

RAPPORT

Evaluation à mi-parcours

Titre du projet	Comblar les lacunes en matière d'éducation et de compétences pour les jeunes vulnérables en Haïti : Promouvoir le développement socio-économique rural dans les départements du Sud et de Grande Anse
ILO DC / Symbole	HTI/16/01/NOR
Pays	Haïti
Date de l'évaluation	Janvier à mars 2018
Evaluateur	Gilles NJIKE Spécialiste suivi et évaluation OIT-BP/Abidjan
Bureau administratif du BIT et fonctionnaire responsable	Équipe d'Appui Technique au Travail Décent pour l'Amérique centrale et Bureau de Pays de l'OIT à San José pour le Panama, Haïti et la République dominicaine, Mme Carmen Moreno, Directrice
Unités d'appui technique du BIT	COMPÉTENCES, DEVINVEST, ENTREPRISES (COOP, PME), CINTERFOR, DWT / CO San José
Partenaires externes	Institut National de Formation Professionnelle (INFP), Conseil National des Coopératives (CNC), Associations d'agriculteurs et de pêcheurs du Grand Sud, Université Américaine des Caraïbes (UAC), Université Notre Dame d'Haïti (UNDH), ONU ENVIRONNEMENT, ONGs: AVSI, ORE, PADI
Date de début du projet et durée	Septembre 2016 ; 36 mois
Donateur et budget du projet	Norvège; 4 111 200,00 \$
Gestionnaire de l'évaluation	Pizarro Ramiro remplacé par Alvaro Ramires
Mots clés	Jeunes vulnérables, lacunes en matière d'éducation et de compétences, employabilité, entreprises rurales

Mai 2018

Abréviations et sigles

AGRITERRA	ONG internationale de conseils pratiques de haute qualité aux coopératives et aux organisations paysannes du monde entier
ASPVEFS	Association des Producteurs et Vendeurs de Fruits du Sud
AVSI	Associazione Volontari Per IL Servizio Internazionale
BIT	Bureau International du Travail
CCI-Sud	Chambre de Commerce et d'Industrie du Sud d'Haïti
CINTERFOR	Inter-American Centre for Knowledge Development in Vocational Training
CNC	Conseil National des coopératives
CPO	« Country Programme Outcome » (Résultat de Programme Pays)
CTP	Conseiller Technique Principal
DCP	Dispositif de Concentration de Poissons
EFTP / TVET	Education et Formation Technique et Professionnelle (Technical Vocational Education and Training)
FOPRODER	Formation Professionnelle et Développement Rural (le nom du projet actuel)
GERME	Gerer Mieux votre Entreprise
INFP	Institut National de Formation Professionnelle
IPEC	International Programme on the Elimination of Child Labour
IRIS	Integrated Resources Information System (Système de gestion interne du BIT)
MARNDR	Ministère de l'Agriculture des Ressources Naturelles et du Développement
MAST	Ministère des Affaires Sociales et du Travail
MNEFP	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle
My.COOP	Managing Your Agricultural Cooperative (Gérer votre coopérative agricole)
OIT	Organisation Internationale du Travail
OJT	On the Job Training (Formation en milieu professionnel)
ONG	Organisation Non Gouvernementale
ONU-E	Organisation des Nations Unies pour l'Environnement
ORE	Organisation pour la Réhabilitation de l'Environnement
PADI	Plate-forme Pêche Artisanale et Développement Intégré
PME	Petites et Moyennes Entreprises
PPTD	Programme Pays de promotion du Travail Dément
TREE	Training for Rural Economic Empowerment
UAC	Université Américaine des Cayes
UNDAF/PNUAD	Plan cadre des Nations Unies pour l'Aide au Développement
UNDH	Université Notre Dame d'Haïti

Table des matières

RESUME EXECUTIF	4
I. LE CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION	10
I.1. But, logique et structure du projet	10
I.2. Situation actuelle du projet.....	11
II. LE PROCESSUS DE L'EVALUATION	13
II.1. But, portée et clients de l'évaluation	13
II.2. Méthodologie de l'évaluation.....	13
II.3. Contraintes et limites de l'évaluation	14
III. LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET	15
III.1. Pertinence et alignement stratégique du projet	15
III.2. Validité de la conception du projet	16
III.3. Performance et efficacité du projet	19
III.4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats	22
III.5. Efficacité de l'organisation managériale du projet	24
III.6. Impact et durabilité du projet.....	28
IV. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES	30
IV.1. Les leçons apprises	30
IV.2. Les bonnes pratiques.....	32
V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS	35
V.1. Conclusions.....	35
V.2. Principales recommandations.....	36
<i>Annexe .A – Liste des personnes rencontrées/interviewées</i>	<i>42</i>
<i>Annexe .B – Liste des documents consultés.....</i>	<i>44</i>
<i>Annexe .C–Tableau d'analyse de l'état de mise en oeuvre des produits planifiés</i>	<i>46</i>
<i>Annexe .D–tableau d'analyse du niveau d'atteinte des indicateurs de résultats du projet</i>	<i>54</i>

RESUME EXECUTIF

But, logique et structure du projet

L'OIT et la Norvège ont signé un accord en 2016, à hauteur de 4,111,200.00 \$, pour mettre en œuvre un programme visant à combler les lacunes, en matière d'éducation et de qualification pour les jeunes vulnérables en Haïti, dans la promotion du développement socio-économique rural des départements du sud et de la Grand'Anse.

Ce projet aide les ménages ruraux du Sud d'HAÏTI à surmonter les obstacles à l'entrée sur le marché du travail par l'amélioration des compétences entrepreneuriales et l'employabilité de la main-d'œuvre rurale, notamment des femmes et des jeunes, à l'aide d'une meilleure formation professionnelle (formelle et informelle) liée à l'agriculture et au secteur de la pêche.

Situation actuelle du projet

Le projet vise le renforcement de la capacité institutionnelle de deux centres de formation professionnelle en Grande Anse et au Sud, l'octroi d'une formation technique certifiée aux travailleurs des secteurs de l'agriculture et de la pêche, la promotion des organisations coopératives, des services de l'emploi et le partage de connaissances et bonnes pratiques.

L'objectif global initial du projet est resté le même malgré les activités ad hoc (emplois verts) qui ont été introduites, conjointement avec ONU Environnement et en partenariat avec les ONG locales ORE et PADI, afin de répondre aux conséquences de l'ouragan Mathieu qui a frappé les zones et communautés cibles initiales du projet le 4 octobre 2016.

But, portée et clients de l'évaluation

La présente évaluation à mi-parcours vise à vérifier l'atteinte des résultats et documenter les leçons contribuant à l'apprentissage organisationnel. Elle couvre les cinq objectifs immédiats sur la période de septembre 2016 à janvier 2018 ainsi que les activités ad hoc dans les régions du Sud et Grande Anse.

Les principaux clients de l'évaluation sont : Le bureau de l'OIT à San José en tant que bureau responsable des activités en HAÏTI, les départements et personnels du BIT en charge du backstopping technique, l'équipe du projet, les partenaires stratégiques d'exécution, les institutions/Ministères de coordination gouvernementaux, les mandants tripartites de l'OIT, les bénéficiaires et le bailleur de fonds (la Norvège), etc.

Méthodologie de l'évaluation et limites

La méthodologie a consisté en une approche d'évaluation axée sur les objectifs et une approche participative intégrant la dimension genre et impliquant les principales parties prenantes (bénéficiaires, mandants tripartites de l'OIT, partenaires stratégiques et personnel du BIT à Port-au-Prince, San José et Genève). Il a été procédé à des revues documentaires, des entretiens (en partie à distance), des observations directes (mission en HAÏTI du 28 février au 12 mars 2018) et des analyses de données.

La présente évaluation a été limitée par la faiblesse et même l'absence de données statistiques régionales en Haïti et le manque de données systématiques de suivi du niveau d'atteinte des objectifs, d'où le manque de données sur la situation de référence des indicateurs de résultats.

Pertinence et alignement stratégique du projet

Le projet est bien aligné aux priorités du PPTD 2015-2020, de l'UNDAF 2017-2021 d'Haïti et à celles des autres projets de l'OIT dans le pays. Les populations cibles sont bien impliquées et les produits répondent réellement à leurs besoins : formations de courte durée offertes aux sans emploi pour accroître leur employabilité, certification des compétences des travailleurs, renforcement des capacités de gouvernance interne et de développement des affaires des associations et coopératives.

Validité de la conception du projet

L'approche développée dans le cadre du projet à l'aide des outils conçus par le BIT, notamment CLE, GERME et My.COOP, est globalement intéressante et pertinente. Quelques lacunes ont cependant été relevées au niveau de la prise en compte insuffisante du genre, de l'anticipation insuffisante des risques de blocage internes et externes au BIT, de la clarté et la précision des choix stratégiques ainsi que la cohérence dans certains aspects de la conception. Les constats indiquent également que la conception du projet n'était pas réaliste sous certains aspects, notamment le nombre de jeunes (1000 jeunes) ciblés pour le placement sur un marché du travail où l'emploi salarié est rare. Mais avec l'appui de partenaires d'exécution clés identifiés en cours de mise en œuvre tels que CINTERFOR et AGRITERRA, et le renforcement envisagé du partenariat avec la Chambre de Commerce, l'Université Notre Dame d'Haïti, PADI, ORE, ASPVEFS, etc., le projet s'adapte et devient de plus en plus réaliste et cohérent.

Performance et efficacité du projet

80% des produits planifiés sont en cours de mise en œuvre. Le projet est globalement réalisé à environ 40%. La quantité et la qualité des produits déjà délivrés sont satisfaisantes du point de vue des acteurs et bénéficiaires rencontrés et par rapport aux résultats attendus. Ces produits sont réellement consommés par les bénéficiaires, mais pas encore à un rythme qui garantit l'atteinte des résultats escomptés dans un avenir proche. Les hommes et les femmes profitent de ces produits mais avec un accès qui semble défavorable pour les femmes. Il y a également un certain déséquilibre dans la répartition géographique des réalisations.

Quelques aspects de la mise en œuvre ont connu des retards préjudiciables, notamment le décaissement des fonds pour les activités et la mise en œuvre du produit sur l'accès des bénéficiaires aux services financiers pour la réalisation de leurs plans d'affaires.

Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

Les ressources financières du projet ont déjà été mises à disposition à hauteur de 78% du budget global et consommées à hauteur de 37%. Dans une certaine mesure, ces ressources sont allouées de façon stratégique et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats avec au moins 50% affectées directement aux activités. Mais la faible adaptabilité des procédures financières du BIT aux réalités locales a eu un impact sur l'efficience du projet. L'on note également que la gestion des ressources n'est pas encore totalement satisfaisante du point de vue de la budgétisation/gestion axée sur les résultats (GAR). Les partenaires d'exécution ont aussi des capacités insuffisantes à l'approche GAR ainsi qu'à la préparation de rapports financiers et techniques conformes aux canevas prescrits. Par ailleurs, le projet ne dispose pas encore d'un système de collecte de données systématique pour le suivi-évaluation axé sur les résultats et les bénéficiaires. Le staff du projet n'a pas toutes les capacités nécessaires pour ce faire.

Efficacité de l'organisation managériale du projet

L'équipe de projet a globalement les compétences et les moyens appropriés et a su prendre les actions nécessaires pour rendre le projet opérationnel et efficace. Les services compétents

de l'OIT à San José et à Genève, notamment COOP et ENTREPRISE/SMEs, ont fourni l'appui pour une meilleure gestion du projet aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier. Des lacunes existent cependant au niveau de la maîtrise et la gestion des procédures du BIT, des capacités de suivi-évaluation et de communication pour la visibilité des réalisations du projet. Des efforts sont également à faire pour renforcer la cohésion de l'équipe et l'efficacité de la collaboration avec les partenaires d'exécution et différents services d'appui du BIT. Le départ du CTP du projet constitue aussi un risque majeur au bon déroulement de la suite.

Il y a dans l'ensemble une compréhension claire des rôles et responsabilités de toutes les parties concernées avec néanmoins quelques discordances notées pour certaines activités impliquant plusieurs partenaires.

La gestion insuffisante des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs et donateurs présents en Haïti maintient le projet à distance des opportunités existantes de mobilisation de ressources additionnelles.

Impact et durabilité du projet

L'évaluation a noté que les activités HIMO post-ouragan Mathieu, les formations GERME, My.COOP et l'approche par compétence ont induit des tendances positives dans les changements d'attitudes, d'aptitudes, d'institutions et de conditions de vie des pêcheurs et agriculteurs qui peuvent être attribués au projet. Il y a cependant quelques attentes exprimées par les bénéficiaires pour renforcer ces changements.

La durabilité est assurée par exemple à travers le renforcement des capacités de l'INFP et l'UNDH à la mise en œuvre de formations suivant l'approche par compétences, le renforcement des capacités de la CCI-Sud à l'orientation professionnelle, la formation de formateurs GERME appartenant à différentes structures partenaires et associations, etc. Tous ces acteurs ont confirmé leur engagement à s'investir sur le long terme. En plus la mise en place par le projet de modules de formation et la définition des compétences types des métiers de la pêche et de l'agroforesterie, sont par nature durables.

Tout ceci permet d'affirmer que la stratégie de sortie du projet est dans une certaine mesure efficace et que la politique de financement actuelle du projet est adéquate pour la promotion efficace des emplois durables.

Les leçons apprises

Leçon apprise 1 : Dans un pays comme Haïti qui est enclin aux catastrophes naturelles, il est nécessaire d'anticiper, lors de la conception du projet, la possibilité d'un besoin de financement imprévu pour faire face à une situation d'urgence dont la résolution est indispensable pour la mise en œuvre du projet.

Leçon apprise 2 : La question de l'adaptation des procédures et pratiques du BIT au contexte local ne doit pas être ignorées lors de la conception d'un projet comme FOPRODER compte tenu des conséquences possibles négatives irréversibles sur la planification et la mise en œuvre des activités.

Leçon apprise 3 : La durée de trois ans n'est pas suffisante pour un projet comme FOPRODER compte tenu d'une part de ce qu'il opère dans des endroits isolés avec des bénéficiaires à couvrir sur de longues distances et temps de déplacement, et, d'autre part, d'un certain nombre de faits constatés, notamment le contexte local marqué par un déficit excessif en capital humain, le temps nécessaire pour développer les outils et renforcer les institutions pertinentes pour la prise en charge d'une stratégie innovante de formation professionnelle et l'obtention des impacts durables escomptés.

Leçon apprise 4 : Dans un environnement où l'agriculture et la pêche sont les principales activités économiques, lorsque les lois régissant les associations et coopératives comportent des failles susceptibles d'être exploitées par des promoteurs véreux pour abuser de leurs membres sans que les autorités nationales ne puissent prendre des mesures adéquates pour rétablir la justice, cela peut non seulement désorganiser la production et réduire ainsi la productivité locale, mais aussi constituer un sérieux blocage à toute initiative de promotion de mouvements associatifs et d'entreprises coopératives qui constituent des piliers du développement rural.

Leçon apprise 5 : Pour garantir un maximum d'efficacité des actions en faveur des organisations rurales dans un contexte comme celui des départements du Sud et de la Grand'Anse d'Haïti, un préalable est de réaliser, en temps opportun, une cartographie géo-référencée et assortie d'un certain nombre de caractéristiques minimales de toutes les organisations qui existent, avant de procéder à un choix stratégique de celles avec lesquelles il est plus pertinent de travailler dans le cadre d'un projet comme FOPRODER.

Leçon apprise 6 : Lorsque l'âge d'accès aux formations professionnelles non formelles de courte durée est trop bas, rendant éligibles beaucoup de jeunes scolarisés qui risquent ne pas en faire bon usage, il est nécessaire de mettre en œuvre des critères rigoureux de sélection de jeunes à qui une formation de courte durée pourrait apporter une différence remarquable pour favoriser leur insertion sur le marché du travail.

Leçon apprise 7 : Compte tenu des résultats escomptés sur les apprenants dans le cadre de formations de courte durée suivant l'approche par compétences, dans un contexte marqué par un déficit d'emplois salariés, il est important de tenir compte du temps nécessaire pour introduire des activités d'orientation professionnelle, de mentorat et de placement.

Leçon apprise 8 : Pour bien capitaliser une expérience de formation de courte durée suivant l'approche par compétences, avec le grand nombre de jeunes certifiés au niveau d'AAP, il est nécessaire et possible de concevoir une approche intégrée et progressive, offrant de nouvelles opportunités aux jeunes déjà formés d'évoluer vers une formation professionnelle supérieure de niveau CAP et Brevet.

Les bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : La collaboration efficace entre le BIT et un partenaire d'exécution expérimenté, pour le recrutement du personnel compétent sur le projet.

Bonne pratique 2 : La collaboration active et productive entre les structures associatives locales, suscitée et renforcée par le projet afin de capitaliser sur les connaissances et les bonnes pratiques déjà en place.

Bonne pratique 3 : La collaboration réussie entre le BIT et l'ONU-Environnement pour donner une réponse rapide et efficace à une situation d'urgence telle que celle entraînée par l'Ouragan Mathieu.

Bonne pratique 4 : L'adaptation innovante des outils du BIT tels que MyCOOP (avec AGRITERRA et COOP Genève) et GERME (avec ENTREPRISE/SMEs) aux réalités du monde rural dans un contexte comme celui d'Haïti où les associations constituent le principal mode d'organisation de la production.

Bonne pratique 5 : Le processus innovant mis en place en partenariat avec CINTERFOR et INFP pour la validation des acquis de l'expérience (VAE), la formation professionnelle de courte durée suivie de la certification suivant l'approche par compétences.

Conclusions

L'approche développée dans le cadre du projet est globalement intéressante et pertinente avec les opportunités qui sont ainsi offertes aux jeunes d'avoir une formation adéquate par rapport aux potentialités d'insertion professionnelle dans leur localité. Les performances actuelles sont globalement satisfaisantes. Mais compte tenu des insuffisances constatées dans le cadre de la présente évaluation au niveau du contenu et de la gestion stratégique et opérationnelle du projet, et en prenant en compte le contexte de changements dans l'environnement interne et externe du projet, il est nécessaire que le BIT en collaboration avec le donateur et les partenaires conviennent de mesures à prendre dans des meilleurs délais pour garantir l'efficacité et l'impact recherchés d'ici la fin du projet.

Principales recommandations

- Au BIT en collaboration avec le donateur

Recommandation 1 : Réviser le PRODOC en prenant en compte la nécessité d'extension de la durée du projet et le rendre disponible dans une version française plus accessible aux principales parties prenantes clés, tout en veillant d'une part à une meilleure articulation entre les différentes stratégies d'intervention, y incorporer une stratégie spécifique pour intégrer davantage les femmes à tous les niveaux de la chaîne des résultats du projet, notamment en référence à l'approche WED (Women Empowerment for Development) développée par le BIT, et, d'autre part, en faisant davantage le lien avec la Convention C141 qui est la convention la plus importante du BIT sur les organisations du monde rural.

Recommandation 2 : Examiner la faisabilité et les conditions de redéploiement de l'équipe du projet en explorant la possibilité de poster un staff NOA pour le département de la Grand'Anse et de cofinancer un poste commun de coordination du projet et du BIT à Port-au-Prince ainsi qu'un poste commun pour le suivi et évaluation des différents projets en cours de mise en œuvre en HAÏTI par le BIT.

- Au BIT en collaboration avec ONU-ENVIRONNEMENT

Recommandation 3 : Maintenir et renforcer la collaboration entre BIT et ONU-ENVIRONNEMENT en développant davantage de synergies pour une pêche et une agriculture durables, et ceci en prenant en compte les bonnes pratiques environnementales dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans de travail avec les organisations de pêcheurs et d'agriculteurs tout en impliquant d'autres PTF pertinents tels que l'UNICEF, l'AFD, la Belgique et la Suisse.

- Au BIT en collaboration avec les partenaires d'exécution

Recommandation 4 : En collaboration avec les partenaires d'exécution et en référence au PRODOC révisé, renforcer et systématiser la communication sur la stratégie et les activités du projet pour assurer une meilleure appropriation par les parties prenantes et une plus grande visibilité dans les réalisations en cours et dans les perspectives envisagées.

Recommandation 5 : En collaboration avec l'INFP, l'UNDH et AVSI, mettre en place un processus afin d'assurer le suivi des jeunes qui ont déjà bénéficié de formations de courte durée par l'approche par compétences, ceci dans le but de faire le point sur la pertinence et l'impact réel de ces formations, concevoir une approche pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes déjà formés d'évoluer de l'AAP vers une formation professionnelle supérieure de niveau CAP et Brevet, et, tirer les leçons qui permettraient de rendre plus efficaces des initiatives similaires à l'avenir.

Recommandation 6 : Prendre des dispositions en collaboration avec le Département ENTERPRISES/SME du siège à Genève pour qu'Haïti devienne à terme rapidement

autonome par rapport à toutes les étapes du processus de formation GERME, en finalisant/validant déjà l'adaptation du contenu du manuel à la réalité haïtienne et en identifiant le meilleur parmi les formateurs certifiés pour lui fournir l'accompagnement nécessaire afin qu'il devienne « Maître Formateur GERME » le plus rapidement possible.

- Au BIT en collaboration avec la Chambre de Commerce (CCI-Sud)

Recommandation 7 : Renforcer et accélérer la mise en œuvre du partenariat avec la CCI-Sud pour mettre à profit les opportunités qui y ont été identifiées en termes d'appui à l'orientation professionnelle, à l'élaboration et au financement de plans d'affaires, et à la commercialisation de produits issus des chaînes de valeurs.

- Au BIT en collaboration avec le CNC et AGRITERRA

Recommandation 8 : En collaboration avec le CNC et AGRITERRA, prendre en compte le besoin exprimé par les acteurs et qui consiste en la nécessité de faire un recensement des coopératives afin de disposer d'une base de données géo-référencée, l'adaptation de l'outil My.COOP au contexte haïtien en tenant compte de l'existant au niveau du CNC, la prise en charge par le projet de domaines de formation prioritaires identifiés par le CNC pour les coopératives, l'intensification de l'accompagnement et le coaching des producteurs sur leur lieu de travail.

- A l'équipe du projet

Recommandation 9 : Prendre des mesures pour une plus grande efficacité de la collaboration avec les partenaires, notamment, en définissant systématiquement pour chaque activité impliquant plusieurs partenaires un MoU qui précise les rôles et responsabilités et calendriers, en les impliquant davantage dans la planification, en mettant en place des réunions régulières pour suivre les progrès, en convenant toujours avec eux des étapes futures après chaque rencontre et en évaluant la mise en œuvre, tout cela couplé à une formation ciblée sur la gestion axée sur les résultats.

Recommandation 10 : Prendre des mesures pour assurer un certain équilibre des réalisations du projet dans les deux départements bénéficiaires pour éviter toute conséquence négative de la perception actuelle selon laquelle les activités du projet sont plus orientées vers le département du Sud où l'équipe de projet est basée, au détriment du département de la Grande Anse dont l'accès est plus contraignant.

Recommandation 11 : Maintenir et systématiser des réunions régulières, au moins une fois par mois, entre l'équipe du projet et les services d'appui administratifs, financiers et programmatiques basés à San Jose, à l'image de ce qui a été fait en Février/Mars 2018, afin d'assurer une communication et une coordination plus étroite et efficace.

Recommandation 12 : Maintenir et systématiser des réunions régulières, au moins une fois par mois, entre l'équipe du projet et les services d'appui administratifs, financiers et programmatiques basés à San Jose, à l'image de ce qui a été fait en Février/Mars 2018, afin d'assurer une communication et une coordination plus étroites et efficaces.

I. LE CONTEXTE DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROJET ET SA LOGIQUE D'INTERVENTION

I.1. But, logique et structure du projet

L'OIT et la Norvège ont signé un accord en 2016 pour mettre en œuvre un projet visant à combler les lacunes en matière d'éducation et de qualification pour les jeunes vulnérables en Haïti dans la promotion du développement socio-économique rural dans le sud et la Grande Anse.

Ce projet aide les ménages ruraux du Sud d'HAÏTI à surmonter les obstacles à l'entrée sur le marché du travail par l'amélioration des compétences de la main-d'œuvre rurale en offrant une meilleure formation professionnelle liée aux secteurs de l'agriculture et de la pêche. Les organisations impliquées sont également renforcées à créer des emplois ruraux non agricoles et agricoles, par exemple :

- Développement de programmes d'apprentissage formel et informel (formation en cours d'emploi) ;
- Encouragement de l'expansion des entreprises rurales et des coopératives et institutions ;
- Développement de cursus pour un programme de formation intensive certifié par l'état haïtien dans les domaines de : la Production en agroforesterie et pépiniériste ; la production agricole et de transformation de matières premières ; la transformation, conservation et hygiène alimentaire ; l'élevage avicole et de petits ruminants. Ces compétences techniques sont renforcées par une formation entrepreneuriale suivant la méthodologie GERME (Gérer Mieux Votre Entreprise) ;
- Développement d'un programme de certification dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche (suivant l'Approche Par Compétence /APC) ;
- Orientation professionnelle ;
- Entrepreneuriat et développement des entreprises rurales ;
- Valorisation de la chaîne de valeur dans les secteurs à forte intensité d'emploi.

L'action du BIT dans le cadre de ce projet vise à renforcer les compétences entrepreneuriales et l'employabilité des populations locales, notamment des femmes et des jeunes, pour créer des opportunités et améliorer la situation des entreprises, y compris les coopératives opérant dans les chaînes de valeur agricoles rurales (production, pêche, banques de semences, stockage, réfrigération, transport, cantines scolaires, transformation des aliments). L'OIT, par son expérience dans plusieurs pays et plus spécifiquement en Haïti (projet relance économique par la création d'emplois aux Gonaïves 2006 à 2010), fournit un large éventail d'outils spécifiques à l'emploi relatif au renforcement des capacités liées au développement coopératif et associatif et au développement local, qui sont très pertinents pour la création d'emplois directs et le renforcement des emplois indirects impactant l'économie rurale. En contrepartie, les coopératives et l'association sont censées contribuer activement aux activités de développement des compétences et être engagées dans une formation en cours d'emploi définie et approuvée selon le cycle.

L'OIT renforce entre autres les compétences des agriculteurs et des travailleurs dans les secteurs sélectionnés par ledit projet au moyen d'une évaluation participative préliminaire des besoins et d'une analyse de la chaîne de valeur. Les femmes sont particulièrement ciblées sur la base d'une analyse de l'écart entre les sexes pour répondre à leurs besoins spécifiques. Le projet vise aussi à sensibiliser activement par rapport aux stéréotypes qui provoquent la division «traditionnelle» du travail entre hommes et femmes. Au sein de la société rurale haïtienne, les femmes ont souvent tendance à être assignées au travail domestique. Le projet fait un plaidoyer pour plus d'égalité des chances entre hommes et femmes en termes de développement des compétences et d'entrepreneuriat.

L'OIT, à travers l'équipe du projet et les partenaires impliqués, cherche à sensibiliser les parties prenantes et les organisations productives ou communautaires potentielles dans l'économie informelle et rurale, telles que les coopératives ou les associations de producteurs, afin qu'elles soient proactives dans l'identification des opportunités d'emploi et favorisent le lien entre les employeurs potentiels et les chercheurs d'emploi parmi les jeunes hommes et les jeunes femmes diplômés.

Ce projet a démarré officiellement en septembre 2016 avec la sélection et la nomination du conseiller technique principal (CTP) qui a démarré les activités prévues le 1er octobre 2016, basé à Port Salut (département du Sud). L'équipe du projet est composée de:

- Conseiller Technique Principal (CTP) ;
- Spécialiste de la formation professionnelle et du développement des entreprises basées dans les zones d'intervention ;
- Assistant de programme - Entreprises et Coopératives ;
- Responsable de la communication et gestion de la connaissance et de la coordination locale ;
- L'appui technique périodique par des missions du Siège et du Bureau Régional du BIT ;
- Secrétaire administratif ;
- Chauffeur.

1.2. Situation actuelle du projet

Le projet est mis en œuvre depuis septembre 2016 (après le recrutement du CTP) avec cinq objectifs immédiats ayant été maintenus jusqu'à la présente évaluation à mi-parcours :

- **Objectif immédiat 1** : Renforcement de la capacité institutionnelle de deux centres de formation professionnelle dans la Grande Anse et au Sud.
- **Objectif immédiat 2** : Renforcement de la capacité technique des agriculteurs et des travailleurs de la pêche grâce à une formation technique certifiée par l'État et à une formation simplifiée pour l'insertion dans le marché du travail des coopératives ou entreprises durables.

- **Objectif immédiat 3** : Promotion des organisations coopératives efficaces et renforcement des capacités de celles existantes dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche.
- **Objectif immédiat 4** : Des services de l'emploi et des systèmes de placement et d'insertion sont mis en place et des centres sont créés.
- **Objectif immédiat 5**: Les connaissances et bonnes pratiques sont partagées pour répliquer l'expérience dans d'autres régions.

L'ouragan Mathieu ayant frappé les zones et communautés cibles initiales du projet le 4 octobre 2016, il a été convenu de procéder à des ajustements majeurs au projet afin de répondre aux besoins immédiats des populations touchées.

L'objectif global initial du projet reste le même, avec des ajustements à la nouvelle réalité post-catastrophe évaluée avec les partenaires locaux en Octobre et Novembre 2016, réalisés conjointement avec ONU Environnement, qui a été désigné avec le BIT comme les principaux partenaires des Nations Unies, compte tenu du fait que les deux agences bénéficiaient d'un financement de la Norvège. La stratégie du projet visait à développer des synergies et des complémentarités entre ces deux agences des Nations Unies basées dans le sud d'Haïti. Le projet avait effectivement démarré ses activités dans les locaux de l'ONU-Environnement à Port Salut (Département du Sud d'Haïti).

Alignée sur la réponse humanitaire aux millions de personnes touchées par l'ouragan Matthieu, l'OIT - en partenariat avec ONU Environnement - a fourni des emplois verts à court terme grâce à l'approche d'emplois d'urgence, calquée sur les acquis du projet relance économique par la création d'emplois aux Gonaïves (Haïti 2006 à 2010) qui fournit des emplois immédiats aux victimes à travers les techniques à haute intensité de main-d'œuvre, et en travaillant par l'intermédiaire des partenaires locaux de ONU Environnement dans les zones touchées.

La nouvelle composante relative à la réhabilitation à forte intensité de main-d'œuvre des infrastructures de production agricole et de pêche a complété les interventions initiales, afin d'offrir un soutien immédiat aux personnes les plus touchées, notamment les jeunes et les femmes, y compris les bénéficiaires initiaux du projet en tant qu'agriculteurs et pêcheurs.

Le modèle d'intervention d'urgence associe simultanément la réhabilitation et l'enlèvement des débris, le renforcement des capacités locales, tout en créant des emplois verts et des moyens de subsistance immédiats pour les populations affectées.

Le projet soutient la restauration des activités de subsistance et des moyens de subsistance alternatifs à travers des programmes d'emploi communautaires à court terme, la formation sur le tas, la recherche d'une première réponse au relèvement, le développement local et le renforcement de la confiance avec les principaux partenaires locaux de mise en œuvre, notamment les ONG locales travaillant avec les agriculteurs et les pêcheurs dans la zone dévastée (ORE et PADI), la Mairie de Port-Salut, les boucaniers, les pêcheurs, les marchands et le comité de la plage de Pointe Sable.

Durant la phase de démarrage, les travailleurs locaux avaient commencé avec les activités de nettoyage et de défrichage et ont progressivement évolué vers des travaux

plus exigeants au niveau communautaire pour réparer et reconstruire l'infrastructure locale, améliorer l'environnement et augmenter la productivité agricole. Dans la deuxième phase, un programme de formation professionnelle adapté au marché du travail est mis au point, conformément à l'intervention initialement prévue comme indiqué dans le document de projet approuvé par le Partenariat entre l'OIT et la Norvège.

II. LE PROCESSUS DE L'ÉVALUATION

II.1. But, portée et clients de l'évaluation

La présente évaluation à mi-parcours a un objectif double :

- Vérifier l'atteinte des résultats du programme ;
- Documenter les leçons contribuant à l'apprentissage organisationnel, y compris les bonnes pratiques et les risques émergents.

Une portée non-exclusive :

L'évaluation couvre la période de septembre 2016 à janvier 2018 et toutes les régions dans lesquelles le projet est mis en œuvre (Sud et Grande Anse). Les cinq objectifs immédiats avec leurs stratégies spécifiques sont concernés, y compris les ajustements majeurs introduits en cours de mise en œuvre comme conséquences de l'effet de l'ouragan Mathieu.

Les principaux clients de l'évaluation :

Les principaux acteurs intéressés par l'évaluation sont : Le bureau de l'OIT à San José en tant que bureau responsable des activités en HAÏTI, les départements et personnels du BIT en charge du backstopping technique au projet FOPRODER, l'équipe du projet, les partenaires stratégiques d'exécution du projet, les institutions/Ministères de coordination gouvernementaux, les mandants tripartites de l'OIT, les bénéficiaires du projet, le bailleur de fonds (la Norvège), etc.

II.2. Méthodologie de l'évaluation

La méthodologie utilisée pour l'évaluation a consisté en une combinaison d'approches pour assurer la validité et la fiabilité des résultats:

- Une approche d'évaluation axée sur les objectifs pour examiner l'état de mise en œuvre du projet. Elle a englobé :
 - La revue documentaire, qui s'est faite avant, pendant et après la mission de collecte des données sur le terrain, pour l'analyse de documents, y compris les rapports d'activités du projet et les rapports de consultance ainsi que les documents stratégiques;

- Les entretiens avec les partenaires d'exécution, les bénéficiaires et autres parties prenantes clés ;
 - Des observations directes de réalisations du projet sur le terrain ;
 - L'analyse du niveau de réalisation des résultats attendus et inattendus en examinant la chaîne des résultats, les processus, les facteurs contextuels et la causalité en utilisant les critères (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité).
- Une approche participative impliquant les principales parties prenantes de l'OIT (bénéficiaires, mandants tripartites de l'OIT, personnel du BIT et partenaires stratégiques) pour examiner les questions importantes pour chacun d'entre eux.

Les entretiens et observations directes ont été faits par l'évaluateur sur le terrain essentiellement pendant la mission qui s'est déroulée en HAÏTI du 28 février au 12 mars 2018, à Port-au-Prince et dans des localités des départements du Sud (Les Cayes, Camp-Perrin, Port-Salut, etc.) et de la Grande Anse (Jérémie, etc.) couvertes par le projet. D'autres entretiens ont été faits à distance via Skype ou par téléphone, mais l'essentiel a été fait en direct.

L'évaluation a passé en revue les différentes modalités d'appui du BIT au projet, y compris le soutien de plusieurs unités techniques (DEVINVEST, PME, COOP, SKILLS), CINTERFOR et les bureaux extérieurs concernés (OIT Haïti, DWT/CO San Jose).

La dimension genre a été considérée comme une préoccupation transversale tout au long de la collecte des données pour être reflétée dans le rapport final de l'évaluation. Des hommes et des femmes ont été impliqués dans les entretiens. De plus, la pertinence et l'efficacité des stratégies et des résultats liés au genre ont été examinées.

II.3. Contraintes et limites de l'évaluation

Les contraintes et limites dans le cadre de la présente évaluation portent, d'une part, sur la faiblesse et même l'absence de données statistiques régionales en Haïti, de telle sorte que le document de projet ne comporte pas de données sur la situation de référence des indicateurs de résultats. D'autre part, ces limites portent sur le manque de données systématiques de suivi du niveau d'atteinte des objectifs et des impacts du projet sur les bénéficiaires. Ainsi, le projet devrait intégrer et opérationnaliser la collecte de données pertinentes. Ce qui pourrait induire un investissement, des ressources et un effort additionnels dont l'efficacité devra être évalué plus tard.

La collecte de telles données n'étant pas encore totalement opérationnelle au niveau du projet, il a été envisagé de compenser ce manquement pendant l'évaluation par l'administration d'un questionnaire adressé à un grand nombre de bénéficiaires, ce qui auraient enrichi les analyses en offrant la possibilité de mieux apprécier les réalisations du projet et d'établir des corrélations précises entre les caractéristiques sociodémographiques et les points de succès ou de défi du projet.

Un tel questionnaire a bien été préparé dans le document méthodologique et proposé pour être administré dans le cadre de l'évaluation à l'aide d'applications existantes et

gratuites pour les enquêtes en ligne (par exemple SURVEY MONKEY). Mais la réussite d'une telle opération en ligne dépendait de l'existence d'une bonne qualité de l'accès à internet dans les localités concernées. Ce qui n'est pas le cas dans la situation actuelle, rendant ainsi l'application d'un questionnaire irréaliste.

III. LA CONCEPTION ET LES PERFORMANCES DU PROJET

III.1. Pertinence et alignement stratégique du projet

Le projet s'aligne sur la priorité N°2 du PPTD 2015-2020 d'Haïti. Cette priorité vise à créer des opportunités et favoriser des conditions de travail et revenus décents pour les femmes et les hommes. Plus spécifiquement, le projet s'aligne bien à trois résultats du PPTD dont le résultat 2.2 sur la lutte contre le travail des enfants et le chômage des jeunes, le résultat 2.3 sur la formalisation graduelle du travail par le renforcement des chaînes de valeurs et la promotion d'entreprises créatrices d'emplois décents.

La conception, l'organisation et les stratégies opérationnelles du projet sont bien adaptées à la politique de promotion de l'emploi et aux besoins des communautés concernées. En effet, il y a un réel souci de développement rural, de formation professionnelle, de renforcement de l'agriculture et la pêche particulièrement dans le Sud à travers le renforcement des capacités des organisations rurales.

Les produits du projet répondent réellement aux besoins des populations cibles comme suit :

- **Les personnes sans emploi** : Le projet leur offre des formations de courte durée dont elles ont besoin pour accroître leur employabilité ;
- **Les personnes ayant un emploi** : Le projet leur offre la possibilité de faire évaluer leurs compétences et d'en obtenir un certificat. Il leur est également offert la possibilité de suivre des formations ad hoc sur leurs lieux de travail afin d'améliorer leur productivité ;
- **Les mouvements associatifs et entreprises coopératives** : Le projet leur offre le renforcement des capacités de gouvernance interne et de développement des affaires ainsi que leur insertion dans des chaînes de valeur bien ciblées, dont les membres rencontrés au cours de la présente évaluation ont tous confirmé l'utilité.

Le projet dans sa conception et sa mise en œuvre a bien favorisé la cohérence, la complémentarité et l'alignement avec d'autres projets de l'OIT dans le pays. A titre d'exemple, l'initiative antérieure de certification GERME faite par le BIT en partenariat avec l'INFP, dans le cadre du projet mis en œuvre jusqu'en 2014 suite au tremblement de terre de 2010, a été capitalisée dans le cadre du projet actuel par l'utilisation de formateurs certifiés. De même, dans le cadre de la collaboration avec le projet du BIT IPEC-Emploi qui vient de s'achever en 2017, le projet FOPRODER a contribué à une formation accélérée certifiée pour 400 jeunes et à l'orientation professionnelle pour leur placement en partenariat avec l'INFP et la Chambre de Commerce du Sud. Le suivi de cette initiative sera développé conjointement avec le nouveau projet BIT-UNICEF, et cela conformément à l'accord de principe obtenu suite aux échanges

initiés par le projet FOPRODER avec l'équipe nouvellement mise en place à Port-au-Prince. Des synergies envisagées dans le même sens pour une étude sur les métiers potentiels sont à mettre à l'actif de l'approche collaborative et complémentaire que favorise le projet FOPRODER.

Le projet a non seulement bien intégré les leçons apprises de la mise en œuvre du Programme et Budget (P&B) 2014-15, mais s'est également bien aligné à la réalisation de trois résultats du Programme et Budget de l'OIT pour les bienia 2016-17 et 2018-19 : résultat 1 sur l'emploi et la croissance inclusive, résultat 4 sur la promotion des entreprises durables et résultat 5 sur le travail décent dans l'économie rurale. C'est ainsi que le projet a développé, sur la base de sa stratégie de mise en œuvre, deux « Country Programme Outcome » (CPO) pour contribuer à la mise en œuvre du Programme et Budget du BIT (P&B 2018-2019). Ces deux CPO permettront d'atteindre des résultats liés aux indicateurs 1.3 et 5.2 de ce P&B 2018-2019.

Enfin, les objectifs du projet s'alignent bien avec les cinq priorités de l'UNDAF 2017-21 d'Haïti qui incluent (i) la réduction de la pauvreté et la promotion de l'emploi décent; (ii) l'accès et l'utilisation de services sociaux de base de qualité (y compris l'éducation); (iii) égalité des sexes et protection; (iv) résilience et; (v) gouvernance.

III.2. Validité de la conception du projet

L'**approche** développée dans le cadre du projet est **globalement intéressante et pertinente**. Cela d'autant plus qu'elle donne aux jeunes l'opportunité de bénéficier d'une orientation professionnelle, de sessions de formation entrepreneuriales, de montage et de financement de plans d'affaires pour les amener à faire un véritable business de production et sortir du cercle vicieux de la commercialisation de produits importés. Ceci dans un contexte où, selon l'INFP, on compte environ 9800 apprenants dans les écoles publiques avec un taux d'insertion de 5% seulement. D'où l'entrepreneuriat est devenu un pilier indispensable qu'il faut développer à l'aide des outils conçus par le BIT, notamment CLE, GERME et My.COOP, qui sont exploités dans le cadre du projet.

En outre, **les résultats du projet sont bien alignés aux priorités du BIT et du PPTD d'Haïti** et c'est à ce titre que deux CPO ont été formulés par l'équipe du projet et retenus dans le plan de travail du bureau en vue de reporter des résultats sous les indicateurs 1.3 et 5.2 du P&B 2018/19.

Cependant, **le document de projet approuvé présente quelques lacunes** du point de vue de la clarté et la précision des choix stratégiques ainsi que la logique et la cohérence dans certains aspects de sa conception. Parmi ces lacunes qui ont été comblées dans la mesure du possible par l'équipe du projet pendant la phase de démarrage, on peut souligner ce qui suit :

- Au niveau de l'objectif N°1, la stratégie n'a pas été suffisamment précise sur comment développer une formation professionnelle de qualité en tenant compte de la participation des agriculteurs et des pêcheurs. Par exemple, toutes les activités pertinentes que le projet a développées avec CINTERFOR n'étaient pas mentionnées. De même, l'approche par compétences, l'approche "Bottom-up" et le développement des compétences locales n'étaient pas spécifiés dans le PRODOC.

- Toujours au niveau de l'objectif N°1, le produit 1.5 qui fait référence aux centres d'orientation et de placement n'a rien à voir avec l'objectif immédiat N°1. Ce produit se rattacherait plutôt à l'objectif immédiat N°4. En plus il est fait mention du centre de formation professionnelle de l'INFP des Cayes qui n'existe pas. Le seul centre de l'INFP existant dans la zone est à Jérémie. Par ailleurs, dans la formulation de l'indicateur du produit 1.4, la mention "Au moins six curricula dont 3 par secteur" est vraisemblablement une confusion. Il s'agirait plutôt de "Au moins six modules dont trois par secteur". Il s'agit donc de confusions qui méritent d'être corrigées dans le cadre de la révision du PRODOC.
- Au niveau de l'objectif N°3 sur le développement des coopératives, le contenu présente des lacunes au niveau de la prise en compte de la formation professionnelle, de l'orientation professionnelle et de la formation entrepreneuriale. Il y a également des lacunes dans les actions destinées au monde associatif dont les entités ne présentent en réalité pas les caractéristiques de véritables coopératives. Le document de projet n'a pas anticipé le fait que peu de structures sont enregistrées sous la forme de véritables coopératives sur le terrain alors que des actions spécifiques ont été prévues pour cette catégorie. En effet, au lieu de coopératives, les travailleurs ruraux sont organisés en associations de producteurs, qui ont un statut social reconnu mais qui ont quelques contraintes pour développer les affaires commerciales, notamment en ce qui concerne l'accès au crédit dans des institutions formelles.
- Au niveau de l'objectif N°4 sur les centres de placement, le contenu n'est pas bien ciblé et ce qui y est mentionné, notamment l'insertion ou placement de 1000 jeunes, n'est pratiquement pas faisable dans le contexte du projet, vu la spécificité du mode de fonctionnement des centres de placement dont les conditions ne peuvent pas être facilement remplies dans le cadre du projet. Il est à noter que le CTP a à juste titre déjà élaboré une nouvelle proposition de l'objectif immédiat N°4 avec une nouvelle stratégie qui s'articule autour des questions d'orientation professionnelle, de programmes de stages, d'aide et de préparation au premier emploi et la capacité institutionnelle des organisations locales à développer et mettre en œuvre des programmes d'emploi à court terme suivant l'approche à haute intensité de main d'œuvre (HIMO). Le contenu de cette nouvelle proposition devra être examiné et validé pour être mise en œuvre dans la suite du projet.

C'est ainsi que **la chaîne des résultats** du PRODOC qui a été approuvée **présente des lacunes dans les liens de causalité** entre différents niveaux, notamment entre des produits et les résultats attendus, notamment pour les objectifs 1, 3 et 4. Mais bien heureusement, avec les solutions déjà introduites à ce stade par l'équipe de projet pour combler les lacunes, des liens de causalité sont plus renforcés. C'est le lieu de mentionner par exemple cet élément nouveau des étapes développées par CINTERFOR sur l'approche par compétences et qui est retenu comme une bonne pratique dans le cadre de la présente évaluation (Cf. la section sur les bonnes pratiques).

Par ailleurs, des indicateurs de performance dans la réalisation des produits et l'atteinte des objectifs immédiats sont définis dans le PRODOC au niveau du cadre logique. Mais **le plan de suivi des performances n'est pas établi**. Par conséquent,

ni les états des lieux par indicateur, ni les résultats d'étape, ni les cibles finales escomptées ne sont définis, rendant ainsi le suivi des performances peu opérationnel. Le manque d'informations chiffrées sur l'état des lieux peut s'expliquer par le manque de statistiques au niveau régional/local.

Au vu des réalités sur le terrain, on peut affirmer que **la conception du projet n'était pas réaliste sous certains aspects**, notamment dans l'objectif N°4 sur le nombre de jeunes ciblés pour l'insertion sur le marché du travail (1000 jeunes). Mais avec l'appui de partenaires d'exécution clés nouvellement identifiés tels que CINTERFOR et AGRITERRA, et le renforcement et l'orientation envisagés de la collaboration avec des partenaires identifiés dans le PRODOC tels que la Chambre de Commerce, l'Université Notre Dame d'Haiti, PADL, ORE, ASPVEFS, etc., le projet devient de plus en plus réaliste, mais avec la condition que le suivi soit efficace.

Il reste vrai que plusieurs indicateurs peuvent être atteints, notamment ceux liés à la certification et aux formations simplifiées ainsi que le déploiement de GERME et MyCOOP. **Mais il conviendrait de remettre la plupart les indicateurs à plat**, de redéfinir des valeurs cibles plus réalistes et d'élaborer de façon participative un plan de suivi des performances assorti de modalités de collecte des données nécessaires et de mobilisation des parties prenantes concernées. Il est à noter que le donateur, la Norvège, est à priori favorable à cette approche qui se justifie de surcroît par les résultats de la présente évaluation.

Par ailleurs, **le projet a fait face à des risques de blocage** tant dans l'environnement interne du BIT que dans l'environnement externe et qui n'ont été ni anticipés dans la conception ni suffisamment pris en compte pendant la mise en œuvre par toutes les entités impliquées. Au sein même du BIT, les risques de blocage ont consisté en des lourdeurs induites par la gestion des procédures, notamment dans le cadre du déploiement du système intégré de gestion IRIS qui a introduit de nouvelles pratiques administratives se traduisant par de nouvelles procédures dans les formalités de mise à disposition des fonds pour la réalisation des activités. Ceci dans un contexte où avant le déploiement même d'IRIS certains contrats étaient déjà émis par les départements techniques (COOP et PME) afin de soulager la charge de travail de l'équipe projet du bureau de San José. En plus, lorsque le système IRIS a été mis en place au bureau de San José, le déploiement ne s'est pas fait immédiatement pour le bureau de Port-au-Prince. Pire encore, le système n'est pas disponible pour le bureau des Cayes. Les risques de blocage dans l'environnement externe ont été essentiellement les contraintes induites d'une part par les conséquences de l'Ouragan Mathieu, et, d'autre part, par la réactivité insuffisante des partenaires d'exécution ainsi que l'instabilité (turn-over) de leurs personnels impliqués dans le projet.

Dans ce contexte de risques, **le projet a fait de son mieux pour s'adapter**. En effet, le succès des initiatives ad-hoc prises en partenariat avec ONU-ENVIRONNEMENT entre octobre et décembre 2016 pour faire face aux conséquences de l'Ouragan Matthieu, en plus d'autres ajustements introduits en cours de mise en œuvre, constituent une preuve que les résultats du projet ont été adaptés à l'environnement changeant.

La conception du projet a bien prévu une stratégie de durabilité. Mais celle-ci présente des lacunes qui sont en train d'être corrigées dans la mise en œuvre, notamment à travers les stratégies que l'équipe de projet développe actuellement avec chacun des partenaires de mise en œuvre qui sont susceptibles d'assurer la

continuité des actions entreprises. Il s'agit notamment de structures pérennes comme l'INFP, l'UNDH, le CNC, la Chambre de Commerce, ORE, PADI, ASPVEFS, etc.

Dans le cas du projet FOPRODER, qui a la particularité d'intervenir dans le monde rural, **l'engagement et la consultation des mandants tripartites** ne sont pas faits conformément à la pratique habituelle du dialogue social tripartite. Ce processus est en principe **encadré par les dispositions de la Convention C141** qui induit quelques nuances par rapport à ce qui se fait dans la pratique habituelle du dialogue social tripartite. Or dans le PRODOC actuel il n'y a aucune mention à la convention C141 sur l'organisation des travailleurs ruraux. La C141 reconnaît en fait que le BIT doit travailler avec tous les types de représentations rurales et ceci va au-delà de la pratique habituelle du dialogue social tripartite. Mais selon les faits constatés, le projet travaille beaucoup plus dans l'esprit de la C141. L'implication des mandants tripartites se fait donc essentiellement au niveau national dans le cadre des comités de suivi du programme pays de promotion du travail décent (PPTD). C'est à ces occasions que l'équipe de projet a eu l'opportunité de rendre compte de ce qui est en train d'être fait et de recueillir des avis et suggestions. C'est ainsi que le chef de projet a par exemple été invité et a participé à une réunion bipartite sur la formation professionnelle au cours de laquelle il a fait un compte rendu sur le projet FOPRODER.

La recommandation ici est d'intégrer davantage les actions du projet dans la logique de la C141 qui est la convention la plus importante qui fait référence aux organisations du monde rural.

La question du genre a été abordée dans le PRODOC mais avec la lacune que les principaux outils que le BIT a développés en la matière, notamment **le WED** (Women Empowerment for Development) n'ont **pas été intégrés dans la stratégie du projet**. Le projet est à une étape de sensibilisation pour l'intégration des femmes dans un contexte où les associations de producteurs sont essentiellement constituées d'hommes, les femmes ayant des associations qui interviennent à d'autres niveaux de la chaîne des valeurs (stockage, transformation, commercialisation, etc.). La recommandation est d'intégrer de façon stratégique l'approche WED du BIT dans le projet. Dans cette perspective, il sera particulièrement utile d'intégrer le rôle des femmes dans la chaîne des valeurs à travers les mouvements associatifs.

III.3. Performance et efficacité du projet

De façon générale, sur un total de 21 produits formulés de manière acceptable, l'équipe de projet a déjà entamé la réalisation de 17 produits, soit 80% de ces produits planifiés. Au vu du niveau d'avancement des différents produits en cours de mise en œuvre et en prenant en compte les réalisations faites en réponse aux conséquences de l'Ouragan Mathieu, le **taux de réalisation global** du projet pourrait être **estimé à environ 40%** pour un taux de consommation budgétaire qui se situe dans les mêmes proportions. Les tableaux en annexe donnent les détails sur l'état de réalisation des produits et pour chacun des cinq objectifs immédiats.

A noter que le projet a eu du mal à démarrer la mise en œuvre des produits sous l'objectif immédiat N°5 à cause de la formulation inappropriée de certains et le fait que d'autres dépendent de l'état d'avancement des quatre premiers objectifs. Néanmoins, avec le soutien de l'EAT/TD San Jose et de CINTERFOR, le projet a contribué à activer la participation de l'INFP au réseau régional d'EFTP et à participer aux activités

de coopération Sud-Sud à Nairobi, où la Directrice de l'INFP a défini les priorités du développement des compétences, à savoir la formation sur le lieu de travail, l'apprentissage, l'entrepreneuriat et le dialogue social. De même, un réseau régional de partenaires est en cours de développement avec le soutien du spécialiste sous-régional du développement des compétences basé à San Jose.

La quantité et la qualité des produits délivrés jusqu'à présent sont satisfaisantes du point de vue des acteurs, y compris les bénéficiaires interviewés ou rencontrés pendant la mission d'évaluation sur le terrain. **Ces produits sont réellement consommés par les bénéficiaires**, mais pas encore à un rythme qui garantit l'atteinte des résultats escomptés dans un avenir proche. Les hommes et les femmes profitent de ces produits sans exclusion mais avec un accès qui semble défavorable pour les femmes.

L'intégration des femmes reste encore insuffisante à tous les niveaux de la chaîne des résultats du projet (sauf dans le cas du projet nettoyage et réhabilitation de l'environnement côtier par l'approche HIMO où les femmes, environ 50% engagées, avaient une activité et réponse certaine par rapport à l'organisation et suivi des travaux). En effet, très peu de femmes ont participé aux activités, surtout dans le secteur de la pêche où ce constat est plus prononcé, contrairement au secteur de l'agriculture où il existe plus d'associations de femmes. On constate alors que le nombre de femmes bénéficiaires directes n'est pas encore satisfaisant et qu'une stratégie particulière mérite donc d'être développée pour une meilleure implication des femmes dans les activités et les retombées du projet.

Le projet est à une étape de sensibilisation pour l'intégration des femmes dans un contexte où les associations de producteurs sont essentiellement constituées d'hommes. Les femmes ont des associations qui interviennent à d'autres niveaux de la chaîne des valeurs (stockage, transformation, commercialisation, etc.). Il serait recommandé d'intégrer l'approche WED (Women empowerment for Development) du BIT dans la stratégie spécifique à développer pour les femmes dans la suite du projet. Il sera particulièrement utile d'intégrer le rôle des femmes dans la chaîne des valeurs à travers les mouvements associatifs et coopératifs. Dans le cadre des interventions au profit de coopératives et pseudo coopératives, il serait important d'adapter WED à ces types d'organisation ou/et de solliciter l'unité COOP pour des outils relatifs à l'intégration des femmes dans les entreprises coopératives.

Par ailleurs, certains bénéficiaires perçoivent un certain **déséquilibre dans la répartition géographique des réalisations**. Le projet FOPRODER devrait donc veiller autant que possible à un certain équilibre entre les deux départements bénéficiaires pour éviter la perception actuelle des bénéficiaires de la Commune de Jérémie qui estiment que les activités du projet sont plus orientées vers le département du Sud où l'équipe de projet est basée, au détriment du département de la Grande Anse dont l'accès est un peu plus contraignant.

La collaboration entre le BIT et l'ONU-Environnement pour faire face aux conséquences de l'Ouragan Mathieu peut être considérée comme **un succès** dans le cadre du projet. Un autre succès majeur c'est également l'engouement et la grande motivation des travailleurs et institutions de formation du monde rural à participer au processus de formation professionnelle basée sur l'approche par compétences.

Quelques éléments auraient pu être mieux intégrés dans la planification de la mise en œuvre du projet compte tenu des conséquences potentielles que leur exécution tardive pourrait induire sur la bonne marche du projet :

- C'est le cas notamment du produit sur l'accès aux services financiers qui est planifié pour 2018 et n'est pas encore entamé à ce stade. En effet, il n'y a pas de doute que le projet ne pouvait pas efficacement s'investir dans la micro finance si les associations ne sont pas préparées et les plans d'affaires développés, ce qui a constitué à juste titre les points de concentration des activités dans un premier temps. Mais il reste aussi vrai que la cartographie des institutions de micro finance aurait pu être lancée un peu plus tôt pour éviter le décalage temporel important qu'il risque d'avoir entre la réalisation de plans d'affaires, dont plusieurs sont déjà en attente de financement, et le développement de l'accès aux services financiers.
- C'est également le cas des retards observés notamment dans le décaissement des fonds une fois l'accord signé avec des partenaires pour l'exécution de certaines activités. Ces retards qui ont freiné la mise en œuvre de plusieurs accords de partenariat sont perçus par la quasi-totalité des partenaires concernés comme étant la preuve d'une lenteur excessive des processus/procédures au niveau du BIT avec pour principal inconvénient que cela comporte un grand risque de démobilisation.

L'avancement du projet par rapport aux résultats attendus est satisfaisant. Au vu de l'adhésion, l'intérêt et l'engagement de toutes les parties prenantes, le projet a des grandes chances d'atteindre les objectifs énoncés et atteindre efficacement les groupes cibles et produire des effets / impacts visibles une fois achevé. Il reste cependant vrai que les retards constatés au plan administratif sur la préparation de certains processus en cours de mise en place, comparé au niveau d'engagement des partenaires locaux, risquent d'inverser rapidement cette tendance positive si des mesures adéquates ne sont pas prises à temps.

Certaines hypothèses sous-jacentes à la logique interne du projet n'ont pas été vérifiées dans une certaine mesure. Ce constat peut être illustré par les exemples suivants de leçons qui ont été apprises sur : (i) la nécessité d'anticiper dès la conception la prise en compte des conséquences d'une éventuelle catastrophe, (ii) la définition d'une durée réaliste pour le projet, (iii) le fait que le mode d'organisation de la production dans les localités concernées ne se fait pas nécessairement à travers des coopératives qui sont presque inexistantes, mais essentiellement à travers des associations dont certaines ont quelques caractéristiques de coopératives, (iv) le fait que les sites de formation ne sont pas nécessairement accessibles à tous les bénéficiaires, que les formations reçues ne sont pas automatiquement mises en pratique, et que les bénéficiaires peuvent être amenés à migrer dans d'autres localités ou hors du pays.

S'agissant des opportunités au plan stratégique, le partenariat avec la Chambre de Commerce et d'industrie du Sud (CCI-Sud) devrait être formalisé avec plus d'intérêt et de célérité compte tenu des potentialités qui y existent en termes d'appui à l'orientation professionnelle, de formation et d'aide à l'insertion, d'élaboration et de financement de plans d'affaires ainsi que la commercialisation des produits issus des chaînes de valeurs. En effet, la CCI-Sud dispose d'une expertise en la matière et a par exemple signé un partenariat avec une institution dénommée « HOPE For HAITI », basée aux Cayes, qui finance des plans d'affaires à un taux d'intérêt presque nul de

0,537% le mois (soit 6,44% l'an). Ceci dans un contexte où les taux d'intérêt pratiqués par les institutions financières habituelles dépassent souvent les 20% et a été mentionné par toutes les parties prenantes du projet comme étant le principal facteur bloquant pour le développement des affaires au niveau local.

Compte tenu de tout cela, on pourrait recommander au projet d'inclure la question de la micro finance et des facilités de financement, qui restent encore en suspens dans le cadre de la stratégie actuelle, dans le partenariat en cours de formalisation avec la CCI-Sud.

En termes de risques dans la stratégie du projet, dans le cadre de la formation en cours de 400 jeunes suivant l'approche par compétences par l'UNDH et AVSI, les résultats escomptés sur les apprenants risquent ne pas atteindre le niveau souhaité, non seulement à cause du nombre d'heures de formation prévu à 200 heures, qui dans les faits semble être sous-estimé par rapport à la réalité, mais également à cause du taux de déperdition des effectifs qui se situe déjà à l'ordre de 10% d'abandons avant la fin de la formation. Ces aspects méritent d'être observés pendant la mise en œuvre afin qu'une conclusion fiable puisse être tirée en termes de leçon apprise d'ici la fin du projet :

- S'agissant du nombre d'heures, dans la pratique, les enseignants travaillent beaucoup plus au point où les plus motivés consacrent au moins 100 heures en plus pour couvrir le programme dans de bonnes conditions et de façon efficace. Ceci pourrait engendrer des frustrations et une démotivation de la part des enseignants, et donc de l'inefficacité, si les heures supplémentaires ainsi consacrées ne sont pas considérées ;
- S'agissant du taux de déperdition, sur un effectif initial de 200 jeunes en formation, il n'en restait que 186 à quelques semaines de la fin. Cette déperdition justifie la nécessité de rapprocher les lieux de formation vers les apprenants en délocalisant quelques sessions en dehors du site de l'UNDH qui est éloigné pour la plupart des publics cibles. Dans le cadre de cette délocalisation, AVSI est chargé de trouver des locaux et assurer la mise à disposition de toute la logistique nécessaire en termes de transport des enseignants et des matériels de formation. L'UNDH a pour cela émis le besoin de garantir l'autonomie de transport des enseignants et la mise à leur disposition de kits d'énergie.

Aussi, les retards et perturbations observés dans la mise en œuvre des différents accords de partenariat, du fait notamment des retards de décaissement déplorés par tous les acteurs rencontrés constituent un risque majeur de démobilisation, de démotivation et d'inefficacité dans la stratégie du projet.

III.4. Efficience des ressources utilisées et application de la gestion axée sur les résultats

Les ressources financières du projet ont **déjà été mises à disposition** à hauteur de **78% du budget global**. A ce jour, ces ressources disponibles sont consommées à hauteur de 37%, ce qui correspond environ à **30% de consommation** du budget global du projet. En cette période de mi-parcours du projet on devrait en principe s'attendre à un taux de consommation plus élevé sous l'hypothèse d'une

consommation linéaire dans le temps. Mais compte tenu des caractéristiques et du contexte du projet, avec le temps nécessaire qu'il a fallu prendre pour peaufiner la stratégie et mettre en place un certain nombre d'outils, ce taux de consommation est acceptable. Cependant, le projet devrait désormais mettre tout en œuvre pour prendre sa vitesse de croisière afin d'assurer un taux d'exécution satisfaisant d'ici la fin.

Au vu des réalisations actuelles du projet et de la répartition des ressources disponibles, avec **au moins 50% de ces ressources affectées directement aux activités**, on peut affirmer que ces **ressources** sont **allouées de façon stratégique** et rationnelle pour assurer l'atteinte des résultats. Il convient cependant de noter que **cette allocation stratégique devrait être clairement explicitée et s'inscrire davantage dans une démarche de gestion axée sur les résultats**. Ce processus devra commencer par la restructuration du budget global suivant le format BIT de budgétisation axée sur les résultats, de telle sorte que l'allocation affectée à chaque objectif immédiat soit clairement affichée et tienne compte des coûts unitaires identifiés de manière à assurer l'atteinte des cibles des indicateurs de performance du projet. Ce budget devra également intégrer les ajustements nécessaires qui prennent en compte les résultats de la présente évaluation, **en veillant** particulièrement à la **prise en compte des besoins spécifiques des femmes et à l'équilibre entre les deux départements** couverts par le projet. Le budget axé sur les résultats devra être révisé périodiquement en fonction des résultats du suivi et des auto-évaluations du projet.

La gestion des ressources financières du projet a été particulièrement **marquée par des retards**, notamment en ce qui concerne les délais d'approbation des accords de mise en œuvre et le calendrier de versement de la première et de la deuxième tranche au partenaire d'exécution. Ces retards induits notamment par les procédures internes de l'OIT ont des effets préjudiciables à tous les niveaux de la mise en œuvre, contribuant ainsi à réduire l'efficacité du projet sur le plan de la gestion du temps et des ressources humaines et financières. Il faut toutefois noter que dans certains cas, même si les paiements étaient disponibles à temps, il y avait aussi certaines contraintes de la part des partenaires à exécuter le plan de travail convenu, notamment la difficulté à préparer et soumettre les rapports financiers et techniques de manière adéquate. C'est ainsi que le projet a pris la bonne initiative de fournir à deux partenaires d'exécution une formation ciblée sur les rapports financiers et techniques de l'OIT axés sur les résultats.

Une autre contrainte majeure au plan financier était liée au seuil très limité de l'avance, 2000 USD, qu'un membre de l'équipe de projet pouvait obtenir du bureau pour les activités qui sont exécutées directement par le projet. Ce seuil constituait une véritable contrainte pour la conduite d'activités simultanées, notamment dans le cadre de séances de formations. Ceci dans un contexte où plusieurs activités de formation et de renforcement des capacités devaient être organisées par le projet, et qu'elles imposaient de lourdes charges administratives incompatibles avec le seuil de 2 000 USD. Il s'agit d'une contrainte lourde, du moment où il n'était pas facile d'externaliser ces formations, bien que le projet envisageait de sous-traiter avec la CCI-Sud pour la formation GERME à déployer avec les associations de producteurs.

Par ailleurs, le projet ne dispose **pas encore d'un système** de collecte de données systématique **pour le suivi et l'auto-évaluation axé sur les résultats et les bénéficiaires**. Quelques informations sont disponibles dans des rapports périodiques sur les effectifs des bénéficiaires de différentes activités sans que cela ne soit

systématiquement consigné dans une base de données. L'information pertinente sur les résultats au niveau opérationnel des activités et produits et au niveau stratégique des objectifs immédiats n'est pas encore systématiquement collectée comme cela devrait se faire sur une base régulière avec une considération pour les données de genre.

En effet, la fonction du suivi et évaluation fait bien partie des attributions d'un membre du staff actuel du projet. Mais compte tenu des profils du personnel travaillant actuellement sur le projet, le staff qui a la responsabilité d'assumer la fonction de suivi et évaluation a besoin d'un renforcement des capacités et d'un accompagnement pour pouvoir fournir les résultats escomptés. En tout état de cause, il est nécessaire que cette fonction soit effectivement prise en charge par toute l'équipe du projet et que le staff responsable s'en approprie progressivement.

III.5. Efficacité de l'organisation managériale du projet

Cette section analyse les compétences et la collaboration au sein de l'équipe du projet, les liens avec les services du BIT et les moyens logistiques mis à disposition, la collaboration avec les partenaires directs et autres partenaires stratégiques existant dans le pays avant de chuter sur les options envisageables en termes de redéploiement de l'équipe de projet.

L'équipe de projet est actuellement constituée de six personnes recrutées à des périodes différentes avec tout ce que cela peut avoir comme conséquence sur la surcharge de travail sur les premières recrues ou le retard dans certaines activités. Il s'agit :

- Du Conseiller Technique Principal (CTP), recruté en septembre 2016 ;
- Du spécialiste en formation professionnelle et développement des entreprises, recruté en mars 2017 ;
- De l'assistant de programme d'entrepreneuriat, recruté en juillet 2017 ;
- De la Responsable de la communication et gestion de la connaissance et de la coordination locale, recrutée en 2016 dans le contexte de la gestion des conséquences de l'Ouragan Mathieu ;
- De la secrétaire administrative, basée à Port-au-Prince ;
- Du chauffeur.

Cette équipe a les compétences et les moyens appropriés pour mener à bien ce projet. Le principal staff technique national, le spécialiste en formation professionnelle et développement des entreprises (NOB), a été recruté par un panel incluant deux partenaires internationaux clés, Agriterra et CINTERFOR, qui ont une grande expérience dans les domaines d'intervention du projet avec une bonne maîtrise de la réalité haïtienne. Sous le leadership du CTP, cette équipe a fait preuve de ses capacités à interpréter le document de projet, comprendre les objectifs et la stratégie envisagée, identifier les limites de la formulation initiale et faire des ajustements progressifs pour une stratégie plus claire et réaliste afin de rendre le projet opérationnel et efficace.

Cependant, des lacunes existent au niveau du suivi-évaluation et de la communication pour la visibilité des réalisations du projet. A ce stade et à cause de capacités limitées, le projet n'a pas encore mis en œuvre un dispositif de collecte, d'analyse et de diffusion de données systématiques de suivi des réalisations et du niveau d'atteinte des objectifs immédiats et des impacts sur les bénéficiaires. Il conviendrait donc de renforcer les capacités en suivi-évaluation et en communication et fournir l'accompagnement nécessaire pour la mise en place d'un plan d'action y relatif et assurer sa mise en œuvre. Dans ce cadre, la description des tâches du poste actuel de Responsable de la communication et gestion de la connaissance et de la coordination locale pourrait être révisée pour prendre en charge les fonctions de communication, de suivi et évaluation et de gestion des connaissances en vue de la capitalisation du projet. Dans cette foulée, les capacités du staff responsable pourraient être renforcées en vue d'une meilleure efficacité. Ceci constitue d'ailleurs une bonne opportunité de formation et de développement de carrière que le BIT prône pour son personnel. Une autre option pourrait être d'explorer la possibilité de cofinancer un poste commun basé à Port-au-Prince pour le suivi et évaluation des différents projets en cours de mise en œuvre en HAÏTI par le BIT. Car la quasi-totalité des projets du BIT en HAÏTI ne dispose pas d'une fonction de suivi et évaluation.

En outre, le rôle de chaque membre de l'équipe devrait être davantage reconnu et valorisé sans exception. Par exemple, il est souhaitable d'impliquer davantage tout le personnel, y compris le chauffeur, dans les réunions de coordination de l'équipe du projet. De même, l'équipe du projet devrait plus souvent faire une planification des activités qui sollicitent le véhicule du projet et ceci en collaboration avec le chauffeur afin d'éviter des chevauchements, la non disponibilité du véhicule aux heures voulues et la surcharge éventuelle de travail ou la surutilisation du véhicule, souvent en mauvais état sans que le chauffeur n'ait le temps matériel pour faire les réparations, présentant ainsi des risques pour le personnel transporté à bord. L'on note également que les véhicules actuels sont vieillissants et qu'une décision doit être prise pour le renouvellement.

Il faut reconnaître que l'équipe de projet a renforcé ses capacités non seulement en se rencontrant plus régulièrement durant l'année 2018, mais aussi en ayant eu une première rencontre à Port-au-Prince avec l'équipe d'appui administratif et financier de l'OIT à San Jose, au cours de laquelle le plan de travail de l'année 2018 du projet a été discuté avec un spécialiste d'appui technique. De l'avis de l'équipe du projet, il est absolument nécessaire de continuer à tenir des réunions d'équipe régulières, au moins une fois par mois, pour assurer le partage effectif des documents et connaissances internes et prévenir des divergences qui pourraient impacter négativement le fonctionnement du projet et donc son efficacité. De même, bien que l'équipe travaille très bien ensemble, il serait important de définir collectivement les rôles, les produits/responsabilités et les compétences fonctionnelles requises pour chaque membre, dans le cadre de la planification de court et moyen terme. Une telle définition permettrait d'améliorer la gestion et le suivi-évaluation ainsi que la coordination des rapports de chaque membre de l'équipe avec les partenaires de mise en œuvre et les bénéficiaires afin d'éviter des confusions que ces lacunes ont souvent provoquées sur le terrain.

Les services compétents de l'OIT à San José et à Genève, notamment COOP et ENTREPRISE/SMEs, ont fourni l'appui pour une meilleure gestion du projet aux niveaux technique, programmatique, administratif et financier. C'est ainsi que sur instruction de la Directrice du bureau de San José, la coordinatrice régionale et

responsable de Communication a été mise à contribution pour trouver de nouveaux bureaux Aux Cayes pour le projet en lieu et place de l'installation inadéquate à Port-Salut entre octobre 2016 et novembre 2017. Cette installation dans des locaux plus confortables aux Cayes a eu en plus l'avantage de rapprocher l'équipe de projet des parties prenantes et des bénéficiaires.

Mais au plan administratif, financier et logistique, l'appui reste encore marqué par quelques lacunes à cause, d'une part, des insuffisances dans la maîtrise des procédures du BIT par l'équipe du projet, et d'autre part des insuffisances dans la coordination et la communication internes avec les services d'appui pour assurer le respect des procédures et éviter ainsi des pertes de temps et autres situations préjudiciables au projet. Le défi de communication interne est davantage pertinent pour un projet comme celui-ci situé dans une région isolée, à la fois du bureau de l'OIT à Port-au-Prince et du bureau de San José. Ceci dans un contexte où plusieurs problèmes ont été amplifiés par la charge de travail administrative induite, tant pour les services d'appui de San Jose que pour l'équipe de projet, par la mise en œuvre de nouvelles procédures suite à la mise en place récente du système de gestion IRIS. Par souci d'adaptation, le projet a posté l'assistante administrative à Port-au-Prince pour avoir accès au système IRIS, ce qui oblige l'équipe des Cayes à passer la majorité du temps dans des activités administratives qui ne correspondent pas à leurs descriptions de tâches.

La connexion internet limitée reste un défi important pour le projet. A Port-Salut l'équipe travaillait sur le WIFI de l'ONU-Environnement et maintenant aux Cayes sur le WIFI de l'UNOPS, les deux avec une très mauvaise connexion, obligeant le staff à utiliser des moyens personnels ou autres moyens de bord pour répondre au besoin du projet.

Le changement de système de gestion de FISEXT à IRIS est malheureusement arrivé avec ses contraintes quand le projet était dans une phase d'accélération de sa mise en œuvre. Après deux à trois mois de blocage, c'est seulement en février/mars 2018 que le projet a eu le temps de discuter et coordonner avec le bureau de San Jose sur le nouveau système de gestion sans toutefois convenir de façon exhaustive sur la meilleure manière de l'adapter aux activités déployées dans les zones rurales avec la plupart des partenaires locaux travaillant dans l'économie informelle. Certaines questions méritent d'être clarifiées, par exemple sur la manière dont les différents types d'accords peuvent être adaptés aux différents partenaires ou aux activités du projet. En particulier, il est nécessaire d'envisager la manière d'utiliser plus intensément les accords de subvention dans un contexte où le projet n'a utilisé jusqu'ici que des accords de mise en œuvre très exigeants sur les procédures administratives.

Pour améliorer la communication avec les services du BIT San Jose, le projet devra solliciter une rencontre périodique par vidéo ou audioconférence avec l'unité de programmation et les services financiers et administratifs pour gérer à temps toutes les contraintes liées au processus d'application des procédures. Il s'agira notamment pour le projet de s'approprier les règles financières particulières du BIT et l'utilisation du système de gestion IRIS, afin d'éviter des retards induits sur les activités, y compris celles pour lesquelles des engagements sont souvent déjà pris avec des partenaires d'exécution.

En ce qui concerne la gestion de la collaboration avec les partenaires directs de mise en œuvre du projet, il y a dans l'ensemble une compréhension claire des rôles

et des responsabilités de toutes les parties concernées et en particulier les partenaires au niveau national et international dont les principaux sont : l'INFP, CINTERFOR, AGRITERRA, l'UNDH, le CNC, la Chambre de Commerce, ORE, PADI, ASPVEFS, etc. Pour davantage assurer la compréhension des rôles et responsabilités de toutes les parties prenantes du projet, il est nécessaire de systématiser l'élaboration participative et la signature de MoU avant la mise en œuvre de toute activité impliquant un ou plusieurs partenaires. Un tel document pourrait par exemple renforcer l'implication des partenaires qui s'occupent de l'organisation de la foire des métiers en cours de préparation par l'UNDH, AVSI, la Chambre de Commerce et le projet. Selon le cas, la préparation de MoU doit être initiée et coordonnée par un membre de l'équipe du projet désigné dans le plan de travail pour assurer cette responsabilité bien entendu avec la contribution de toute l'équipe.

S'agissant de la gestion des partenariats stratégiques avec d'autres acteurs et donateurs internationaux clés présents en Haïti, l'équipe du projet participe au nom du BIT à une réunion hebdomadaire de coordination au Centre d'Urgence Départemental (COUD) avec d'autres agences des Nations Unies et ONGs du département du Sud. Mais l'on note que la gestion des partenariats stratégiques constitue encore un point faible au niveau du projet et de façon générale au niveau du bureau pays de l'OIT basé à Port-au-Prince. En effet, cette fonction aurait dû être couverte par un staff du BIT qui serait basé à Port-au-Prince en tant que coordonnateur des activités du BIT et gestionnaire de partenariats avec d'autres acteurs stratégiques qui sont pour la plupart basés dans la capitale. Il est recommandé que le BIT trouve le moyen de combler cette lacune pour mieux exploiter le potentiel de mobilisation de ressources additionnelles qui existe bien en Haïti comme on a pu le constater auprès des coopérations Belge et Suisse qui nous ont accordé une interview dans le cadre de la présente évaluation.

Par ailleurs, **le départ imminent du CTP actuel du projet constitue un risque majeur** au bon déroulement de la suite. Le BIT devrait prendre rapidement les mesures adéquates pour assurer une transition sans conséquence négative sur les processus en cours et la suite du projet.

Pour ce faire et dans la mesure où des investigations sont en cours pour le recrutement d'un nouveau coordonnateur de projet, le bureau pourrait envisager une mutualisation des coûts et relocaliser le nouveau CTP à Port-au-Prince en redéfinissant ses tâches pour introduire l'aspect de la coordination à temps partiel de toutes les activités du BIT en Haïti. Il est important de noter ici que le donateur, la Norvège, qui attache une grande importance au partenariat stratégique pour la mobilisation de ressources additionnelles, est ouvert à la discussion pour cette option du CTP relocalisé à Port-au-Prince.

De même, **pour assurer une meilleure couverture et un certain équilibre des réalisations dans les deux départements bénéficiaires**, le projet pourrait examiner la possibilité de mobiliser en permanence un staff de catégorie NOA pour superviser les activités dans le département de la Grand'Anse où les bénéficiaires estiment à juste titre que les activités du projet sont jusqu'ici plus orientées vers le département du Sud. En effet, toute l'équipe de projet est actuellement basée dans le Sud avec la plupart des partenaires et l'accès au département de la Grand'Anse est plus contraignant.

III.6. Impact et durabilité du projet

Les investigations faites sur le terrain dans le cadre de la présente évaluation ont permis de noter qu'il y a des tendances positives dans les changements d'attitudes, d'aptitudes, d'institutions et de conditions de vie qui peuvent être attribués aux interventions du projet. Il y a également quelques attentes de la part des bénéficiaires qui permettraient de renforcer ces changements. Quelques exemples peuvent être mentionnés ici pour illustrer ces propos :

Activités HIMO : Après l'ouragan les pêcheurs étaient démunis avec leur matériel détruit et leur environnement non propice aux activités. C'est ce qui a suscité les appuis pour le nettoyage de la côte et la réhabilitation du matériel de pêche. De même les jardins des agriculteurs ont été d'abord débarrassés des troncs d'arbres détruits pour leur permettre l'accès et ensuite la population végétale restante a été réparée par des techniques de traitements phytosanitaires comme l'émondage et le greffage. C'est ainsi que des arbres fruitiers ont pu être réhabilités. Les actions entreprises ont été satisfaisantes tant pour les pêcheurs que les agriculteurs qui ont pu relancer leurs activités économiques ;

Formation d'associations sur le développement des coopératives par la méthodologie MyCOOP : Après la formation MyCOOP, les producteurs, les éleveurs et pêcheurs sont devenus plus performants, il y a plus de relations, de communications et de conseils mutuels bénéfiques entre eux ; par exemple les DCP (Dispositifs de Concentration de Poissons) sont élaborés en commun avec plus d'efficacité, contrairement à l'attitude du "chacun pour soi" qui prônait avant avec moins de résultats.

En particulier, les pêcheurs ont bien compris l'intérêt de se mettre en coopératives. Mais il y a encore des appréhensions à cause des faits négatifs du passé (*Introduction vers la décennie 90-2000 de fausses coopératives d'épargne et de crédit ayant ruiné des milliers de familles entraînant ainsi une chute du mouvement coopératif en général*). Certaines associations ont ainsi choisi d'abord l'option de créer une mutuelle pour l'entraide et désormais les membres se réunissent périodiquement et apportent chacun une cotisation. Pour renforcer cette dynamique de développement, les pêcheurs souhaitent qu'une formation spécifique suivant la méthodologie MyCOOP soit organisée pour le renforcement des capacités de l'ensemble des membres de leurs comités de gestion qu'ils viennent de mettre en place suite à la formation reçue. Ils ont également un besoin urgent de formation des femmes marchandes des produits de pêche sur les méthodes efficaces de conservation de poisson afin de limiter les pertes.

Formations de courte durée suivant l'approche par compétences : L'initiative de la formation suivant l'approche par compétences (APC) est très appréciée de la part des pêcheurs et des agriculteurs qui y participent avec beaucoup d'engouement et d'engagement. Ils témoignent d'un impact réel sur leurs aptitudes et pratiques. Les bénéficiaires sont très satisfaits des séances déjà réalisées. Les pêcheurs souhaitent que la collaboration entre le projet FOPRODER et l'ONG PADI, source d'inspiration en matière de pêche, soit renforcée et diversifiée pour un impact encore meilleur. Les agriculteurs quant à eux souhaitent un renforcement de la collaboration avec les ONG ORE ou AVSI qui ont permis de former les producteurs ou des jeunes en

agroforesterie, en élevage, technique de reproduction végétative des plantes ou en transformation et conservation des aliments.

Formation de formateurs GERME : Ces formations offertes par le projet ont été jugées très satisfaisantes par l'ensemble des bénéficiaires qui ont également développé dans ce cadre des plans d'affaires qui sont en attente de financement. La réplication de ces formations est actuellement en cours dans trois associations pour un total de 60 membres bénéficiaires. Mais il faut noter que pour plus d'efficacité, certains éléments du contenu du manuel GERME doivent être adaptés à la réalité haïtienne et il est préférable pour ce type de formation que le formateur maîtrise bien les réalités locales. On pourrait donc recommander au projet d'identifier le meilleur formateur afin de l'accompagner pour qu'il devienne le premier maître Formateur de Haïti.

Les considérations de durabilité sont prises en compte dans la mise en œuvre des activités du projet d'une part à travers l'identification et l'implication systématique d'acteurs qui offrent habituellement des appuis similaires aux populations cibles des secteurs de l'agriculture et de la pêche, et, d'autre part, à travers le renforcement des capacités institutionnelles de ces structures d'appui et même d'associations pour leur permettre de s'approprier la mise en œuvre d'approches innovantes proposées par le projet. C'est le cas par exemple du renforcement des capacités de l'INFP et l'UNDH à la mise en œuvre de formations suivant l'approche par compétences, du renforcement des capacités de la CCI-Sud à l'orientation professionnelle, de la formation de formateurs GERME appartenant à différentes structures partenaires et associations, etc. Tous les acteurs impliqués dans les activités du projet ont confirmé qu'ils sont intéressés à s'y investir sur le long terme.

En plus de l'implication et du renforcement des capacités de structures pérennes pertinentes, certaines activités entreprises jusqu'à présent dans le cadre de la stratégie de mise en œuvre du projet, telles que les modules de formation et la définition des compétences types des métiers de la pêche et de l'agroforesterie, sont par nature durables. Il en est de même des initiatives de transfert de la méthodologie sur l'approche par compétences et sur la reconnaissance des apprentissages antérieurs, planifiées conjointement avec CINTERFOR et l'INFP, ainsi que le MoU qui devrait être signé avec le Conseil National des Coopératives pour la formation de formateurs sur MyCOOP et pour une assistance relative à la législation sur les coopératives.

Tout ceci permet d'affirmer que la stratégie de sortie du projet est dans une certaine mesure efficace. Car la plupart des réalisations du projet, de par leur nature, ont de grandes chances d'être durables et d'être maintenus ou reproduites par les bénéficiaires directs après la fin de l'assistance technique. Cependant, du point de vue de la plupart des partenaires rencontrés, cette efficacité serait totale si un mécanisme permettait de garantir la pérennité des financements qui s'avèreraient nécessaires pour la poursuite de certaines activités qui pourraient présenter un coût.

Enfin, du point de vue des bénéficiaires qui pour la plupart appartiennent à des institutions ou associations dont les capacités sont en train d'être renforcées dans une perspective de pérennité, la politique de financement actuelle du projet est adéquate pour la promotion efficace des emplois durables, à condition que les contraintes soulevées soient bien adressées et que le processus de mise en œuvre des activités du projet soit accompagné par le renforcement de capacités des institutions et de partenaires clés : INFP, CNC, AVSI, UNDH, ORE et PADI.

IV. LECONS APPRISES ET BONNES PRATIQUES

IV.1. Les leçons apprises

Leçon apprise 1 : Dans un pays comme Haïti qui est enclin aux catastrophes naturelles comme cela a été le cas avec l'Ouragan Mathieu pendant la mise en œuvre du projet FOPRODER, il est nécessaire d'anticiper, lors de la conception du projet, la possibilité d'un besoin de financement imprévu pour faire face à une situation d'urgence dont la résolution est indispensable pour la mise en œuvre du projet.

Il serait par exemple indiqué de prévoir systématiquement dans tous les projets du BIT un « Fonds spécial d'urgence », sur une ligne spécifique qui pourrait correspondre à 5% du budget global, à n'utiliser qu'en cas d'urgence ou à la fin du projet si une telle situation n'est pas survenue.

Leçon apprise 2 : La question de l'adaptation des procédures et pratiques au niveau du BIT ne doit pas être ignorées lors de la conception d'un projet comme FOPRODER du moment où leur inadéquation par rapport au contexte local (partenaires d'exécution et bénéficiaires exerçant en milieu rural et dans l'économie informelle) ou encore leur gestion inappropriée peut entraîner des retards et des conséquences négatives irréversibles sur la planification et la mise en œuvre des activités.

Ceci dans un contexte où certaines procédures sont contraignantes (accords de mise en œuvre) et/ou non compatibles avec les réalités locales (seuil de 2000USD pour les avances au personnel du projet pour certaines activités exécutées directement par l'équipe). De même, on a enregistré du retard du fait notamment des délais de mise en place du projet, de la période de migration du système de gestion FISEXT au système IRIS au niveau du BIT, de la reprogrammation hâtive de certaines activités au niveau du projet pour s'accommoder aux autres programmes d'activités importantes du BIT notifiés dans des délais très serrés, des retards engendrés par les problèmes de couverture instable du réseau internet dans les locaux du projet aux Cayes.

Leçon apprise 3 : La durée de trois ans n'est pas suffisante pour un projet comme FOPRODER compte tenu d'une part de ce qu'il opère dans des endroits isolés avec des bénéficiaires à couvrir sur de longues distances et temps de déplacement, et, d'autre part, d'un certain nombre de faits constatés, notamment le contexte local marqué par un déficit excessif en capital humain, le temps nécessaire pour développer les outils et renforcer les institutions pertinentes pour la prise en charge d'une stratégie innovante de formation professionnelle et l'obtention des impacts durables escomptés.

Il aurait fallu que le projet soit d'une durée plus longue, au moins quatre ans. Ceci dans un contexte où la mise en place du projet a pris un certain temps et l'impact de l'ouragan Mathieu a contribué à réduire considérablement la période effective de mise en œuvre. Dans ce sens la discussion avec le donateur la Norvège pour réviser la date de fin du projet considérant les mois investis dans une réponse rapide à l'ouragan Matthieu et la date réelle de début (correspondant à la date de recrutement du CTP, octobre 2016, et non la date de signature de l'accord) est très bien accueillie. La

Norvège a montré un signal positif, de sorte que le projet puisse avoir suffisamment de temps pour déployer et consolider les activités.

Leçon apprise 4 : Dans un environnement où l'agriculture et la pêche sont les principales activités économiques, lorsque les lois régissant les associations et coopératives comportent des failles susceptibles d'être exploitées par des promoteurs véreux pour abuser de leurs membres sans que les autorités nationales ne puissent prendre des mesures adéquates pour rétablir la justice, cela peut non seulement désorganiser la production et réduire ainsi la productivité locale, mais aussi constituer un sérieux blocage à toute initiative de promotion de mouvements associatifs et d'entreprises coopératives qui constituent des piliers du développement rural.

Un préalable dans ces conditions serait de bien établir l'état des lieux et de mettre en place une stratégie progressive et participative de sensibilisation, de renforcement des capacités et d'accompagnement. En parallèle, il serait nécessaire de faire aussi un plaidoyer pour la révision des lois existantes. Dans le cas d'Haïti il s'agit notamment la loi de 1981 sur les coopératives.

Leçon apprise 5 : Pour garantir un maximum d'efficacité des actions en faveur des organisations rurales dans un contexte comme celui des départements du Sud et de la Grand'Anse d'Haïti, un préalable est de réaliser, en temps opportun, une cartographie géo-référencée et assortie d'un certain nombre de caractéristiques minimales de toutes les organisations qui existent, avant de procéder à un choix stratégique de celles avec lesquelles il est plus pertinent de travailler dans le cadre d'un projet comme FOPRODER.

Il y a lieu de signaler ici que le projet FOPRODER a pris l'option de minimiser les risques et accélérer la mise en œuvre en s'appuyant d'une part sur le réseau de partenaires locaux précédemment développé par ONU-Environnement (le cas de ORE et PADI), et, d'autre part, sur le rapport de terrain partagé par les coopérations française et suisse, avec un premier profil des partenaires locaux dans le Grand Sud d'Haïti.

Leçon apprise 6 : Lorsque l'âge d'accès aux formations professionnelles non formelles de courte durée est trop bas, rendant éligibles beaucoup de jeunes scolarisés qui risquent ne pas en faire bon usage, il est nécessaire de mettre en œuvre des critères rigoureux de sélection de jeunes à qui une formation de courte durée pourrait apporter une différence remarquable pour favoriser leur insertion sur le marché du travail.

Le risque est d'offrir une formation professionnelle à court terme aux jeunes sans expérience de travail et pas en âge de répondre aux exigences des employeurs ou des postes à pourvoir. Dans ce cas la possibilité d'avoir une bonne insertion professionnelle à la fin de la formation est moindre.

D'où le risque élevé de gaspillage si on ne fait pas attention à l'âge d'accès aux formations, à l'état de scolarisation des potentiels bénéficiaires et à la période où les formations ont lieu (vacances ou période scolaire) dans le cadre d'un projet comme FOPRODER.

De ce point de vue, bien que l'âge minimal reste à revoir, le projet a veillé à ce que l'âge moyen pour la formation à court terme, estimé à 26 ans, ne soit pas trop bas comparé par exemple au précédent projet IPEC où la cible était constituée de jeunes

de moins de 18 ans. De plus, compte tenu de la reconnaissance de l'apprentissage antérieur convenue avec l'INFP, ce niveau d'âge relevé donne plus d'opportunité de faire progresser le niveau de certification d'AAP vers un niveau plus élevé de CAP. Ceci dans un contexte où, pour la première fois, la formation à court terme aura un lien et une connexion avec la certification officielle de l'État.

Leçon apprise 7 : Compte tenu des résultats escomptés sur les apprenants dans le cadre de formations de courte durée suivant l'approche par compétences, dans un contexte marqué par un déficit d'emplois salariés, il est important de tenir compte du temps nécessaire pour introduire des activités d'orientation professionnelle, de mentorat et de placement.

Le projet FOPRODER a dans une certaine mesure anticipé cette situation. C'est la raison pour laquelle l'accord de mise en œuvre qui a été passé avec l'ONG AVSI avait trois mois de plus que l'accord similaire précédent passé avec la même ONG dans le cadre d'un autre projet IPEC de l'OIT, qui avait envisagé la même approche mais n'avait pas pu aller jusqu'au bout à cause de contraintes de temps liées notamment aux conséquences de l'ouragan Matthieu.

Leçon apprise 8 : Pour bien capitaliser une expérience de formation de courte durée suivant l'approche par compétences, avec le grand nombre de jeunes certifiés au niveau d'AAP, il est nécessaire et possible de concevoir une approche intégrée et progressive, offrant de nouvelles opportunités aux jeunes déjà formés d'évoluer vers une formation professionnelle supérieure de niveau CAP et Brevet.

Une telle approche intégrée se conçoit nécessairement à travers un partenariat incluant l'institution nationale en charge de la formation professionnelle, une école de formation formelle impliquée dans la formation de courte durée suivant l'approche par compétences, ainsi que des ONG locales et autres PTF pertinents tels que le BIT. C'est le défi que le projet FOPRODER s'emploie à relever à travers l'Université Notre Dame de Haïti (UNDH) qui a adhéré à l'approche, en partenariat avec l'INFP et l'OIT, pour institutionnaliser le passage de la formation à court terme (AAP) à une formation professionnelle supérieure (CAP et brevet) afin d'offrir de nouvelles opportunités aux jeunes déjà formés d'élever leur niveau.

IV.2. Les bonnes pratiques

Bonne pratique 1 : La collaboration efficace entre le BIT et un partenaire d'exécution expérimenté, pour le recrutement du personnel compétent sur le projet.

Le fait de définir les profils et de recruter du personnel compétent pour le projet en collaboration avec une institution qui a une longue expérience dans le domaine d'intérêt du projet constitue une bonne pratique qu'il convient de mentionner ici parce que la qualité du personnel recruté constitue finalement une force pour l'atteinte des résultats escomptés. En effet, suite aux conseils d'Agriterra (expérimenté sur le monde associatif et coopératif) et de CINTERFOR (expérimenté sur la formation professionnelle et le développement des compétences) sur la définition des profils de postes pouvant accompagner efficacement le CTP dans la mise en œuvre du projet tenant compte des réalités haïtiennes, la qualité des personnes recrutées constitue une force pour le projet.

Bonne pratique 2 : La collaboration active et productive entre les structures associatives locales, suscitée et renforcée par le projet afin de capitaliser sur les connaissances et les bonnes pratiques déjà en place.

Le projet a réussi à mettre en place une pratique innovante dans les localités concernées en faisant en sorte que les associations de producteurs se rencontrent régulièrement, discutent ensemble et bénéficient de leurs conseils mutuels. Ceci est une bonne pratique qui montre toute son efficacité par les impacts observés sur le terrain. En effet, le projet a adopté une approche « bottom-up » et travaille avec les associations rurales locales pour augmenter leurs communications et leurs interactions avec les institutions formelles, et accroître les liens entre la formation professionnelle dans l'économie informelle et la formation formelle. Cela permet de capitaliser sur les connaissances et les bonnes pratiques déjà en place.

Bonne pratique 3 : La collaboration réussie entre le BIT et l'ONU-Environnement pour donner une réponse rapide et efficace à une situation d'urgence telle que celle entraînée par l'Ouragan Mathieu.

Cette collaboration a porté sur la réponse post-ouragan Mathieu à travers la HIMO pour réhabiliter les espaces dévastés et la réparation de bateaux pour relancer les pêcheurs qui avaient perdu l'essentiel de leur matériel de pêche. En effet, suite au passage du cyclone Mathieu, Port-salut a été l'une des communes du département du sud les plus touchées où toutes ses infrastructures, incluant la plage de Pointe Sable, principale source de revenus pour de nombreuses populations, ont été sévèrement endommagées.

Ce partenariat qui a été exécuté en collaboration avec PADI et ORE a été jugé très satisfaisant et constitue une bonne pratique à promouvoir entre différentes agences des Nations unies. La présence permanente du BIT a constitué une force. Cette présence s'est matérialisée par la mise à disposition, à travers le projet, de la coordinatrice régionale et responsable de communication, qui s'est occupée à plein temps de la coordination du partenariat avec l'appui d'un consultant agronome et d'un Ingénieur en débris qui ont été exclusivement recrutés pour l'HIMO à Port-Salut entre les mois d'octobre et décembre 2016.

Une très bonne synergie et une approche participatives ont à noter ici. Les deux agences BIT et ONU-E ont logé dans les mêmes bureaux et cela a renforcé la qualité de la collaboration, notamment pour la réponse urgente post-ouragan Mathieu et les perspectives de développement de la pêche durable. Elles ont procédé par des réunions régulières de planification conjointe, de présentations mutuelles sur les approches techniques du BIT et de l'ONU-E, de discussions conjointes et de partage d'idées, notamment sur l'adaptation des processus et outils de l'approche par compétence développée par le BIT dans le cadre de son projet dans le Sud. Certains actes posés par les deux agences ont également révélé toute leur utilité dans une situation d'urgence comme celle de l'ouragan. Par exemple, l'ONU-E a avancé des fonds pour financer une activité dont le financement était attendu du BIT à un moment où les fonds n'étaient pas encore disponibles. Ce geste a permis d'avancer rapidement dans des activités urgentes avant que les fonds prêtés soient restitués plus tard par le BIT à travers le financement d'autres activités dont les fonds devaient provenir de l'ONU-E. Cette bonne collaboration a résulté à la reprise immédiate des activités des pêcheurs et agriculteurs. De même, en plus des emplois verts créés à court terme grâce à l'approche HIMO qui fournit des emplois immédiats aux victimes

(plus de 2140 hommes-jours dont 60% de femmes), on note une bonne appropriation par les communautés locales de la dynamique de nettoyage des espaces. Une bonne organisation des populations se consolide progressivement pour une autonomisation à réagir face à d'éventuels risques tels qu'un ouragan. Pour l'avenir, l'ONU-E envisage le renforcement de ces groupes dans leurs activités. Mais pour le moment la préférence est de les laisser prendre l'habitude de fonctionner de façon autonome.

ONU-E souhaite que cette collaboration avec le BIT continue parce qu'il y a un grand potentiel de complémentarité qui a été mis en évidence dans le cadre du partenariat post-ouragan Mathieu. Des synergies sont exploitées notamment sur le plan du processus de certification (avec la collaboration dans le choix et l'adaptation des modules de formation), de la formation suivant la méthodologie MyCOOP (adaptation des modules).

Bonne pratique 4 : L'adaptation innovante des outils du BIT tels que MyCOOP (avec AGRITERRA et COOP Genève) et GERME (avec ENTREPRISE/SMEs) aux réalités du monde rural dans un contexte comme celui d'Haïti où les associations constituent le principal mode d'organisation de la production.

S'agissant de l'adaptation de l'outil MyCOOP, la principale motivation est qu'il a été constaté dans la zone de mise en œuvre du projet, dès la mission de COOP en décembre 2015, contre toute attente, qu'il existe essentiellement des associations qui n'ont pas encore la caractéristique de coopérative. Une première investigation du projet auprès de ces associations a permis de constater qu'il y a de façon générale une certaine réticence à se constituer en coopératives à cause de nombreux antécédents peu favorables. Or l'outil MyCOOP étant à priori destiné aux coopératives, le projet a le mérite d'avoir pu adapter cette méthodologie avec l'appui du service des coopératives (COOP) de Genève pour renforcer les capacités des associations existantes pour les mettre dans des conditions favorables à une migration volontaire et progressive du statut d'association au statut de coopérative qui leur permettra d'exploiter au mieux leur potentiel de développement.

S'agissant de l'outil GERME, le projet a fait le choix de procéder à la formation de formateurs GERME en sélectionnant les bénéficiaires essentiellement dans des associations locales avec l'objectif de développer un plan d'affaires en collaboration avec les membres et répliquer la formation à au moins 20 membres de chaque association en tant que donneur de service. Avec ce choix innovant, le projet a le mérite d'avoir adapté l'approche GERME aux situations où le donneur de services peut être l'association elle-même, contrairement à la conception initiale où le donneur de services n'était perçu que comme un opérateur externe. En plus, contrairement à la conception de base de l'approche GERME qui se focalise sur des plans d'affaires individuels, le projet adapte la méthodologie à des situations où les plans d'affaires sont collectifs. Le projet offre ainsi des pistes de généralisation de l'approche GERME en l'adaptant aux réalités du monde rural dans un contexte comme celui des localités couvertes par le projet FOPRODER en Haïti.

Les modules sur la méthodologie MyCoop sont traduits par des consultants du français au créole haïtien, mais la correction/révision et supervision du travail des consultants ont l'avantage d'être effectués par un personnel national du projet, la coordinatrice régionale, qui s'est également chargée de la rédaction des TDRs à la base. Les modules de la méthodologie GERME passent également par le même processus de traduction en langue locale. L'élément supplémentaire de bonne

pratique à relever ici c'est la synergie entre deux projets du BIT (FOPRODER et IPEC-Emploi) qui se sont partagé les coûts de la prise en charge financière afin de rendre la réalisation effective.

Bonne pratique 5 : Le processus innovant mis en place en partenariat avec CINTERFOR et INFP pour la validation des acquis de l'expérience (VAE), la formation professionnelle de courte durée suivie de la certification suivant l'approche par compétences.

Le projet, en collaboration avec le Centre régional CINTERFOR de l'OIT, a élaboré **une stratégie** de mise en œuvre détaillée qui a été discutée en profondeur et **approuvée par l'INFP** d'Haïti pour répondre à une demande nationale de mise à jour de la politique de formation professionnelle. Le processus de VAE et de certification suivant l'approche par compétence implique **différents acteurs** : (i) les fonctionnaires de **l'INFP** dont une dizaine bénéficie d'un renforcement des capacités à la méthodologie pertinente, (ii) Un **Task force national** de supervision mis en place par l'INFP, (iii) deux **comités techniques locaux**, dont un dans chacun des deux départements bénéficiaires du projet, mis en place pour coordonner la conception et la validation des compétences types et des curricula et surveiller le processus de certification, (iv) des **associations** de producteurs locaux qui contribuent à la définition des compétences types par exemple pour la pêche et qui contribuent au ciblage des bénéficiaires, (v) des **ONG** expérimentées telles que ORE et PADI qui sont des parties prenantes clés dans tout le processus.

En ce moment, le projet mène **deux programmes pilotes** pour les agriculteurs et les pêcheurs afin de leur fournir une certification technique reconnue. L'initiative permettra à des centaines de paysans et pêcheurs qui n'ont pas eu l'opportunité de fréquenter l'université ou d'étudier dans un centre de formation technique, d'obtenir une reconnaissance académique certifiée par l'état haïtien, basée sur une évaluation des connaissances qu'ils ont acquises sur le lieu de travail. En plus de la professionnalisation de ces deux secteurs, le certificat de base leur permettra d'ouvrir une formation continue tout au long de leur vie professionnelle. Cette initiative présente également l'intérêt de la certification des compétences de migrants haïtiens qui deviennent de plus en plus nombreux dans la région. Ceci dans un contexte où un cadre régional de certification est en cours de développement avec l'appui de CINTERFOR avec l'intérêt de favoriser le transfert de connaissances en matière de VAE.

Il faut cependant noter que dans le cadre de la VAE il y a un véritable défi au niveau du personnel dédié. Ceci dans un contexte où l'INFP fait face à une instabilité de son personnel qualifié dont certains font souvent le choix de s'expatrier notamment au Canada.

V. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS

V.1. Conclusions

L'approche développée dans le cadre du projet est globalement intéressante et pertinente avec les opportunités qui sont ainsi offertes aux jeunes d'avoir une

formation adéquate par rapport aux potentialités d'insertion professionnelle dans leur localité. Les performances actuelles sont globalement satisfaisantes.

Compte tenu des insuffisances constatées dans le cadre de la présente évaluation au niveau du contenu et de la gestion stratégique et opérationnelle du projet, et en prenant en compte le contexte de changements dans l'environnement interne et externe du projet, il est nécessaire que le BIT en collaboration avec le donateur et les partenaires conviennent de mesures à prendre dans des meilleurs délais pour garantir l'efficacité et l'impact recherchés d'ici la fin du projet prévue dans moins de deux ans.

V.2. Principales recommandations

➤ Au BIT en collaboration avec le donateur

Recommandation 1 : Réviser le PRODOC en prenant en compte la nécessité d'extension de la durée du projet et le rendre disponible dans une version française plus accessible aux principales parties prenantes clés, tout en veillant d'une part à une meilleure articulation entre les différentes stratégies d'intervention, y incorporer une stratégie spécifique pour intégrer davantage les femmes à tous les niveaux de la chaîne des résultats du projet, notamment en référence à l'approche WED (Women Empowerment for Development) développée par le BIT, et, d'autre part, en faisant davantage le lien avec la Convention C141 qui est la convention la plus importante du BIT sur les organisations du monde rural.

Dans ce processus, il conviendrait de remettre la plupart des indicateurs à plat, de redéfinir les valeurs cibles de façon plus réaliste et d'élaborer de façon participative un plan de suivi des performances assorti de modalités de collecte des données nécessaires et de mobilisation des partenariats utiles.

De même, afin d'améliorer l'efficacité du projet, le PRODOC révisé devra mieux articuler les activités de formation / amélioration des compétences (formation GERME, MyCOOP, UNDH) avec les efforts pour promouvoir / améliorer les chaînes de valeur ciblées (le cas des mangues). Dans ce cadre, le projet devrait cibler peu (2 à 3 chaînes de valeur) et aligner ses services de formation aux producteurs et aux travailleurs de ces chaînes de valeur spécifiques.

Il est à noter que le donateur, la Norvège, est à priori favorable à cette approche de révision du PRODOC qui se justifie de surcroît par les résultats de la présente évaluation.

Recommandation 2 : Examiner la faisabilité et les conditions de redéploiement de l'équipe du projet en explorant la possibilité de poster un staff NOA pour le département de la Grand'Anse et de cofinancer un poste commun de coordination du projet et du BIT à Port-au-Prince ainsi qu'un poste commun pour le suivi et évaluation des différents projets en cours de mise en œuvre en HAÏTI par le BIT.

Ceci dans un contexte où : (i) Les activités ont besoin d'avancer à une plus grande vitesse dans le département de la Grande anse (Jérémie), et donc avec un suivi rapproché ; (ii) L'absence d'une coordination effective du BIT à Port-au-Prince constitue une faiblesse pour le projet situé dans les Cayes et coupé de la possibilité d'exploiter des partenariats stratégiques susceptibles de mobiliser des ressources

supplémentaires ; (iii) Le suivi et évaluation reste insuffisant au niveau du projet, qui ne dispose pas de capacités adéquates pour ce faire, et la quasi-totalité des projets du BIT en HAÏTI ne disposent pas d'une fonction spécifique de suivi et évaluation.

Les capacités d'un personnel du projet pourraient être renforcées pour une prise en charge efficace de la fonction de suivi et évaluation. Ceci devrait permettre que des actions concrètes de collecte de données sur les indicateurs soient prises pour assurer que les résultats du projet soient évaluables. Une alternative à la spécialisation d'un personnel du projet pourrait être d'explorer la possibilité de cofinancer un poste commun basé à Port-au-Prince pour le recrutement d'un nouveau fonctionnaire spécialiste chargé du suivi et évaluation des différents projets en cours de mise en œuvre en HAÏTI par le BIT.

Pour le poste commun de coordination du projet et du BIT à Port-au-Prince, on pourrait combiner les ressources du projet avec celles existantes sur fonds RBSA au niveau du bureau pour un cofinancement avec le principe de 60% de temps consacré au projet FOPRODER et 40% de temps à la coordination du bureau de l'OIT en Haïti.

➤ **Au BIT en collaboration avec ONU-ENVIRONNEMENT**

Recommandation 3 : Maintenir et renforcer la collaboration entre BIT et ONU-ENVIRONNEMENT en développant davantage de synergies pour une pêche et une agriculture durables, et ceci en prenant en compte les bonnes pratiques environnementales dans l'élaboration et la mise en œuvre de plans de travail avec les organisations de pêcheurs et d'agriculteurs tout en impliquant d'autres PTF pertinents tels que l'UNICEF, l'AFD, la Belgique et la Suisse.

Le projet travaille déjà en étroite collaboration avec ONU Environnement, et prévoit une étroite coordination avec l'UNICEF qui est partenaire d'un nouveau projet IPEC de l'OIT ciblant l'employabilité et le développement des compétences des jeunes vulnérables. Par ailleurs, il y a eu une discussion initiale avec l'AFD et les coopérations belge et suisse, qui doit faire l'objet d'un suivi dans la perspective d'un soutien actif au groupe sous-sectoriel des PTF sur le développement de l'EFTP basé à Port-au-Prince.

De même, la collaboration avec divers partenaires locaux devra permettre d'identifier et d'exploiter d'éventuelles données statistiques existantes du fait des acquis de l'expérience cumulées par ces partenaires dans la localité couverte par le projet.

➤ **Au BIT en collaboration avec les partenaires d'exécution**

Recommandation 4 : En collaboration avec les partenaires d'exécution et en référence au PRODOC révisé, renforcer et systématiser la communication sur la stratégie et les activités du projet pour assurer une meilleure appropriation par les parties prenantes et une plus grande visibilité dans les réalisations en cours et dans les perspectives envisagées.

Dans un premier temps, il est urgent d'élaborer **une brochure** pour faciliter le partage d'information sur les objectifs, la stratégie du projet, les partenaires clés, le donateur, les domaines et zones d'intervention, la localisation du projet et les contacts utiles

incluant un lien internet pour accéder à une page du projet à créer en ligne sur le site du BIT.

Dans un second temps, il serait par exemple intéressant de concevoir une **maquette de publication périodique** et développer un **article complet** sur les 400 jeunes qui ont déjà été formés. Cet article qui s'inspirera des données d'investigation de suivi post-formation viendrait en complément de la note stratégique qui a déjà été publiée au sujet de la formation des 400 jeunes suite à la visite de la Directrice de l'EAT/TD de l'OIT à San José. L'élaboration d'un **film institutionnel** sur le projet et ses réalisations est également un instrument de communication à privilégier.

Dans cette perspective et en vue d'assurer que les instruments de communication soient produits suivant les normes du BIT et publiés en temps réel sur son site et autres canaux existants, il est nécessaire que le projet établisse **un plan stratégique de communication qui s'aligne au PRODOC révisé** et que les modalités de mise en œuvre et de collaboration soient bien établies, non seulement entre le staff responsable de la communication dans le projet et le staff responsable de la communication au niveau du Bureau du BIT de San José, mais également et entre autres, **en lien avec l'INFP** qui est très intéressée à publier en temps réel sur son site les outils de communication qui seront développés dans le cadre du projet. Ce plan de travail spécifique devrait faire l'objet d'un suivi sur une base trimestrielle par exemple. Compte tenu de la surcharge possible de travail du staff responsable de la communication, comme cela a été le cas il y a un an avant le recrutement de trois autres staffs du projet, le plan de communication devrait permettre d'anticiper le **recrutement de consultants** pour la réalisation de certaines tâches **si nécessaire**. Une alternative au recrutement de consultants pourrait être d'**envisager un poste commun de chargé de communication à temps plein en partage de coûts entre tous les projets du BIT en Haïti**, étant donné que cette fonction est une nécessité pour tous.

Recommandation 5 : En collaboration avec l'INFP, l'UNDH et AVSI, mettre en place un processus afin d'assurer le suivi des jeunes qui ont déjà bénéficié de formations de courte durée par l'approche par compétences, ceci dans le but de faire le point sur la pertinence et l'impact réel de ces formations, concevoir une approche pour offrir de nouvelles opportunités aux jeunes déjà formés d'évoluer de l'AAP vers une formation professionnelle supérieure de niveau CAP et Brevet, et, tirer les leçons qui permettraient de rendre plus efficaces des initiatives similaires à l'avenir.

Ce processus pourrait être enclenché par une étude de la cohorte des 400 jeunes bénéficiaires déjà enregistrés pour savoir ce qu'ils ont fait après la formation et envisager d'autres perspectives. En effet, le projet a déjà fait une réflexion dans ce sens qu'il convient de concrétiser. L'option privilégiée est de recueillir de bons cas où les jeunes qui ont terminé la formation changent d'attitude, développent des affaires ou deviennent plus actifs dans le travail communautaire, l'entreprise familiale, y compris en tant que membre actif des associations rurales. Mais en plus il faudrait identifier des mauvais cas afin de tirer des leçons utiles. Les témoignages vont être utiles mais ils devraient être complétés par des investigations plus poussées afin d'aider à rendre les formations plus efficaces.

La méthodologie devrait donc permettre de tirer des conclusions sur les changements observés dans l'ensemble du groupe. Un échantillon aléatoire des 400 jeunes devrait

donc être tiré et étudié à l'aide d'un questionnaire spécifique. L'échantillon doit être assez grand pour assurer un intervalle de confiance supérieur à 90%.

Recommandation 6 : Prendre des dispositions en collaboration avec le Département ENTERPRISES/SME du siège à Genève pour qu'Haïti devienne à terme rapidement autonome par rapport à toutes les étapes du processus de formation GERME, en finalisant/validant déjà l'adaptation du contenu du manuel à la réalité haïtienne et en identifiant le meilleur parmi les formateurs certifiés pour lui fournir l'accompagnement nécessaire afin qu'il devienne « Maître Formateur GERME » le plus rapidement possible.

Le projet a eu une conversation initiale avec le département ENTERPRISES/SME en vue de la reconnaissance de deux « Maîtres Formateurs GERME ». Ces deux membres du projet doivent déployer une formation complète GERME pour 20 personnes avec la supervision de SME/ENTREPRISES au siège. Leurs compétences ont déjà été reconnues par trois maîtres formateurs qui ont aidé le projet dans le cadre du programme GERME. On pourrait mentionner comme une bonne pratique le fait que le projet a reçu dans le cadre du programme GERME un bon appui technique et administratif de la part du département ENTREPRISES/SME qui a réussi à coordonner trois maîtres formateurs du Sénégal.

➤ **Au BIT en collaboration avec la Chambre de Commerce (CCI-Sud)**

Recommandation 7 : Renforcer et accélérer la mise en œuvre du partenariat avec la CCI-Sud pour mettre à profit les opportunités qui y ont été identifiées en termes d'appui à l'orientation professionnelle, à l'élaboration et au financement de plans d'affaires, et à la commercialisation de produits issus des chaînes de valeurs.

En effet, toutes ces questions constituent encore un défi pour le projet. Or la Chambre de Commerce dispose d'une expertise en la matière et a par exemple signé un partenariat avec une institution peu connue dénommée « HOPE For HAITI », basée aux Cayes, qui finance des plans d'affaires à un taux d'intérêt presque nul de 0,538%. Ceci dans un contexte où les taux d'intérêt pratiqués par les institutions financières habituelles dépassent souvent les 20% et a été mentionné par toutes les parties prenantes du projet comme étant le principal facteur bloquant pour le développement des affaires au niveau local. Ce partenariat pourrait impliquer l'église catholique à travers son bras financier, la Caritas, qui a une expérience avérée en matière de financement, est présente dans tous les départements et pratique en général un taux d'intérêt inférieur à 3%. Un accord impliquant le projet, la Chambre de Commerce, l'institution HOPE FOR HAITI et la Caritas pourraient être formalisé dans ce sens.

➤ **Au BIT en collaboration avec le CNC et AGRITERRA**

Recommandation 8 : En collaboration avec le CNC et AGRITERRA, prendre en compte le besoin exprimé par les acteurs et qui consiste en la nécessité de faire un recensement des coopératives afin de disposer d'une base de données géo-référencée, l'adaptation de l'outil My.COOP au contexte haïtien en tenant compte de l'existant au niveau du CNC, la prise en charge par le projet de domaines de formation

prioritaires identifiés par le CNC pour les coopératives, l'intensification de l'accompagnement et le coaching des producteurs sur leur lieu de travail.

Les domaines de formation que les bénéficiaires recommandent de prendre en compte dans le cadre du projet sont : (i) Le renforcement des capacités pour la bonne gouvernance de la coopérative, notamment en élaboration des textes de base, en élaboration participative de plans d'affaires, en gestion participative d'un magasin de stockage et autres ressources matérielles (exemple la gestion d'un DCP) et financières communes ; (ii) Le renforcement des capacités à l'utilisation de l'outil informatique et aux technologies de l'information et de la communication. Mais dans un contexte où la majorité des coopératives n'ont ni ordinateur ni adresse électronique, le CNC suggère, en guise d'initiative pilote, que des ordinateurs soient offerts à un échantillon de coopératives les plus motivées à servir d'exemple et à transmettre à terme le savoir acquis aux autres coopératives.

➤ A l'équipe du projet

Recommandation 9 : Prendre des mesures pour une plus grande efficacité de la collaboration avec les partenaires, notamment, en définissant systématiquement pour chaque activité impliquant plusieurs partenaires un MoU qui précise les rôles et responsabilités et calendriers, en les impliquant davantage dans la planification, en mettant en place des réunions régulières pour suivre les progrès, en convenant toujours avec eux des étapes futures après chaque rencontre et en évaluant la mise en œuvre, tout cela couplé à une formation ciblée sur la gestion axée sur les résultats.

Le véritable défi consiste à faire progresser les partenaires locaux vers une approche systématique du suivi et de l'évaluation, en transférant quelques connaissances de base sur la gestion axée sur les résultats. La question est aussi de savoir comment renforcer les capacités du projet et du BIT-Haïti en matière de suivi et évaluation pour la gestion des projets de l'OIT, ceci en combinaison avec la nécessité d'accroître les compétences des partenaires locaux en matière de gestion axée sur les résultats.

Le projet a déjà développé pour chaque partenaire des "fiches techniques" et des TDR décrivant les rôles et responsabilités, offrant ainsi un bon cadre de travail axé sur les résultats. Cependant, il est nécessaire de systématiser la pratique de l'élaboration de MoU pour chacune des activités impliquant plusieurs partenaires qui sont appelés à collaborer sur un sujet spécifique pendant un temps précis et suivant une approche bien définie. C'est le cas par exemple pour la foire des métiers en cours d'organisation et qui implique plusieurs acteurs parmi lesquels la Chambre de Commerce qui estime que sa contribution aurait été plus efficace dans le cadre d'un MoU.

Recommandation 10 : Prendre des mesures pour assurer un certain équilibre des réalisations du projet dans les deux départements bénéficiaires pour éviter toute conséquence négative de la perception actuelle selon laquelle les activités du projet sont plus orientées vers le département du Sud où l'équipe de projet est basée, au détriment du département de la Grande Anse dont l'accès est plus contraignant.

A priori, il y a déjà deux options envisageables et non exclusives pour renforcer les interventions du projet dans le département de la Grande Anse : (i) Placer un staff NOA à Jérémie (poste supplémentaire) et / ou (ii) renforcer le partenariat avec l'ONG PADI (basée à Jérémie), la seule organisation fournissant des services aux associations de

pêcheurs, et qui sera un partenaire clé pour la mise en place de l'école de pêche de Jérémie. Le renforcement consiste à envisager d'augmenter les capacités administratives et de disposer d'un personnel dédié (PADI forme déjà quelqu'un pour contribuer aux processus de reconnaissance des acquis de l'expérience et de certification).

Recommandation 11 : Maintenir et systématiser des réunions régulières, au moins une fois par mois, entre l'équipe du projet et les services d'appui administratifs, financiers et programmatiques basés à San Jose, à l'image de ce qui a été fait en Février/Mars 2018, afin d'assurer une communication et une coordination plus étroite et efficace.

Une telle communication régulière dans le cadre de réunions qui pourraient se faire par audio ou vidéoconférence permettrait de gérer certaines contraintes procédurales dans des délais raisonnables et limiter ainsi les retards observés dans la mise en œuvre de certaines activités.

Recommandation 12 : Maintenir et systématiser des réunions régulières, au moins une fois par mois, entre l'équipe du projet et les services d'appui administratifs, financiers et programmatiques basés à San Jose, à l'image de ce qui a été fait en Février/Mars 2018, afin d'assurer une communication et une coordination plus étroites et efficaces.

ANNEXE .A – LISTE DES PERSONNES RENCONTREES/INTERVIEWEES

	Nom	Institution	Fonction	Téléphone	Adresse email
Donateur					
1	KJERSTI TROMSDAL	AMBASSADE ROYALE DE NORVEGE à Havana-Cuba	Conseillère Haïti (Donateur)	+53 78427100	Kjersti.tromsdal@mfa.no
Equipe du projet et autres personnels du BIT					
2	Ramiro Pizarro	BIT Haïti, projet	CTP projet	+509 2816 2647	pizarro@ilo.org
3	Nicodeme Sainmestil	BIT Haïti, projet	Responsable formation et entrepreneuriat	+509 2816 2647	sainmestil@iloguest.org
4	Rose Béyenne Hérode	BIT Haïti, projet	Coordinatrice régionale et responsable de communication	+509 46008202	herode@iloguest.org
5	Etzer Jean	BIT Haïti, projet	Assistant formation et entrepreneuriat	+50928162647	etzer@ilo.org
6	Myriam Francois	BIT Haïti, projet	Secrétaire admin.	+509 2816 2647	francoism@iloguest.org
7	Judeson Tuffet	BIT Haïti, projet	Chauffeur	+509 2816 2647	tuffet@ilo.org
8	Guy Tchami	BIT Genève	COOP	+41227997804	tchami@ilo.org
9	Vanessa Wirth HORTALA	Projet BIT-UNICEF Haïti,	CTP	+509 2816 2647	wirth@ilo.org
10	Eunice Seignon	Projet BIT-UNICEF Haïti,	Officer	+509 2816 2647	seignon@ilo.org
Partenaires stratégiques internationaux de mise en œuvre du projet					
11	Alex Danissen	AGRITERRA	Expert	+31 (0) 6 55 96 25 70	danissen@agriterra.org
12	Nina Billorou	CINTERFOR	Consultante		nbillorou@gmail.com
13	Altan Buttan	ONU-Environnement Port-Salut	Coordonnateur ONU-Environnement	+509 4870-3384	altan.butt@un.org
14	Noel Dario	ONU-Environnement Port-Salut	Coordonnateur Ecosystème marin	+509 31702375	darionoel@unep.org
15	Jean Marie DUVAL	Sous-bureau OIM de Jérémie	Chef du Sous-bureau	+509 48954662	jmduval@iom.int
Partenaires stratégiques nationaux de mise en œuvre du projet					
16	Maguy Durcé	INFP Haïti PAP	Directrice	+509 3446-0909	Durce24@yahoo.com
17	Lise Boussicault	INFP Haïti PAP	Directrice des opérations	+509 36347440	
18	Jean Fleurant Robert	INFP Jérémie	Inspecteur Régional	+509 34072419	
19	Rosana Jean	Ecole prof. INFP Jérémie	Directrice	+509 38039080	
20	Serge Chéry	CNC Haïti PAP		+509 3724-9985	
21	Jacquelin Dérismé	Chambre de Commerce et industrie Sud	Directeur exécutif	+509 48325244	jacquelinderisme@gmail.com
22	Lamarre Alex	PADI Jérémie	DG	+509 37045638	alehoho@gmail.com
23	Lamarre Kervens	PADI Jérémie	Responsable de zone	+509 37060721	Lamarre707@yahoo.fr

24	Félix Jean Ernest	PADI Jérémie	Délégué, Formateur GERME		felixjeanernest@yahoo.fr
25	Eliassaint MAGLOIRE	ORE	Directeur	+509 37921718	sainteliass02@gmail.com
26	Patrick Condé	ORE	agronome	+509 3165-3885	condepatrik22@yahoo.com
27	Arsenesimilien	AUC, Cayes	Doyen Faculté Agronomie	+509 37836010	arsenesimilien@gmail.com
28	Patricia Dufane	AUC, Cayes	Professeur UAC	+509 3170-8421	patriciadufane@yahoo.com
29	Rév. Jean Marcel LOUIS	UNDH, Cayes	Préposé aux affaires académiques	+509 37688860	pjeanmarcel@hotmail.com
30	Pierre-Richard Hyppolite	UNDH, Cayes	Responsable travaux pratique	+509 36979022	pierrericardhyppolite3@gmail.com
31	Oriza James	UNDH, Cayes	Doyen	+509 37645297	
32	Marie Alexandra Alexandre	UNDH, Cayes	Enseignante		Sansan05@yahoo.fr
33	Michele Torti	AVSI, Cayes	CTA	+509 34412874	michele.torti@avsi.org
34	Jean Michel Buteau	Haiti PAP	Expert chaine de valeurs	+509 37014050	jeanmbuteau@gmail.com
Bénéficiaires et autres					
35	Marie-Fauts Augustin	OFVDRDC : Org. Femmes Vaillantes Dév Rivière Coteaux	coordinatrice	+509 3479 2022	Pas d'email
36	Pierre Jacques Willio	ASPVEFS	Coordonnateur	+509 38680231	williopierre@yahoo.fr
37	Pierre Wilson Allumé	ASPVEFS	Secrétaire	+509 3651-8525	allumepierrewilson@yahoo.fr
38	Moise Victor	OREB, Haiti les Cayes	Coordonnateur	+509 37865994	
39	Holandia Ramsès	OREB	Formatrice GERME	+509 4842-5307	ramsesholandia.moise@yahoo.fr
40	Jean Daniel Caton	Association	Formateur GERME	+509 3838-1331	catonjeandaniel55@yahoo.com
	Caton Jean Daniel	Village Abacou	Formateur GERME		catonjeandaniel@yahoo.fr
	Augustin Marie Fauts	Association OFVDBRC Coteaux	Coordonnatrice, Formatrice GERME		
	Adelphonse Yves Bonel	APAB Port-Salut	Coordo, bénéficiaire apiculture		
41	Louis-Jean Opson	Association PPAJ	Bénéficiaire MyCOOP	+509 37400400	
42	Sanon Smith	Association APA	Bénéficiaire MyCOOP	+509 31604697	
	Jean Pierre Richard	Association COPES Port-Salut	Coordonnateur		
43	Gentilé Senat	Ambassade de Suisse Haiti	Responsable programme	+509 34356539	Gentile.senat@eda.admin.ch
44	Pascal MONTOSY	Coopération Belge Haiti PAP	Représentant APEFE	+509 31313594	p.montoisya@apefe.org

ANNEXE .B – LISTE DES DOCUMENTS CONSULTÉS

Document de projet et rapports techniques

1. Addressing Education and Skills Gaps for Vulnerable Youths in Haiti: Promoting rural socio-economic development in South and Grande Anse Departments. Document de Project, Mars 2016
2. DRAFT - EXECUTIVE PROGRESS REPORT HTI/16/01/NOR: Addressing Education and Skills Gaps for Vulnerable Youths in Haiti: Promoting rural socio-economic development in South and Grande Anse Departments. 17.10.2017
3. Development Cooperation Progress Report (DCPR) HTI/16/01/NOR October 2016 – March 2017

Renforcement des capacités des Associations de producteurs, MyCOOP

4. NEEDS ASSESSMENT FOR SOCIAL AND SOLIDARITY ECONOMY DEVELOPMENT WITH A FOCUS ON COOPERATIVES IN THE SOUTH OF HAITI. Agriterra - Port Salut, Haiti – February 2017.
5. Gouvernance, gestion et réseautage avec les associations de pêcheurs et d'agriculteurs de la Grande Anse, et plan d'action avec le CNC. Agriterra – Port-salut – Haiti Julliet 2017
6. Terms of Reference: Capacity building of producer association for social and solidarity economy development with a focus on cooperative promotion Date: 3-14 July 2017 – Port of Prince/Les Cayes
7. Terms of Reference: Consultancy for a needs assessment for social en solidarity economy development with a focus on cooperative promotion. Date. January 2017
8. Lettre à M. Serge Chery, Directeur CNC, October 2017

Renforcement des capacités des Associations de producteurs, MyCOOP : Promotion de l'entrepreneuriat des jeunes pour le développement rural – GERME

9. Termes de référence : Maître formateur GERME : formation de formateurs pour le développement rural : Bamba Fall et talla Diop, Février 2017.
10. Rapport de mission de Bamba Fall, Avril 2017
11. Termes de référence : Maître formateur GERME : formation de formateurs pour le développement rural : Amadou Lo, Aout 2017.
12. Discours de certification du programme GERME Carmen Moreno, Directrice du BIT à San José, Novembre 2017.

Renforcement de l'enseignement technique et professionnel –Le partenariat avec INFP

13. Términos de referencia: Consultoría para una evaluación de los centros de formación profesional y su contribución al desarrollo del sector agrícola y pesquero en el sur de Haití. Enero 2017
14. Informe de consultoría Evaluación Centros de Formación profesional, CINTERFOR, Nina Billorou Marzo 2017
15. Términos de referencia: Construcción de perfiles ocupacionales para el sector agrícola – técnico agroforestal – niveles 1,2 y 3 del INFP y su contribución al desarrollo rural en el sur de Haití. Abril 2017
16. Informe de misión Construcción de perfiles ocupacionales, CINTERFOR Consultora Nina Billorou Abril 2017
17. Términos de referencia: Fortalecimiento del INFP, construcción de perfiles y estándares para los sectores focalizados, plan de reconocimiento y validación de competencias y su contribución al desarrollo rural en el sur de Haití. Septiembre 2017.
18. Informe de misión Fortalecimiento del INFP, CINTERFOR Nina Billorou Octubre 2017
19. Términos de referencia: ACUERDO CINTERFOR: Fortalecimiento del INFP, construcción de perfiles ocupacionales y estándares de competencias laborales para los sectores priorizados, plan de reconocimiento y validación de competencias y su contribución a la formación profesional y al desarrollo rural en el sur de Haití. Noviembre 2017.

20. Atelier d'échange et transfert méthodologique INFP –Projet « Renforcement de la formation professionnelle et le placement des jeunes en Haïti. Octobre 2017

21. Atelier de Travail INFP Avril 2017

22. Lettres à la DG de l'INFP Mme Maguy Durcé : Coordination INFP-CINTERFOR-BIT Novembre 2017

23. Lettres à la DG de l'INFP Mme Maguy Durcé : Remerciement et mise au point Octobre 2017

Emploi d'urgence et formation simplifiée : productivité et durabilité : ORE, PADI et ASPVEFS

24. Briefing – Immediate green employment creation in Hurricane Matthew's affected areas – HAITI October 10th 2016, ILO Haïti

25. Generating Emergency green employment and recovering sustainable livelihoods in the hurricane Matthew affected areas (South and Grande Anse) – Haïti. Concept Note

26. ORE Réhabilitation de parcelles agricoles post désastre Rapport d'avancement No. 1

27. Accord d'exécution entre l'Organisation internationale du Travail et l'Organisation pour la Réhabilitation de l'Environnement (ORE) "Réhabilitation de parcelles agricoles post désastre" Novembre 2016

28. RAPPORT D'ACTIVITES DE PADI Nettoyage de la plage pointe sable de Port-Salut Financement Gouvernement de la Norvège

29. Accord d'exécution entre l'Organisation internationale du Travail et l'organisation de la Plateforme et du Développement Intégré (PADI) Novembre 2016 Développement de la chaîne de valeur de la mangue dans le Sud

30. TdR : Fiche technique de Capacitation par des activités d'implantation de jardins fruits (alternative au reboisement) au niveau de la commune de Camp-Perrin dans le cadre de la restauration écologique du Département du Sud après le passage de l'Ouragan Mathieu

31. TdR : Fiche technique de capacitation par des activités de traçabilité, de récolte et conservation dans la chaîne de valeur de la mangue au niveau des 15 communes d'intervention de l'ASPVEFS. Novembre 2017

Formation Professionnelle accélérée pour le développement rural

32. Accord d'exécution entre l'Organisation internationale du Travail et l'Association des Volontaires pour le Service International (AVSI) "Formation professionnelle accélérée pour les jeunes adultes dans les zones rurales du Département du Sud d'Haïti". Octobre 2017

Développement de la chaîne de valeur

33. DÉVELOPPEMENT DE LA CHAÎNE DE VALEUR DE LA MANGUE DANS LE GRAND SUD D'HAÏTI: VERS UN PLAN D'AFFAIRE. OCTOBRE 2017

34. Informe de avance Título: "Análisis de la Cadena de Valor del Mango para el reforzamiento de las asociaciones de productores y el desarrollo de la formación profesional en la agricultura". Darío Vargas, Julio 2017

35. Informe Final Análisis de la Cadena de Valor del Mango para el reforzamiento de las asociaciones de productores y el desarrollo de la formación profesional en la agricultura". Darío Vargas, Novembre 2017

Centres de placement et employabilité des jeunes

36. PROMOUVOIR L'ENTREPRENEURIAT, L'ORIENTATION ET LE PLACEMENT DES DIPLOMÉS DE FORMATION PROFESSIONNELLE EN HAÏTI. Rapport intermédiaire, Janvier 2017

37. Rapport sur les Ateliers de Formation de Formateurs des Conseillers en Emploi et en Relations Employeurs dans les Centres de Placement d'Haïti. Avril 2017

ANNEXE .C–TABLEAU D'ANALYSE DE L'ETAT DE MISE EN OEUVRE DES PRODUITS PLANIFIES

Produits	Indicateurs	Détail des réalisations, contraintes et suggestions
Objectif immédiat 1 : Renforcement de la capacité institutionnelle de deux centres de formation professionnelle en Grande Anse et au Sud		
Produit 1.1 : Deux centres de formation d'excellence en agriculture et pêche durables sont mis en place à Jérémie et aux Cayes en partenariat avec l'INFP et des partenaires locaux	Deux centres équipés et dotés de capacités et opérationnels dans le cadre de la formation professionnelle et technique (TVET) et de la formation professionnelle accélérée (VT)	En partenariat avec le centre de formation professionnelle de l'INFP de Jérémie, deux centres de formation sont en train d'être développés suivant une approche par compétences et seront fonctionnels courant 2018, l'un pour la pêche et l'autre pour l'agroforesterie; (i) L'école de pêche va ouvrir en septembre 2018 avec 20 à 25 personnes aptes à faire un CAP et sélectionnés parmi les 300 personnes pour qui un bilan de compétences aura été fait au préalable à l'aide du dispositif en cours de développement par le projet. Les travaux préparatoires à l'ouverture de l'école de pêche consistent en la définition des curricula, la formalisation du programme de certification, l'estimation du budget nécessaire pour la mise en marche de l'école. (ii) L'école d'agroforesterie est en cours de mise en place en partenariat avec l'Université Notre Dame qui contribue actuellement à la certification de 400 jeunes pour porter ce chiffre à un total de 800 jeunes certifiés compte tenu de la première vague déjà achevée avec le financement de la Norvège dans le cadre du précédent projet IPEC-EMPLOI du BIT achevé en 2017. Le projet s'est mis d'accord avec l'UNDH pour abriter cette école mais il reste à formaliser l'accord. Prise en compte du risque de blocage: Le projet a prévu une alternative au cas où l'Université Notre Dame ne serait plus intéressée à continuer la mise œuvre de l'accord. Il s'agira de saisir l'opportunité du centre de formation professionnelle d'agriculture en cours de construction par l'INFP. Suggestion de l'INFP : Sur la gestion des écoles professionnelles en cours de mise en place, l'INFP propose de ne pas noyer l'orientation et l'insertion. Il faut redéfinir les TDR des écoles pour clarifier le volet lié à l'orientation. Dans ce cadre, il faut intégrer la nécessité de faire plus de lien avec le secteur privé du monde rural, avec lequel il faut organiser des rencontres périodiques, notamment à travers des foires aux métiers, pour assurer l'adéquation entre la formation et les opportunités d'emploi. Le projet du BIT est encouragé à organiser des foires aux métiers et à prendre une part active, si nécessaire par l'intermédiaire de l'INFP, à celles qui sont organisées par d'autres acteurs (par exemple la foire aux métiers en cours d'organisation par CANADO).

Produit 1.2 : Un comité consultatif tripartite local (gouvernement / employeurs / travailleurs) est créé pour conseiller sur l'adaptation de l'offre de formation technique répondant aux demandes du marché du travail local	Un comité formé et se réunissant au moins une fois par semestre pour donner des conseils sur les stratégies du projet	Deux comités ont été mis en place dans le cadre du projet pour piloter l'adaptation de l'offre de formation professionnelle au besoin local. L'un des comités a été mis en place à Jérémie pour s'occuper du domaine de la pêche et l'autre aux Cayes pour l'agroforesterie avec 10 à 12 membres chacun. Ces comités regroupent chacun des ONG locales, des associations de producteurs locaux, des universités et des services publics locaux. Le mandat des comités consiste entre autres à la validation des programmes de formation. Deux réunions ont déjà été faites et la troisième est en cours de préparation.
Produit 1.3 : Une évaluation participative des besoins de formation est menée pour déterminer les principaux programmes de formation (curricula) nouveaux ou adaptés dans les secteurs de l'agriculture, de la transformation agricole durable, de la pêche et non agricoles qui seront développés au Centre de formation professionnelle INFP de Jérémie	Une évaluation des besoins est réalisée, un rapport est utilisé pour identifier les besoins, les emplois prioritaires dans les deux secteurs et pour identifier, développer ou améliorer les curricula adaptés	Une évaluation participative des besoins en formation sensible au genre a été conduite avec l'appui de CINTERFOR. Cf. le premier rapport de CINTERFOR (Nina Billorou)
Produit 1.4 : Les curricula sont développés et la capacité des formateurs à fournir de nouveaux programmes de formation est renforcée	Au moins six curricula (3 par secteur) sont développés testés et utilisés pour la formation	Le projet est en train d'adapter des curricula existants qui avaient été validés par l'INFP en 2017 dans le cadre d'un partenariat avec la BID et le Canada. En effet, le projet est arrivé à un accord avec l'INFP pour l'utilisation de ces curricula qui comportent, parmi les 10 existants, un curriculum sur la pêche et un autre sur l'agriculture. Le projet a procédé à la sélection participative des modules les plus pertinents et un premier draft de profils professionnels a été discuté pour les techniciens de la pêche et de l'agriculture. Pour le secteur de la Pêche: En partenariat avec l'ONG PADI et avec l'appui technique de AGRITERRA, deux modules de formation ont été développés sur la base des dix tâches critiques de la pêche; un module sur le DCP (Dispositif de Concentration de Poisson) et un autre sur la pêche durable. Pour le secteur de l'agriculture: En partenariat avec l'UNDH, le projet est en train de tester quatre modules liés à l'élevage, la transformation de produits et l'agroforesterie. Avec l'ONG ORE, le projet a financé un module de renforcement de capacités en greffage et pendage des arbres fruitiers en réponse au désastre causé par l'ouragan Mathieu. La mention "Au moins six curricula dont 3 par secteur" dans l'indicateur de ce produit est vraisemblablement une confusion. Il s'agirait plutôt de "Au moins six modules dont trois par secteur". La confusion devra être corrigée dans la révision du PRODOC.

Produit 1.5 : Au moins deux centres d'orientation et de placement - en partenariat avec le secteur privé et les coopératives - sont développés et mis en œuvre dans les centres de formation professionnelle INFP de Jérémie et des Cayes	Le centre d'orientation est développé et opérationnel Au moins	Ce produit qui fait référence aux centres d'orientation et de placement n'a rien à voir avec l'objectif immédiat N°1. Ce produit se rattacherait plutôt à l'objectif immédiat N°4. En plus il est fait mention du centre de formation professionnelle de l'INFP des Cayes qui n'existe pas. Le seul centre de l'INFP existant est à Jérémie. Il s'agit d'une confusion qui mérite d'être corrigée dans le cadre de la révision du PRODOC.
Objectif immédiat 2 : La capacité technique des travailleurs de l'agriculture et de la pêche est renforcée grâce à une formation technique certifiée par l'État et à une formation simplifiée pour l'insertion dans le marché du travail des coopératives ou entreprises durables		
Produit 2.1 : A network of cooperative and sustainable farming businesses is created to reinforce linkages in the value chains	Au moins 50% des coopératives locales et des entreprises agricoles sont inscrites dans le réseau	Le partenariat avec le réseau ASPVEFS est le principal produit recherché ici par le projet en vue de développer la chaîne de valeurs de la mangue. Le projet se propose d'explorer la possibilité d'autres chaînes de valeur. NB : Le projet a identifié seulement 4 coopératives existantes dans le Sud de HAÏTI. Suggestion : L'UAC se propose d'apporter un appui technique déterminant pour améliorer les pratiques, notamment ; (i) l'émondage des arbres fruitiers, (ii) le traitement saisonnier des arbres, (iii) la mise en place d'une banque de ressources génétiques pour préserver la pérennité des différentes espèces de mangues recensées dans la région ;
Produit 2.2 : Les meilleures opportunités d'emploi et d'entrepreneuriat pour les jeunes, y compris les femmes, sont identifiées grâce à deux études parallèles : l'analyse des chaînes de valeur et l'évaluation rapide du marché du travail	L'analyse de la chaîne de valeur (VCA) est terminée pour au moins trois produits émergents dans le Sud et Grand Anse (parmi Cacao, Mangue, Citrus, fruits de mer, etc.) Au moins six professions sont identifiées pour représenter les emplois prioritaires et où les compétences doivent être améliorées chez les jeunes	Le projet a réalisé l'analyse de la chaîne de valeurs de la mangue. Une analyse de la chaîne de valeurs de la pêche est prévue pour être réalisée en 2018.

Produit 2.3 : Une analyse comparative entre les sexes est menée pour répondre aux besoins spécifiques d'éducatifs et de formation (agricoles et non agricoles) des femmes dans les zones rurales et aux changements dans les préjugés culturels liés au genre dans l'emploi agricole et non agricole dans la région	30% des personnes formées sont des femmes	Ce produit est planifié pour être réalisé courant 2018. Une analyse genre sera conduite pour adresser les besoins spécifiques des femmes en matière de formation. Le projet a opté de réaliser cette étude dans la perspective d'intégrer l'approche WED dans sa mise en œuvre.
Produit 2.4 : 1200 jeunes (30% de femmes) reçoivent un certificat INFP en agriculture, transformation agricole durable, techniques de pêche et non-agricoles sélectionnés à travers l'évaluation participative des besoins (y compris l'analyse de protection de l'environnement). Parmi eux, 1'000 reçoivent une attestation d'aptitude professionnelle (AAP) reconnue et 200 jeunes reçoivent un certificat d'aptitude professionnelle (CAP)	1200 jeunes (30% de femmes) sont diplômés après une session accélérée de formation à l'agriculture ou à la pêche	Le projet a désormais pris le relais de la première vague de formation (400 jeunes formés dans le cadre du précédent projet IPEC-EMPLOI) en tirant les leçons et en ajustant ce qui méritait de l'être et a lancé la vague actuelle de formation en cours de 400 autres jeunes, ce qui va porter le total à 800 jeunes formés. NB : Avec l'UNDP en partenariat avec AVSI et l'INFP, 400 jeunes ont déjà été formés dans le cadre du précédent projet IPEC-EMPLOI exécuté par le BIT avec le financement de la Norvège, qui avait octroyé un financement de 200 mille USD à cet effet lorsque la mise en place du projet actuel retardait
Produit 2.5 : 1000 jeunes (30% de femmes) terminent leur formation par l'apprentissage dans des coopératives dans des secteurs de l'agriculture et de la pêche durables.	Nombre de jeunes (30% de filles) suivent une formation par l'apprentissage dans les secteurs de l'agriculture et des coopératives durables et de la pêche	Ce produit reste encore totalement à faire

Produit 2.6 : 2000 adultes (30% de femmes) et jeunes agriculteurs, pêcheurs et femmes travaillant dans l'industrie de la pêche et de l'agriculture reçoivent une formation simplifiée (à définir au stade de l'évaluation) (par exemple conservation et transport du poisson)	Nombre de jeunes agriculteurs qui reçoivent une formation simplifiée (nombre d'hommes et de femmes)	Il faut comptabiliser dans ce produit la formation faite avec ORE sur le greffage et le pendage des arbres fruitiers (Cf. le rapport technique de ORE). Il y a au moins 400 adultes qui ont reçu une formation simplifiée.
Objectif immédiat 3 : Promouvoir des organisations coopératives efficaces et renforcer les capacités des coopératives existantes dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche		
Produit3.1 : L'analyse institutionnelle participative des coopératives locales est menée	Nombre de coopératives incluses dans l'analyse	La première des choses que le projet a réalisées était la conduite, avec l'appui technique d'Agriterra en décembre 2016, de l'étude sur 33 associations dites coopératives de pêcheurs et d'agriculteurs. Ces associations ont été impliquées à travers des réunions de diagnostic participatif de leurs capacités institutionnelles. En plus, quatre coopératives ont été identifiées et analysées de façon spécifique par Agriterra. L'on note que tous les pêcheurs sont des hommes et 1/3 des associations agricoles sont des femmes. Un plan de travail pour le renforcement institutionnel des associations a été proposé et des accords sont en cours de formalisation avec le CNC.
Produit3.2 : Les capacités des centres de services coopératifs locaux sont renforcées pour fournir des services à leurs membres (matériel et équipement de production, accès aux marchés, microcrédits, etc.)	Au moins 50% d'augmentation de la satisfaction des membres (mesurée par rapport à une étude de base)	Ce produit sur le renforcement des capacités des centres de fourniture de services aux coopératives est en cours de préparation. C'est ce qui est visé à travers la formation des formateurs. Avec l'appui technique d'Agriterra, le projet a renforcé les capacités du PADI (seule institution qui donne des appuis aux pêcheurs) en lui transmettant des connaissances nécessaires pour mieux servir les pêcheurs. Ces connaissances ont consisté en une meilleure capacité à la conduite des réunions, à la gestion d'agenda, la facilitation de discussions de groupe. Cet appui au PADI a pris la forme d'un coaching, du "learning by doing" à l'aide d'une méthodologie interactive. Il est à noter que l'organisation ORE qui est mieux structurée et dotée de meilleures capacités avait moins besoin de ce type d'appui que le PADI.

Produit 3.3 : 1200 agriculteurs et pêcheurs (dont 30% de femmes) à Jérémie sont formés à la création et à la gestion d'entreprises et de coopératives (Démarrez et améliorez votre entreprise - Méthodologie GERME ainsi que Gestion de votre coopérative agricole - Méthodologie MyCOOP)	Module GERME traduit en créole Nombre de personnes formées à GERME Nombre de stagiaires diplômés qui ont pu démarrer leur entreprise	La mise en œuvre de ce produit qui vise le renforcement des capacités de producteurs ruraux en création et gestion d'entreprises et de coopératives par les approches GERME et MyCOOP est en cours. L'approche GERME est mise en œuvre en trois étapes et l'approche MyCOOP quant à elle est mise en œuvre en deux étapes. Première étape de la formation GERME : Cette étape qui consiste en la formation de formateurs est achevée. Il y a 20 formateurs parmi lesquels on compte un représentant de la Chambre de Commerce et le reste est issu des associations. Dans le cadre de la formation des formateurs, chaque formateur a défini un plan d'affaires pour son association. Ce plan d'affaires doit être discuté et validé par les membres de chaque association concernée. Deuxième étape de la formation GERME : Chaque formateur doit faire une capacitation d'au moins 20 membres de son association. Trois sessions de formation GERME sont en cours par ces formateurs aux membres de leurs associations, avec en moyenne 15 personnes en formation par session, soit au total 45 personnes sur les 1200 membres à former comme planifié dans ce produit. Le projet a fixé sa cible pour 2018 à au moins 300 personnes formées en GERME. Troisième étape de la formation GERME : Les formateurs vont faire une capacitation aux 400 jeunes qui auront été certifiés au CAP à travers le programme de formation mis en œuvre en partenariat avec UNDH et AVSI. Il y a eu une phase pilote pour les formateurs GERME qui ont formé 65 jeunes issus de la première vague des 400 jeunes formés dans le cadre du précédent programme IPEC-EMPLOI. Tout ceci permet de confirmer que l'objectif de 1200 jeunes formés GERME est bien possible. Il convient cependant, dans l'approche de formation en cascade, de tenir compte d'un taux de déperdition d'environ 10% de perte des individus de la cohorte lorsqu'on passe d'une étape à l'autre (soit qui n'auront pas fini l'étape précédente, soit qui ne seront plus disponibles à l'étape suivante). Première étape de la formation MyCOOP : La première étape de formation suivant la méthodologie MyCOOP était une phase introductive avec l'appui technique d'Agriterra. Environ 80 personnes ont participé à cette phase dont 2 participants pour chacune des 34 associations impliquées (22 associations de pêche et 12 d'agriculture) et 10 participants de ORE, PADI et services publics d'agriculture et pêche. Deuxième étape de la formation MyCOOP : La deuxième étape de MyCOOP va consister à la formation de formateurs qui va inclure les 5 coopératives qui sont présentes dans le Sud dans l'agroforesterie en l'absence de coopératives de pêche qui n'existent pas dans la région. Suggestion du CNC : Le CNC recommande qu'il soit pris en compte la nécessité de faire un recensement des coopératives afin de disposer d'une base de données géo-référencée. Les domaines de formation que le CNC recommande de prendre en compte dans le cadre du projet sont: (i) Le renforcement des capacités pour la bonne gouvernance de la coopérative, notamment en élaboration des textes de base, en élaboration participative de plans d'affaires, en gestion participative des ressources matérielles et financières communes ; (ii) Le renforcement des capacités à l'utilisation de l'outil informatique et aux technologies de l'information et de la communication. Mais dans un contexte où la majorité des coopératives n'ont ni ordinateur ni adresse électronique, le CNC suggère, en guise d'initiative pilote, que des ordinateurs soient offerts à un échantillon de coopératives les plus motivées à servir d'exemple et à transmettre à terme le savoir acquis aux autres coopératives. Il est recommandé que l'adaptation de l'outil MyCOOP au contexte haïtien soit faite en étroite collaboration avec le CNC afin de tenir compte des outils existants et qui avaient été conçus en référence au contexte local.
---	---	--

Produit3.4 : La liste des institutions de microfinance est compilée à travers une cartographie complète et des protocoles d'accord de partenariat sont développés entre les IMF et les coopératives locales	Base de données des IMF Nombre de protocoles d'accord élaborés et signés entre les IMF et les coopératives	Ce produit sur la cartographie des institutions de micro finance n'est pas encore entamé. C'est planifié pour 2018. NB : En effet, un certain nombre d'activités réalisées jusqu'ici en constituaient un préalable, notamment le développement de plans d'affaires.
Produit3.5 : L'accès aux services financiers, y compris les prêts, est facilité par la formation en gestion des coopératives et des associations et par l'information sur le marché (analyse comparative entre les sexes)	Nombre de personnes qui connaissent les facilités de crédit Nombre d'institutions dotées de facilités de crédit appropriées mises en place dans la région et prêtes à servir les agriculteurs	Ce produit sur l'accès aux services financiers n'est pas encore fait. C'est planifié pour 2018. NB : En effet, le projet ne pouvait pas efficacement s'investir dans la micro finance si les associations ne sont pas préparées et les plans d'affaires développés. Suggestion : La cartographie des institutions de micro finance aurait quand même pu être lancée un peu plus tôt pour éviter le décalage temporel important qu'il risque d'avoir entre la réalisation de plans d'affaires et le développement de l'accès aux services financiers.
Objectif immédiat 4 : Des services de l'emploi et des systèmes de placement et d'insertion sont mis en place et des centres sont créés		
Produit 4.1 : At Least two Mobile Facilities to access markets for farming and fishing services are developed	Nombre de centres d'insertion	Ce produit est en cours de mise en œuvre et orienté sur l'étude de la traçabilité (en lieu et place de "Two mobile facilities" comme mentionné dans le PRODOC) dans le cadre de la chaîne de valeurs de la mangue dans la région du Sud
Produit 4.2 : Le personnel du centre de placement possède la capacité de recueillir, d'analyser et de diffuser systématiquement des informations simplifiées sur le marché du travail (IMT) provenant de différentes sources et de fournir des services.	Nombre de personnes inscrites dans les centres	Ce produit a été fait en cofinancement. Un projet d'accord a été élaboré avec la Chambre de Commerce du Sud pour mettre en place un centre d'orientation professionnelle, un programme de stages et d'aide à l'embauche. L'INFP est encore faiblement implantée au Sud avec un seul centre de formation professionnel qui présente des faiblesses. Dans ce contexte, le projet a jugé nécessaire de collaborer avec la Chambre de Commerce pour l'orientation professionnelle et ceci en partenariat avec l'INFP, AVSI et l'UNDH. Au préalable on a fait une consultance cofinancée avec le projet IPEC-EMPLOI qui a défini le cadre institutionnel incluant les tâches critiques pour le centre de placement, ensuite une formation avec les principaux partenaires. Une conversation initiale a eu lieu avec la Chambre de Commerce et un accord d'exécution est en cours de formalisation.
Produit 4.3 : Au moins 6 foires des métiers sont organisés (deux fois par an) avec des agriculteurs, des pêcheurs, des coopératives et des associations locales	Nombre de salons de l'emploi organisés Nombre de coopératives ou d'associations ont assisté aux salons de l'emploi	Une foire des métiers sur l'agrobusiness est organisée et se tiendra d'ici fin avril 2018. Un accord est en cours de formalisation avec l'UNDH pour que la foire se déroule dans ses locaux.

Produit 4.4 : 900 stagiaires (30% de femmes) reçoivent un soutien pour l'insertion dans le marché du travail dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche à travers le centre d'orientation et de placement	Nombre de stagiaires diplômés (nombre d'hommes et de femmes) Nombre de stagiaires insérés sur le marché du travail	Ce produit n'est pas encore entamé. NB : Le CTP a élaboré un nouveau draft de l'objectif immédiat N°4 et la nouvelle stratégie s'articule autour des questions d'orientation professionnelle, de programmes de stages, d'aide et de préparation au premier emploi.
Objectif immédiat 5 : Les connaissances et bonnes pratiques sont partagées pour répliquer l'expérience dans d'autres régions.		
Produit 5.1 : Un document de capitalisation et de partage des connaissances et des bonnes pratiques est produit		Ce produit n'est pas encore entamé
Produit 5.2 : Des échanges avec Des instituts et des écoles professionnelles d'autres pays sont organisés		Avec le soutien de l'EAT/TD San Jose et de CINTERFOR, le projet a contribué à activer la participation de l'INFP au réseau régional d'EFTP et à participer aux activités de coopération Sud-Sud à Nairobi, où la Directrice de l'INFP a défini les priorités du développement des compétences, à savoir la formation professionnelle, l'apprentissage, l'entrepreneuriat et le dialogue social. Un réseau régional de partenaires est en cours de développement avec le soutien du spécialiste sous-régional du développement des compétences basé à San Jose.
Produit 5.3 : Échanges d'expériences sur les pêcheries mobiles de Trinité-et-Tobago, de l'Université des Indes occidentales et d'autres institutions pertinentes		Ce produit n'est pas encore entamé

ANNEXE .D–TABLEAU D'ANALYSE DU NIVEAU D'ATTEINTE DES INDICATEURS DE RESULTATS DU PROJET

Indicateurs et valeurs cibles	Niveau de réalisation
Objectif immédiat 1 : Renforcement de la capacité institutionnelle de deux centres de formation professionnelle en Grande Anse et au Sud	
80% des stagiaires terminent avec succès leur formation (efficacité interne). 75% des fournisseurs de formation suivent le matériel de formation orienté vers l'emploi modulaire (MET) développé	Ces indicateurs sont jusqu'ici réalisés dans le cadre des formations qui ont eu lieu.
Objectif immédiat 2 : La capacité technique des travailleurs de l'agriculture et de la pêche est renforcée grâce à une formation technique certifiée par l'État et à une formation simplifiée pour l'insertion dans le marché du travail des coopératives ou entreprises durables	
90% des contrats de formation sont entièrement réalisés par les prestataires de formation. 95% des stagiaires sont placés dans les emplois pour lesquels ils ont été formés. La participation des femmes aux cours de formation professionnelle représente plus de 30% du total des stagiaires inscrits.	Le premier indicateur est réalisé. Le deuxième indicateur est loin d'être réalisés. Le troisième indicateur n'est pas réalisé mais il reste réalisable moyennant une stratégie adéquate
Objectif immédiat 3 : Promouvoir des organisations coopératives efficaces et renforcer les capacités des coopératives existantes dans les secteurs de l'agriculture et de la pêche	
Nombre d'activités génératrices de revenus provenant d'un travail indépendant nouvellement établies suite à la participation au programme GERME	Cet indicateur, d'une part, n'est pas chiffré, et, d'autre part, les faits constatés montrent qu'il n'y a pas encore beaucoup d'avancées sur ce plan.
Objectif immédiat 4 : Des services de l'emploi et des systèmes de placement et d'insertion sont mis en place et des centres sont créés	
Au moins deux centres principaux de placement et d'insertion ont été développés et renforcés pour fournir des services pertinents aux principaux acteurs, demandeurs d'emploi et employeurs, dans les secteurs de la pêche et de l'agriculture Approche intégrée établie entre le projet et les centres pour l'emploi afin d'utiliser ses services pour fournir des conseils professionnels, des conseils et des liens avec le marché du travail pour les stagiaires diplômés	Ces indicateurs ne sont pas encore réalisés. Mais les perspectives sont bonnes avec le partenariat en cours de formalisation avec la Chambre de Commerce.
Objectif immédiat 5 : Les connaissances et bonnes pratiques sont partagées pour répliquer l'expérience dans d'autres régions	
Une base de données fournissant des informations sur les entreprises de formation, les contrats de formation basés sur la performance et les placements professionnels	Cet objectif n'a pas encore été entamé