limités dont dispose actuellement le Ministère, l'empêchent de répondre pleinement à ces obligations. Quelques dépenses en frais de personnel, notamment, ont été considérées et retenues pour une prise en charge partielle à partir d'Octobre 1983.

Il est évident que la contrepartie des salaires et autres frais couverts par le DEN, soit 150.000 gourdes pour l'année, devra être déduite du montant provenant du PL-480, dès la mise en application des mesures annoncées, en Octobre prochain

.../...

Agréer, Monsieur le Directeur, l'assurance de ma haute considération.

Franck E. SAINT VICTOR
Secrétaire d'Etat

Appendice (7)
Extrait de la Lettre de mise en oeuvre No. 5 de l'USAID

Director
Resource Training Center

III. REPORTING REQUIREMENTS

Section B.5, Annex 2 of the Grant Agreement states that the RTC will make periodic reports regarding the Project. Progress reports on the implementation of the Project should be submitted to the USAID/Haiti Project Manager every six months. These reports should describe the activities carried out under the Project for the preceeding six month period and should be submitted to USAID on July 31 (for the period Jan - June) and January 31 (for the period July - Dec.) of each year over the life of the project.

The reports should provide substantive information on the progress of the RTC's training activities in terms of: institutions and agencies contacted, courses held, results of these training seminars, performance of the technical advisors, major problems or delays, and activities planned during the next reporting period.

The reports should also include a budget status summary. Information should be provided concerning the use of project funds, in terms of budgeted and expended amounts, during each six month period and on a cumulative basis. The budget summary should be divided into three parts according to source, i.e. A.I.D. funds, PL-480 Title I funds, and GOH operating budget.

Directeur
Centre d'Appui aux Formations

III. CONDITIONS RELATIVES A LA SOUMISSION DE RAPPORT

La Section B.5, Annexe 2 de l'Accord de Don stipule que le CAF fera des rapports périodiques sur le projet. Des rapports sur l'état d'avancement du Projet seront soumis au Directeur du Projet de l'AID/Haiti tous les six mois. Ils décriront les activités exécutées dans le cadre du Projet au cours des six mois précédents et devront être présentés à l'USAID le 31 Juillet (pour la période couvrant les mois de Janvier à Juin) et le 31 Janvier de chaque année (pour la période couvrant les mois de Juillet à Décembre) , ce, pendant toute la durée du projet.

Les rapports devront fournir des informations justes sur les progrès des activités de formation du CAF en terme: des agences et des institutions contactées, des cours qui ont eu lieu, des résultats des séminaires de formation, du rendement des conseillers techniques, des principaux problèmes ou retards et des activités planifiées pour la prochaine période que doit couvrir le rapport ultérieur.

Les rapports comprendront aussi un sommaire de l'état du budget. Des informations devront être fournies chaque six mois et sur une base cumulative sur l'emploi des sommes budgetisées et dépensées. Le sommaire du budget sera divisé en trois parties selon la source: par exemple : fonds de l'USAID, fonds du PL 480 Titre I et le budget opérationnel du GOH.