



OFFICE NATIONAL DU PARTENARIAT EN EDUCATION

PARTENARIAT PUBLIC/PRIVE LIGNES DIRECTRICES DU PROGRAMME

2016-2017

**Pétion-Ville, Haïti
Juillet 2016**

TABLE DES MATIERES

Introduction.....	3
I. Mise en contexte et objectifs.....	4
1.1. Mise en contexte.....	4
1.2. Présentation de l'ONAPE.....	5
1.3. Objectifs visés.....	6
II. Concept de partenariat en éducation.....	6
III. Vision du partenariat et Acteurs de l'ONAPE.....	10
3.1. Vision du partenariat.....	10
3.2. Acteurs de l'ONAPE.....	11
IV. Construction du partenariat.....	12
4.1. Direction du Partenariat.....	12
4.1.1. Identification des partenaires.....	12
4.1.2. Formulation d'un ou des objectifs en commun.....	13
4.1.3. Etablissement du partenariat	13
4.1.4. Avancement du partenariat	14
4.1.5. Domaines prioritaires	14
4.1.6. Participation au partenariat.....	14
4.1.7. Rôles et responsabilités.....	14
4.1.8. Portée du partenariat.....	15
4.2. Activités du partenariat.....	15
4.2.1. Activités de l'établissement du partenariat.....	15
4.2.2. Activités de l'avancement du partenariat.....	16
4.2.3. Domaines prioritaires et activités admissibles.....	16
V. Financement et conditions d'admissibilité.....	21
5.1. Direction du Fonds.....	21
5.2. Bénéficiaires admissibles.....	22
5.3. Critères d'évaluation des propositions.....	22
5.4. Rapport et reddition de compte.....	23
VI. Conclusion.....	25

INTRODUCTION

La société haïtienne est plus exigeante que jamais sur le travail de ses écoles et ses enseignants. Il est demandé aux établissements scolaires d'offrir des services éducatifs et aux enseignants de dispenser un enseignement d'excellente qualité à un corps d'élèves de plus en plus hétérogènes, tout en rendant ces services éducatifs plus accessibles et en se tenant à l'écoute des besoins spécifiques et variés des élèves. Dans un monde en constante mutation, ces services doivent relever des défis eux aussi nouveaux : promouvoir l'économie et contribuer au développement durable. Ces exigences ne sont pas nouvelles.

Depuis le début des années 60, sous la pression de la demande sociale, différents pays avaient pris des engagements d'étendre les bienfaits de l'éducation à tous. Mais le nouveau siècle arrive et trouve le monde avec des taux élevés d'enfants et de jeunes non-scolarisés (plus de 40%) et des écarts élevés de rendement scolaire, en particulier les pays en développement dont Haïti. Un constat d'échec déroutant.

Toutefois vu l'incapacité de l'État haïtien à fournir les services éducatifs et un enseignement de qualité, le secteur non-public a répondu à l'appel et couvre 85% de l'offre dans l'enseignement haïtien. Il met en place des infrastructures de manière à accueillir un nombre de plus en plus considérable d'élèves. Il offre une grande couverture dans l'enseignement secondaire mais les résultats laissent plus d'un perplexe. Avec l'offre privée, un plus grand nombre d'élèves fréquentent l'école mais les résultats escomptés sur les plans quantitatif et qualitatif sont loin d'être atteints.

Haïti, un des pays en développement où les contributions des parents en ce qui a trait à la scolarisation des enfants sont les plus importantes et où les services éducatifs se trouvent très différenciés, accuse des taux de rendement scolaire qui laissent à désirer. L'intervention des partenaires techniques et financiers n'apporte pas la solution escomptée. En effet, d'énormes gaspillages de fonds financiers sont enregistrés dans le pays. Plus les acteurs financent l'accès à l'éducation à des jeunes, plus le système éducatif devient sélectif à l'endroit de ces derniers et plus il leur fournit des services de piètre qualité.

Cette faiblesse du système éducatif haïtien prend de l'ampleur ces dernières années, interpelle les consciences et pousse plus d'un à se questionner sur la quantité et la qualité des produits fournis et sur les facteurs susceptibles d'améliorer la performance du système et la façon d'agencer l'apport des partenaires pour qu'on puisse avoir des résultats concluants.

L'organisation scientifique de l'aide des partenaires techniques et financiers et la maîtrise des facteurs qui déterminent le rendement scolaire des élèves haïtiens peuvent, à coup sûr, changer le cours des choses dans le système éducatif haïtien. La construction de bon partenariat pourra sans nul doute produire des effets probants et c'est précisément ce que ce travail s'efforcera d'établir en 5 chapitres.

La mise en contexte et la formulation des objectifs en sont le premier chapitre. La définition du concept de partenariat en éducation est le deuxième, la présentation de la vision du partenariat et les acteurs de l'ONAPE constitue le troisième. La construction du partenariat et le financement de ce dernier en sont les 4 e et 5 e chapitres du travail.

I. MISE EN CONTEXTE ET OBJECTIFS

Le vœu de chaque acteur qui consent d'énormes sacrifices pour financer la scolarité de ses progénitures dans les enseignements fondamental et secondaire est de les voir d'une part, recevoir une éducation de qualité axée sur des apprentissages effectifs qui répondent aux réalités locales, nationales et internationales, aux besoins de développement intellectuel, physique, civique et d'autre part, atteindre un niveau de formation satisfaisant et de s'y maintenir afin qu'ils puissent trouver leur place sur le marché du travail et se réaliser pleinement dans la vie. Ce sont des attentes non satisfaisantes que nous apprend le contexte qui suit.

1.1. MISE EN CONTEXTE

Le profil des jeunes issus de l'École Haïtienne semble encore très éloigné des attentes formulées dans les finalités de l'éducation énoncées au début de la réforme éducative et qui servent encore de référence au système. La qualité dans l'enseignement et l'efficacité scolaire demeurent une réalité alarmante pour les acteurs du système et la société haïtienne en général qui, de nos jours, en veut davantage.

Une analyse diagnostique du système éducatif haïtien signale qu'«en 1997¹, le taux de redoublement pour le fondamental des 1^{er} et 2^e cycles était estimé à 17%, alors qu'en 2003, ce taux moyen a connu une diminution de 3%. Les taux de redoublement sont les plus élevés en 1^{ère}, 2^{ème} et 3^{ème} années estimés respectivement à 15%, 16% et 15%. Le taux d'abandon avant la fin du premier cycle fondamental, estimé à 13% en 1997, est passé à 12% en 2003. En 6^{ème} année, ce taux a été le plus élevé (26%).

Cette même analyse surenchérit : «le taux de réussite des élèves aux examens officiels est relativement bas. En 2003, 65,9 % ont réussi en 6^{ème} AF contre 62,5 % en 9^{ème} AF pour cette même année. Deux ans plus tard, ce taux a atteint 66,5 % en 6^{ème} AF et 57,44% en 9^{ème} AF. Le taux de réussite aux examens de fins d'études secondaires est encore plus alarmant, soit 48,34 % en 2005.

Des données plus récentes pour l'année académique 2014-2015 confirment la persistance jusqu'à l'heure actuelle de la faiblesse en question, avec le taux de 51,45% de réussite aux examens du baccalauréat 2^e partie et celui de 72.21% de réussite en 9^e année fondamentale.

La réforme de Bernard fut une première tentative qui n'a pas donné les résultats auxquels on s'attendait. Les nouvelles structures qu'elle prévoyait n'ont pas été mises en place. Les redoublements et l'abandon minent les paliers fondamental et secondaire du système. Conscient de cette situation, le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports a élaboré le Plan National d'Éducation et de Formation dont les objectifs sont d'augmenter l'accès à l'éducation et d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé dans le pays. Les résultats demeurent cependant mitigés.

La définition de la Stratégie Nationale d'Action pour l'Éducation pour Tous², qui répond à une obligation contractée par l'État haïtien au Forum Mondial sur l'Éducation à Dakar en avril 2000, le constat se révélait encore inquiétant. Entre autres problèmes cuisants, on signalait globalement le manque de pertinence et d'efficacité interne du système. Le manque d'efficacité constaté se traduit par des redoublements et des abandons importants.

Comme bon nombre de pays, Haïti doit se mettre au pas en donnant une autre dimension au processus de démocratisation de son système éducatif. Ses dirigeants cherchent à adapter au mieux l'offre éducative afin de répondre aux nouvelles demandes en main-d'œuvre qualifiée. La disponibilité de

¹MENFP, (1997). Diagnostique du système éducatif haïtien.1997

²MENFP, (2008). Stratégie Nationale d'Action pour l'Éducation pour Tous. 2008

ressources humaines de qualité en nombre suffisant apparait comme une nécessité de premier ordre pour se positionner sur le marché mondial. Avec un système éducatif de faible efficacité interne, Haïti est loin de pouvoir mener ce combat au côté d'autres pays de sa région dont les systèmes éducatifs accusent une meilleure efficacité scolaire. Pour y parvenir, Haïti s'est astreinte à mobiliser des ressources de toute part pour combler ce retard.

Conscient de cette situation, le Ministère de l'Éducation Nationale, de la Jeunesse et des Sports a élaboré le Plan National d'Éducation et de Formation dont les objectifs sont d'augmenter l'accès à l'éducation et d'améliorer la qualité de l'enseignement dispensé dans le pays.

Pour ce faire, l'État a consenti un investissement de l'ordre 5.200.169 dollars américains pour l'obtention des matériels didactiques et la formation des enseignants de l'enseignement fondamental (rapport semestriel du MENJS, 1997)³ et les parents, avec leurs maigres ressources, ont fait les frais au niveau de l'enseignement secondaire à 75%. Les partenaires financiers se multiplient dans le système et apportent des financements pour aider à redresser la barre. Tous ces investissements traduisent fort bien la volonté de la société haïtienne et des partenaires de rompre avec l'inefficacité du système scolaire.

À ces constats déroutants s'ajoute l'insatisfaction du Ministère de l'Éducation Nationale exprimée à travers les déclarations des autorités confirmant la faiblesse persistante du système. Pour résoudre les problèmes du système en question et faire sa refonte, l'État haïtien a créé l'Office National de Partenariat en Éducation.

1.2. PRESENTATION DE L'ONAPE

L'Office National de Partenariat en Éducation (ONAPÉ), créé par la loi du 19 novembre 2007, est une structure permanente de partenariat en éducation⁴. Il est un organisme autonome à caractère administratif et culturel placé sous la tutelle du Ministre de l'éducation nationale. Il est à la fois un espace de concertation et d'échanges entre le Ministre de l'éducation et les Partenaires du secteur de l'Éducation, et un organe de gestion du partenariat. Il a pour mission essentielle de favoriser la participation réelle du réseau non étatique à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et programmes de Développement de l'Éducation en Haïti.

L'ONAPÉ a pour attributions de (d') : participer à l'élaboration de la politique et à la définition des objectifs du Ministère en matière de partenariat entre le réseau public et le réseau non public; établir un cadre permettant un partenariat actif et une participation effective des associations socio-professionnelles et du réseau non public de l'éducation en général dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques et programmes de développement du système éducatif haïtien; participer à l'élaboration des plans, programmes et projets en rapport avec les objectifs assignés des politiques définies; réaliser les activités relatives à la gestion du partenariat public et non public; œuvrer à l'établissement et à la constitution de mécanismes de consultation et de concertation susceptibles d'aider le Ministère à mieux jouer son rôle de régulateur du secteur de l'Éducation; promouvoir, créer, organiser et encadrer les institutions et services éducatifs nés du partenariat public et non public; entretenir des relations avec les organismes nationaux et internationaux œuvrant dans le domaine du partenariat en éducation; assurer la promotion et le développement du partenariat public et non public en éducation.

À la suite de sa mise en fonction le 2 avril 2015, en vue de lancer les activités se rapportant à sa structure organisationnelle, à sa mission et à ses attributions, la Direction Générale dudit Office a

³ Rapport semestriel du MENJS, 1997

⁴ Loi portant création et organisation de l'ONAPE

procédé à l'élaboration d'un plan d'actions intégrant, entre autres, selon l'article 21 de ladite loi, la mise en place d'une Direction de Partenariat dont *"les attributions consistent à développer les activités visant à favoriser l'implication effective des différents partenaires éducatifs, sociaux, techniques et financiers des secteurs public et non-publics dans la mise en œuvre de la politique partenariale en matière d'éducation"*⁵.

La direction de partenariat présente en attendant un plan d'action qui s'inscrit d'une part dans une logique d'exploration et de reconnaissance des organismes partenaires, d'autre part dans un exercice d'échange et de concertation avec les acteurs du secteur de l'éducation. Ce plan d'action intériorise des activités qui doivent être tout bonnement menées sur le terrain. Mais ce dernier n'est pas encore prêt et le besoin de résultat se fait de plus en plus sentir.

1.3. OBJECTIFS VISÉS

Le partenariat associe des acteurs pluriels (l'Etat, ONG, institutions, associations, collectivités et entreprises...) ici et là-bas. Il permet d'articuler les problématiques locales et de confronter les situations d'ici et d'ailleurs. En valorisant les liens entre les situations locales et globales il permet de comprendre les interrelations qui se nouent entre les divers acteurs liés à la problématique que doit résoudre le partenariat. Le partenariat apporte à la réflexion et aux actions conduites une ouverture à la réalité de la vie et à la réalité de terrain, à l'interdépendance et donc à la complexité. Dans ce cas précis, l'objectif général est de présenter dans un document la façon d'implémenter le partenariat en éducation en Haïti.

Spécifiquement, il importe de

- Présenter le concept de partenariat en éducation
- Dégager la vision du partenariat par l'Etat haïtien ;
- Évoquer les critères permettant de construire le partenariat ;
- Présenter également la façon de financer les partenariats,

II. CONCEPT DE PARTENARIAT EN ÉDUCATION

L'étude du concept de partenariat en éducation nous porte à constater qu'il est encore peu défini et qu'il engendre une confusion de sens, même si dans la pratique éducative les exercices de partenariat sont fréquents et souvent très fructueux. [...] il est indispensable d'avoir une démarche réflexive sur ce qu'est le partenariat, sur sa signification même, sur les termes utilisés. Il y a souvent de l'à-peu-près dans le vocabulaire. L'étude du concept du partenariat en éducation nous amène à constater que parfois le mot partenariat apparaît comme une facilité de langage qui dispense de s'interroger sur la position propre de chaque acteur ou de chaque partenaire; le partenariat vu en quelque sorte comme un «prêt-à-porter», qui ignore les spécificités des groupes ou des lieux; ou encore le partenariat célébré comme une fin plutôt que comme un moyen; ou enfin, un partenariat qui nie les conflits, les enjeux de pouvoir et qui se veut simple technique d'organisation ou de régulation, alors qu'il préfigure des questions plus profondes quant aux interrogations de la société sur la citoyenneté, sur le rôle de tous les acteurs de la société dans l'acte éducatif, et dans la société en général (Janin,1995 ; **SEKING, A. (1995)**)⁶.

⁵ Loi portant création et organisation de l'ONAPE.

⁶ JANIN, B. (1995) ; **SEKING, A. (1995)**. Accueil et ouverture du colloque sur l'étude du partenariat en éducation. In Les Actes du Colloque : Établissements et partenariat : stratégies pour des projets communs, D. Zay et A. Gonnin-Bollo (dir.), Paris : INRP p. 34-35.

En effet, on assiste à la mise en place de partenariats entre les institutions (université / école), entre le milieu et les institutions (université-école / entreprise), entre les institutions et la collectivité (écoles / famille). Les institutions visent autant la formation professionnelle que la formation initiale et continue. Elles s'inscrivent dans des perspectives d'action novatrices, de changements organisationnels, de décroisement scolaire, d'insertion sociale et professionnelle, de transfert des acquis et de tutorat. Il est clair que le partenariat est lié aux enjeux que la société affronte pour organiser l'existence de ses membres. Il fait partie des moyens que l'on a imaginés pour traiter des problèmes de la vie sociale, exacerbés dans une période qui n'est pas aussi faste qu'on le voudrait et où la souffrance et l'inquiétude se répandent. L'utilité de mieux cerner théoriquement le partenariat se trouve ainsi confortée par des urgences pratiques actuelles (Larrouy, 1995)⁷.

Selon Dhume Fabrice, 2001, le partenariat se définit comme une « méthode d'action coopérative fondée sur un engagement libre, mutuel et contractuel d'acteurs différents mais égaux, qui constituent un acteur collectif dans la perspective d'un changement des modalités de l'action [...] et élaborent à cette fin un cadre d'action adapté au projet qui les rassemble, pour agir ensemble à partir de ce cadre. »⁸ Le partenariat est vu comme une association active de différents intervenants qui, tout en maintenant leur autonomie, acceptent de mettre en commun leurs efforts en vue de réaliser un objectif commun relié à un problème ou à un besoin clairement identifié dans lequel, en vertu de leur mission respective, ils ont un intérêt, une responsabilité, une motivation, voire une obligation.

Le partenariat sous-tend une relation de collaboration entre deux ou plusieurs personnes basées sur la confiance, l'égalité et la compréhension mutuelle, pour atteindre un objectif spécifique. Les partenariats comportent des risques comme des bénéfices, rendant cruciale la responsabilité partagée.

Selon Florence Vidal (1999), « Les coopérations et les partenariats sont des systèmes d'alliances relativement stables entre deux ou plusieurs acteurs, personnes morales le plus souvent, qui décident d'opérer en synergie pour atteindre un ou plusieurs objectifs, qu'ils ne peuvent ou veulent atteindre par leurs propres moyens⁹. « Le partenariat, poursuit-elle, est une relation de collaboration et de coordination d'égal à égal entre plusieurs organisations qui visent à atteindre des buts communs en jouant de la complémentarité de leurs compétences et de leurs approches.

Cette relation se base sur l'écoute, la réciprocité, le consensus, la confiance et le respect mutuel. Elle se consolide autour de valeurs communes et partagées grâce à des échanges réguliers, à la transparence et à la mise en place de règles claires concernant les droits, les devoirs et les responsabilités de chacune des parties. »¹⁰

Dans ce cas, Il peut être compris comme une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Tout en laissant leur autonomie à

⁷ LARROUY, J. (1995). Un modèle anthropologique du partenariat : un cadre pour l'analyse, un guide pour l'action. In Les Actes du colloque : Établissements et partenariat : stratégies pour des projets communs, Édité par D. Zay et A. Gonnin-Bollo, Paris : INRP, p. 229-244.

⁸ DHUME, F. (2001). Du travail social au travail ensemble, Editions ASH, 2001.

⁹ VIDAL, F. (1999). L'entreprise et la cité : Partenaires ou adversaires ? InterEditions, P.275.

¹⁰ Cette définition est le résultat d'une mise en commun d'apports de différentes ONGD et concerne les partenariats entre OSC. Il est possible que certaines organisations ne s'y retrouvent que partiellement. Dans des situations d'urgence ou des contextes spécifiques, une ONG peut être amenée à collaborer avec des organisations avec lesquelles elles ne partagent pas forcément les valeurs et avec lesquelles il est difficile de travailler de façon ouverte et transparente.

chacun des partenaires, il permet de créer des synergies, de tirer profit d'une complémentarité, de mettre en commun des ressources, d'affronter en commun une situation, etc. L'établissement d'un partenariat est formalisé par un **contrat** ou un **protocole** de collaboration dans lequel les responsabilités, rôles et contributions financières de chacune des parties sont clairement définis.

L'analyse du concept de partenariat est des plus complexes. En effet, ce concept sommatif et multi référentiel se réclame à la fois des champs philosophique, sociologique, économique, politique et éducatif. Il inclut la notion de pouvoir, d'influence, de leadership, de concertation, d'intérêt et d'idéologie. Selon Acker et al. (1995)¹¹, la création du concept de partenariat est liée au rationalisme scientifique et au constructivisme social. Il réfère à un phénomène de mutation entre le modèle bureaucratique et le modèle alternatif ou modèle idéal (Larrouy, 1995)¹². Ainsi, les pratiques de partenariat favorisent la circulation de l'information en réseau, l'interrelation avec l'environnement à tous les niveaux du système organisationnel ; elles permettent les actions décisives locales propres à l'organisation alternative et en rupture avec les aspects majeurs du système bureaucratique fortement hiérarchisé, où l'information se distribue à partir du sommet hiérarchique. Le partenariat favorise l'évitement d'une polarisation, lieu de décision versus lieu d'exécution tel que vécu dans une organisation bureaucratique. Les facteurs de succès sont ainsi identifiés en termes de vision et de valeurs communes, de structures de communication et de pouvoir.

Selon St Pierre (2001)¹³, le succès se définit en termes de relation entre deux éléments pour l'exécution d'un travail commun selon une vision harmonisée et un partage des risques et des résultats. Il implique chez les partenaires un changement paradigmatique au niveau de la conception du travail d'équipe, du partage du leadership et de la concertation des efforts. Orienté vers l'uniformisation de la mission sur des valeurs communes et de la résolution des conflits tant internes qu'externes, *ce nouveau type de gestion permet de considérer des problématiques complexes, d'accroître leur influence politique et de mettre à profit les connaissances et les compétences individuelles tant professionnelles que personnelles. Il nécessite toutefois, pour établir un partenariat sérieux, une vision partagée, la détermination d'une mission propre, la définition des rôles et des responsabilités de chacun et la mise en commun des ressources disponibles.* De plus, le partenariat permet l'utilisation de la créativité au niveau des solutions proposées par l'accroissement de la communication et la participation d'individus antérieurement moins ou nullement impliqués socialement.

Dans certains pays, les partenariats entre les autorités publiques et des entités privées dans l'offre éducative existaient bien avant que le terme « PPP » ne se répande. Ils reflétaient l'histoire et les processus politiques de chaque pays. Cependant, ces trois dernières décennies ont vu l'émergence d'un autre type de PPP – une alternative stratégique mise en avant pour relever les défis auxquels les systèmes éducatifs se trouvaient confrontés. Cette alternative, qui a débuté dans les pays industrialisés, est promue dans les pays en développement par les organisations humanitaires, ainsi que par les institutions internationales telles que la Banque mondiale et l'OCDE. Elle a un impact important sur le rôle de l'Etat vis-à-vis du secteur privé, en tant que fournisseur de services publics, dont l'éducation.

¹¹ ACKER-HOCEVAR, M. et al. (1995). Developing an Educational Quality Benchmark System (EQBM). A partnership in restructuring. In Paper presented in the Annual Meeting of the American Educational Research in San Francisco, 18-22 Avril

¹² LARROUY, J. (1995). Un modèle anthropologique du partenariat : un cadre pour l'analyse, un guide Pour l'action. In Les Actes du colloque : Établissements et partenariat : stratégies pour des projets Communs, Édité par D. Zay et A. Gonnin-Bollo, Paris : INRP, p. 229-244.

¹³ ST-PIERRE, M. (1999). L'influence des groupes d'intérêt sur le processus d'élaboration de la Loi de l'instruction publique, Thèse inédite, Université de Montréal : site Web.

Fervent partisan des Partenariats Publics/Privés dans le secteur de l'éducation et consultant auprès de la Banque mondiale, LaRoque (2008)¹⁴ déclare que ces Partenariats Publics/Privés partagent un certain nombre de caractéristiques : ils sont de nature officielle, ils impliquent le développement d'une relation à long terme entre les partenaires, ils sont axés sur les résultats, ils incluent une dimension de partage des risques entre les partenaires et ils peuvent impliquer à la fois les secteurs non-lucratifs et commerciaux, en tant que partenaires du secteur privé. Le rôle du secteur public est essentiellement de définir la portée des activités ; de spécifier les priorités, les objectifs et les résultats, identifier les domaines prioritaires ; et de mettre en place un régime de performance qui motivera la gestion du Partenariat Public/Privé dans la fourniture de ses services.

En 2011, le Cercle de Coopération des ONGD et ses membres ont entamé un travail de réflexion sur l'efficacité du développement. Ce travail a débouché sur la rédaction des lignes directrices pour l'efficacité du développement qui sont destinées à accompagner les ONG luxembourgeoises dans leur réflexion pour améliorer l'efficacité de leur travail¹⁵. Elles ont présenté 6 lignes directrices pour avoir des partenariats équitables et solidaires.

1. Le partenariat se construit sur la base de critères clairs et transparents définis au préalable par les partenaires respectifs et à partir desquels les partenaires se choisissent.
2. Les partenaires partagent la même vision sur le partenariat et doivent se mettre d'accord sur les besoins identifiés, les objectifs poursuivis et les résultats attendus de leur coopération et formuler ensemble une stratégie commune.
3. Formaliser les responsabilités et rôles : Les rôles et responsabilités mutuels des partenaires sont discutés ensemble et clairement définis dans une convention formelle, régulièrement révisée. Les partenaires sont égaux dans la définition de la convention.
4. Le partenariat nécessite une participation active de toutes les parties concernées (partenaires et groupes et personnes vulnérables et marginalisées) à chaque phase de gestion de cycle de projet (de la planification à l'évaluation y compris la stratégie de sortie).
5. Le partenariat s'inscrit dans les dynamiques sociales existantes et favorise la participation à des réseaux existants et/ou la création de nouveaux réseaux d'organisations de la société civile et de nouvelles synergies.
6. Le partenariat favorise l'autonomie organisationnelle et opérationnelle des différents acteurs.

Après une petite revue de la littérature, plusieurs termes clés émergent pour faciliter la compréhension du partenariat, tels : l'interdépendance, la vision partagée, l'objectif commun, l'égalité, la confiance, la mutualité, la responsabilité et l'engagement, l'établissement du partenariat, l'avancement du partenariat et les domaines prioritaires. Ces termes clés ont servi de support à la construction de partenariats sérieux.

III. VISION DU PARTENARIAT ET ACTEURS DE L'ONAPÉ

Un partenariat est une association entre deux ou plusieurs entreprises ou entités qui décident de coopérer en vue de réaliser un objectif commun. Le partenariat peut être de nature économique, financière, scientifique, culturelle, artistique, etc. Tout en laissant leur autonomie à chacun des

¹⁴ LAROQUE, M (2008). Rapport sur le partenariat Public/privé, Banque Mondiale 2008.

¹⁵ Le Cercle de Coopération des ONGD (2001). Les lignes directrices des partenariats équitables et solidaires, 2001.

partenaires, il permet de créer des synergies, de tirer profit d'une complémentarité, de mettre en commun des ressources, d'affronter en commun une situation, etc. La relation entre les partenaires est formalisée par un contrat ou un protocole de collaboration dans lequel les responsabilités, rôles et contributions financières de chacune des parties sont clairement définis.

3.1. VISION DU PARTENARIAT

La Constitution haïtienne de 1987 dans son Article 32-1 stipule que : L'éducation est une charge de l'État et des collectivités territoriales. Ils doivent mettre l'École gratuitement à la portée de tous, veiller au niveau de formation des enseignants des secteurs publics et privés¹⁶.

Dans la même veine, l'Article 32-2 précise : La première charge de l'État et des collectivités territoriales est la scolarisation massive, seule capable de permettre le développement du Pays. L'État encourage et facilite l'initiative privée en ce domaine¹⁷.

Ainsi, la décision de l'État haïtien d'instituer l'ONAPE dans le but de constituer une synergie autour des besoins de l'Éducation en termes d'amélioration de l'offre, de la qualité, de la gouvernance, de l'efficacité et de l'efficience participe-t-elle de ces déclarations de principe constitutionnelles. Le cadre de référence de l'ONAPE, qui est la loi l'ayant institué, situe les différentes catégories d'acteurs dans le partenariat en éducation.

Cependant, l'État reste l'acteur stratégique central, qui détient dans le domaine de l'éducation et en vertu de la Constitution, un pouvoir régalien. Ce pouvoir est exercé au plan opérationnel par des acteurs institutionnels dont le principal est le Ministère de l'Éducation et de la Formation Professionnelle (MENFP) avec l'ensemble de ses services centraux et ses dix directions départementales qui ont sous leur juridiction essentiellement les écoles primaires et secondaires.

On doit également citer l'Institut National de Formation Professionnelle (INFP), le Rectorat de l'Université d'État d'Haïti, le Secrétariat d'État à l'Alphabétisation, le Ministère des Affaires sociales qui s'occupent des questions d'éducation au niveau universitaire, professionnel, technique et du non formel. Enfin, il faut indiquer que des ministères tels que le Ministère de la santé publique et de la Population, le ministère de l'agriculture, des Ressources Naturelles et du Développement rural (MARNDR) entreprennent aussi des activités éducatives diverses. Le MENFP demeure le détenteur du pouvoir de contrôle et de régulation du système éducatif.

En affirmant l'urgence d'une concertation avec les partenaires, le Plan National d'Éducation et de Formation en a identifié les grandes catégories¹⁸. Il s'agit de l'État comme acteur stratégique, du sous-secteur privé, de la communauté des parents d'élèves, des ONG, des partenaires techniques et financiers. Ce vœu est concrétisé dans l'ONAPE défini comme :

- ❖ Un cadre qui permette un partenariat réel et une réelle participation des associations et des ONG qui représentent le secteur privé dans les politiques et programmes de développement de l'éducation de base en Haïti ;
- ❖ Un instrument à travers lequel le Ministère peut exercer son rôle de régulateur du secteur de l'éducation en faisant respecter les normes de qualité requise pour l'offre d'éducation.

3.2. ACTEURS DE L'ONAPE

¹⁶ Constitution haïtienne de 1987.

¹⁷ Ibid

¹⁸ cf. Le Plan National d'Éducation et de Formation, 1998 – p 70-71.

Les conditions de cet engagement en partenariat pourraient être scellées dans une Charte nationale du Partenariat. En attendant, on peut indiquer que parmi les adhérents les plus souhaitables et attendus, il faudrait citer :

1. L'État d'Haïti, représenté par les Institutions de la République, particulièrement, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle ;
2. Les représentants des collectivités territoriales (Départements et Communes) ;
3. Les Bailleurs de fonds, et de façon générale, les partenaires techniques et financiers ;
4. Les Organisations Non gouvernementales ;
5. Les agences d'exécution de projets et programmes d'éducation ;
6. Les syndicats de l'enseignement public et privé ;
7. Les représentants des réseaux d'écoles de l'enseignement non public ;
8. Les représentants des Associations de parents d'élèves ;
9. Les organisations d'élèves ;
10. Les organismes humanitaires intervenant dans les domaines de la santé, de l'éducation et de la formation des enfants nécessiteux, malades ou handicapés ;
11. Les organisations patronales œuvrant dans le domaine de l'éducation ;
12. Les fondations nationales ou étrangères intéressées à la question éducative ;
13. Les autres ministères de l'État en particulier le Ministère de l'Économie et des Finances.

L'ensemble des conditions de base pour devenir partenaire en éducation, les facteurs qui peuvent faire perdre cette qualité, de même que les critères pour la conclusion d'une convention de partenariat avec l'Office National du Partenariat seront définis et précisés dans la Charte du Partenariat.

IV. CONSTRUCTION DU PARTENARIAT

Construire un partenariat est aujourd'hui indispensable pour confronter les points de vue autour d'un sujet, d'une problématique et pour enrichir la réflexion de plus d'un. Cette démarche complexe, inscrite dans la durée, ne va pas de soi. Il est important de qualifier la nature de la relation partenariale, de comprendre dans quoi l'on s'engage lorsque l'on recherche des « partenaires ». Telle est la mission de la Direction du partenariat à l'ONAPE.

4.1. DIRECTION DU PARTENARIAT

La loi portant création et organisation de l'Office National de Partenariat en Education a prévu la mise en place d'une direction de partenariat dont les attributions principales sont : "de développer les activités visant à favoriser l'implication effective des différents partenaires éducatifs, sociaux, techniques et financiers des secteurs publics et non-publics dans la mise en œuvre de la politique partenariale en matière d'éducation"¹⁹.

La Direction de partenariat, dans le respect de ses attributions développera des partenariats publics et non publics. Ces Programmes de partenariat en éducation (PPE) ont pour but de promouvoir la collaboration entre les ONG, l'Etat Haïtien, les collectivités et d'autres intervenants afin d'améliorer la réussite des élèves haïtiens qui fréquentent les écoles primaires et secondaires. Ce sont des programmes auxquels les acteurs précités choisissent d'adhérer. Ces programmes, qui soutiennent l'établissement de partenariats multilatéraux en éducation, donnent l'élan pour mettre en œuvre des activités conjointes et visent à renforcer la préparation structurelle des organisations des collectivités pour la prestation de services d'éducation aux écoles sur le territoire national.

¹⁹ Loi portant création et organisation de l'ONAPE.

Ces programmes facilitent l'établissement, puis l'avancement, d'ententes officielles de partenariat dont le but est d'instaurer des relations de travail concrètes entre les responsables et les éducateurs œuvrant dans les différentes collectivités. Ces ententes de partenariat ouvrent la voie à une meilleure coordination entre les écoles des sections communales et celles des communes et des chefs-lieux de départements. Elles déboucheront sur des avantages concrets pour les élèves, les enseignants et les administrateurs concernés.

Des formes de partenariats en éducation ont déjà cours sur le territoire national. Beaucoup d'ONG interviennent en la matière sans qu'il y ait de cadre d'intervention et d'ententes officielles régissant leur collaboration. Pour tirer parti d'un partenariat sérieux et fructueux, l'Etat haïtien, par la loi du 19 novembre 2007 a créé l'Office National de partenariat en Education (ONAPE)²⁰.

4.1.1 Identification des partenaires

La construction d'un partenariat sérieux en matière d'éducation commande qu'on amorce le processus d'identification des différents partenaires qui ont déjà commencé à œuvrer dans le secteur éducatif. L'Office National de Partenariat en Education qui a déjà engagé un dialogue avec certains partenaires va continuer à les identifier (aussi petits soient-ils) afin de pouvoir construire avec eux un partenariat solide et fructueux. Selon le Gouvernement Canadien : Programme des partenariats en éducation²¹, St Pierre, 2001, LaRoque, 2006 la mise en œuvre du programme de partenariat en éducation s'érigera autour des éléments clés qui suivent :

- Un ou des objectifs commun(s) aux partenaires ;
- Un protocole d'entente établissant les règles du partenariat ;
- Élaboration et mise en œuvre des activités concourant à l'avancement du partenariat ;
- Des domaines prioritaires ;
- Des conditions de participation ;
- Des rôles et les responsabilités des partenaires ;
- La portée du partenariat.

4.1.2 Formulation d'un ou des objectif(s) commun(s)

Dans tout partenariat sérieux, les organismes partenaires s'engagent à travailler ensemble afin de réaliser leur objectif commun pour leur profit mutuel. Ils formulent un objectif commun sur lequel ils se sont mis d'accord et fournissent une preuve attestant l'engagement dont ils ont convenu.

L'objectif général du Programme de Partenariat en Education est de contribuer à améliorer les résultats scolaires des élèves sur le territoire de la République d'Haïti. Il y parviendra en apportant son appui à des ententes de partenariat dans le cadre desquelles les représentants des collectivités et des ONG échangeront des compétences et des services, et qui permettront aux partenaires de coordonner les initiatives d'apprentissage destinées à aider les élèves sans distinction aucune.

Des objectifs spécifiques viendront ventiler l'objectif général formulé précédemment :

- Établir le partenariat ;
- Faire avancer le partenariat ;
- Choisir les domaines prioritaires ;
- Élaborer, entre les partenaires, d'ententes ou de stratégies d'amélioration des programmes et des services offerts aux élèves qui fréquentent des écoles en Haïti ;
- Mettre en commun de l'expertise et la prestation de services ;

²⁰ Ibid.

²¹ Gouvernement Canadien : Programme des partenariats en éducation 2016.

- Améliorer le rapport entre les différentes écoles du pays afin de faciliter la transition des élèves entre celles-ci ;
- Établir de meilleurs liens entre l'éducation primaire et secondaire à travers le pays et les programmes pour la petite enfance au moyen de partenariats qui mettent à contribution d'autres ministères sectoriels.

4.1.3. Établissement du partenariat

L'entente trouvée sur le ou les objectifs à atteindre indique que l'établissement du partenariat peut être envisagé. Il est aspect important du processus. Tout partenariat, pour être viable, doit d'abord exister. La négociation et l'élaboration d'un protocole d'entente entre les partenaires en éducation et des activités conjointes qui les accompagnent s'avèrent nécessaires à la naissance d'un tel programme, lorsque le protocole n'existe pas déjà.

4.1.4. Avancement du partenariat

La signature du protocole est un pas important dans la construction du partenariat. Elle montre que l'on peut avancer avec les activités. L'avancement du partenariat repose sur les différentes activités à mener. L'élaboration et la mise en œuvre d'activités conjointes au sein du partenariat qui sont déjà régi par un protocole d'entente ou par une autre forme d'entente officielle multipartite entre les différents partenaires doivent être vues comme pivot de la réussite.

4.1.5. Domaines prioritaires

Les partenariats dont nous parlons, qu'ils en soient à la phase d'élaboration ou à celle de la mise en œuvre du protocole d'entente, doivent mettre de l'avant l'un ou plusieurs des cinq domaines prioritaires²² que sont :

- 1) L'élaboration, entre les collectivités, les ONG et l'ONAPE, d'ententes ou de stratégies d'amélioration des programmes et des services offerts aux élèves. (p. ex., ententes sur les frais de scolarité).
- 2) La mise en commun des compétences et de la prestation de services (perfectionnement professionnel, contenus de cours adaptés aux différentes catégories d'élèves, etc.).
- 3) L'amélioration du rapport entre les différentes écoles du pays afin de faciliter la transition des élèves entre celles-ci.
- 4) L'établissement de meilleurs liens entre l'éducation primaire et secondaire sur tout le territoire national et les programmes pour la petite enfance et/ou les programmes de formation au marché du travail, au moyen de partenariats qui mettent à contribution d'autres ministères sectoriels.
- 5) La préparation structurelle – améliorer et soutenir la capacité des différentes collectivités afin d'offrir du soutien et des services de qualité en éducation.

4.1.6. Participation au partenariat

Le partenariat devra regrouper au moins une Collectivité, une ou plusieurs ONG et ONAPE/MENFP. Le partenariat permettra de maximiser les possibilités de coordination et d'efficacité. D'autres intervenants pourront également y prendre part. Il pourra s'agir, par exemple, d'autres ministères sectoriels ou encore d'organisations du secteur privé. Dans l'établissement d'un partenariat, une ONG peut aussi assumer un mandat de gestion du financement et/ou de coordination des activités pour le compte d'une Collectivité.

²² Voir la description détaillée des domaines prioritaires à la section 4.1.5 Avancement de partenariats.

4.1.7. Rôles et responsabilités

Tous les partenaires partagent des intérêts et assument des responsabilités communes dans le but de faciliter la réussite scolaire des élèves. Il incombera à tous les partenaires d'assurer la surveillance et l'évaluation permanentes du partenariat et de ses activités. Dans de nombreux partenariats, les districts ou les directions départementales d'éducation pourraient également jouer un rôle déterminant dans la mise en œuvre des plans conjoints de partenariat.

4.1.8. Portée du Partenariat

Un programme de ce genre appuie les partenariats multipartites en éducation, la mise en œuvre d'activités conjointes et soutient l'établissement de nouvelles ententes de partenariat en éducation, à encourager l'augmentation de la mise en œuvre d'activités conjointes, et à renforcer la capacité des Collectivités à offrir des services en éducation à leurs écoles. Il s'agit dans tous les cas d'activités ponctuelles ou d'une durée limitée.

4.2. ACTIVITÉS DU PARTENARIAT

Les activités à entreprendre sont étalées, non seulement en fonction des principaux objectifs à atteindre avec l'implémentation du partenariat, mais aussi conformément aux résultats attendus définis préalablement. En fait, l'atteinte de chaque objectif spécifique suppose la réalisation d'un ensemble d'activités cohérentes et réalistes. Au cours de la mise en œuvre d'un partenariat, les actions à mettre en œuvre répondent aux grands résultats liés à l'établissement, à l'avancement et aux domaines prioritaires du partenariat. Les activités seront ventilées dans les tableaux I, II et III. On va d'abord regarder les activités liées à l'établissement du partenariat.

4.2.1. Activités de l'établissement du partenariat

Les activités de l'*établissement du partenariat* telles que la négociation et la rédaction d'une ébauche de protocole d'entente entre une Collectivité, une organisation non gouvernementale et l'ONAPE/MENFP (quand une telle entente n'existe pas déjà), y compris pour les consultations préalables nécessaires avec les collectivités, peuvent être financées par les partenaires en utilisant le service d'un consultant. Les activités devront être présentées par le biais de propositions et seront financées sur une base annuelle. Le protocole d'entente doit comporter un plan d'action conjoint s'appuyant sur un ou plusieurs des cinq domaines prioritaires du programme (section 4.2.3). Le protocole d'entente doit être signé par tous les partenaires.

4.2.1.1 Activités admissibles

- Définition d'objectifs communs visant à améliorer les résultats scolaires des élèves ;
- Rédaction d'un ensemble d'activités conjointes établissant les priorités des partenaires et énonçant les engagements, les rôles et les responsabilités de chacun d'eux, et précisant leur apport en ressources (financières et/ou en nature) ;
- Rédaction d'un protocole d'entente.

Lorsqu'un protocole d'entente est signé par les partenaires et qu'il comporte un ensemble d'activités conjointes, la Collectivité peut formuler une proposition à l'ONAPE/MENFP pour obtenir le financement servant à la mise en œuvre de ces activités admissibles.²³

4.2.2 Activités de l'avancement du partenariat

²³ Voir section 4.2.2 Avancement de partenariats.

Pour les partenariats qui existent déjà, le Programme de Partenariat en Education fournira du financement pour appuyer le développement continu et la mise en œuvre du plan d'action conjoint, y compris pour mener les consultations nécessaires avec les collectivités concernées et les négociations avec les partenaires. Les activités conjointes peuvent varier en taille et en portée, se dérouler à l'échelle du pays ou ne concerner que quelques collectivités (Départements, Communes, Section communales). Les plans d'action conjoints porteront sur une année.

4.2.3 Domaines prioritaires et activités admissibles

1. **Élaboration, entre les partenaires, d'ententes ou de stratégies d'amélioration des programmes et des services offerts aux élèves qui fréquentent des écoles en Haïti ;**
2. **Activités admissibles :**
 - Élaboration de nouvelles ententes sur les frais de scolarité, ou le remplacement de celles qui existent déjà, par d'autres types d'ententes de programmes et de services instaurant des stratégies et des mesures destinées à améliorer les résultats scolaires des élèves qui fréquentent des écoles de la Collectivité ;
 - Élaboration d'autres stratégies pour améliorer les résultats scolaires des élèves qui fréquentent des écoles de la collectivité, comme des ententes sur l'amélioration des services éducatifs.
3. **Mise en commun de l'expertise et de la prestation de services**
Activités admissibles :
 - Échanges de compétences liées à la pédagogie et aux contenus actuels des cours et des programmes de formation ;
 - Mise en commun de la prestation de services comme le perfectionnement professionnel et la formation ;
 - Mise en œuvre, dans des écoles de la Collectivité, d'initiatives ayant fait leurs preuves dans certaines écoles à Port-au-Prince ou dans d'autres grandes villes d'Haïti ;
 - Mise en œuvre, dans des écoles à l'échelle nationale, d'initiatives pilotes provenant d'autres pays de la planète.
4. **L'amélioration du rapport entre les différentes écoles du pays afin de faciliter la transition des élèves entre celles-ci.**
Activités admissibles :
 - Élaboration de protocoles et/ou de stratégies de transition pour permettre aux différentes écoles des collectivités de suivre et d'aider les élèves qui passent d'une collectivité à l'autre (p. ex., élaboration d'un système commun d'identification des élèves lié au système national, protocoles d'échange de données, programmes de mentorat, conseils aux élèves et préparation de ceux qui reviennent d'une école d'une section communale et qui s'inscrivent dans une école de grande ville, etc.) ;
 - Coordination des calendriers et des horaires des écoles à l'échelle du pays, de leurs politiques et de leurs stratégies.
5. **Établissement de meilleurs liens entre l'éducation primaire et secondaire à travers le pays et les programmes pour la petite enfance au moyen de partenariats qui mettent à contribution d'autres ministères sectoriels.**
Activités admissibles :
 - Mise en place d'une fonction de coordination afin d'établir de meilleurs liens entre les programmes destinés à la petite enfance et ceux des écoles primaires et secondaires ;

- Sous forme de projets pilotes, concevoir des initiatives d'éducation et/ou des contenus de cours pour les écoles des Collectivités visant avant tout à améliorer les compétences essentielles permettant de se préparer au marché du travail et à occuper un emploi ;
- Améliorer la préparation à la maternelle, avec la participation des ministères sectoriels concernés, du secteur privé et d'autres intervenants.

Pour le cycle de financement 2016-2017, le PPE appuie les activités pour renforcer la capacité organisationnelle des Collectivités pour la prestation de services d'enseignement fondamental et secondaire dans les écoles des Collectivités en prévision de mesures législatives.

Cadre de résultats du programme de mise en œuvre du partenariat public/privé

Résultats attendus du partenariat	Indicateurs de Résultat	Activités	Corresp	Structures de mise en œuvre
Objectif 1				
Etablir et structurer le partenariat				
R1 Le partenariat public/ privé en éducation en Haïti est établi et se structure	Les partenaires qui se rangent sur l'ONAPE mènent mieux leur partenariat	1.1. Définition d'objectifs communs visant à améliorer les résultats scolaires des élèves		DG, DP
		1.2. Rédaction du protocole d'entente		ONAPE, ONG, Collectivités
		1.3. Elaboration du plan d'action des activités conjointes établissant les priorités des partenaires et énonçant les engagements, les rôles et les responsabilités de chacun d'eux, et précisant leur apport en ressources (financières et/ou en nature)	.	ONAPE, ONG, Collectivités
Objectif 2				
Faire avancer le partenariat en le rendant effectif				
R2. En se rendant effectif, le partenariat avance		2.1. Fourniture du financement par les partenaires		DF, ONG
		2.2. Mise en œuvre des plans d'actions conjoints		DP, ONG, Collectivités
		2.3. Poursuite des consultations nécessaires avec les collectivités concernées et les négociations avec les partenaires.		DG, DP, ONG Collectivités

Résultats attendus du partenariat	Indicateurs de Résultat	Activités	Corresp	Structures de mise en œuvre
Objectif 3				
Élaborer, entre les partenaires, d'ententes ou de stratégies d'amélioration des programmes et des services offerts aux élèves qui fréquentent des écoles en Haïti				
R1 Des ententes ou stratégies d'amélioration des programmes et des services offerts aux élèves qui fréquentent l'école haïtienne sont élaborées		1.1. Élaboration de nouvelles ententes sur les frais de scolarité, ou le remplacement de celles qui existent déjà, par d'autres types d'ententes de programmes et de services instaurant des stratégies et des mesures destinées à améliorer les résultats scolaires des élèves qui fréquentent des écoles de la Collectivité.		DG, DP, ONG
	Les partenaires qui se rangent sur l'ONAPE mènent mieux leur partenariat	1.2. Élaboration d'autres stratégies pour améliorer les résultats scolaires des élèves qui fréquentent des écoles de la collectivité, comme des ententes sur l'amélioration des services éducatifs.		DG, DP, ONG Collectivités
Objectif 4				
Mettre en commun de l'expertise et la prestation des services				
R2. L'expertise et la prestation des services sont mises en commun		2.1. Échanges de compétences liées à la pédagogie et aux contenus actuels des cours et des programmes de formation ;		DG, DP, ONG
		2.2. Mise en commun de la prestation de services comme le perfectionnement professionnel et la formation ;		DG, DP, ONG
		2.3. Poursuivre les consultations nécessaires avec les collectivités concernées et les négociations avec les partenaires		DG, DP

		2.4. Mise en œuvre, dans des écoles de la Collectivité, d'initiatives ayant fait leurs preuves dans certaines écoles à Port-au-Prince ou dans d'autres grandes villes d'Haïti ;		DG, DP, ONG
--	--	---	--	-------------

Résultat attendus du partenariat	Indicateurs de résultats	activités	Corresp	Structure de mise en œuvre
Objectif 5 : Améliorer le rapport entre les différentes écoles du pays afin de faciliter la transition des élèves entre celles-ci.				
R1 Le rapport entre les différentes écoles du pays est amélioré afin de faciliter la transition des élèves entre celles-ci		1.1. Élaboration de protocoles et/ou de stratégies de transition pour permettre aux différentes écoles des collectivités de suivre et d'aider les élèves qui passent d'une collectivité à l'autre (p. ex., élaboration d'un système commun d'identification des élèves lié au système national, protocoles d'échange de données, programmes de mentorat, conseils aux élèves et préparation de ceux qui reviennent d'une école d'une section communale et qui s'inscrivent dans une école de grande ville, etc.)		DG
	Les partenaires qui se rangent sur l'ONAPE mènent mieux leur partenariat	1.2. Coordination des calendriers et des horaires des écoles à l'échelle du pays, de leurs politiques et de leurs stratégies		DG, DP

Objectif 6 Établir de meilleurs liens entre l'éducation primaire et secondaire à travers le pays et les programmes pour la petite enfance au moyen de partenariats qui mettent à contribution d'autres ministères sectoriels.				
R2. De meilleurs liens sont établis entre l'enseignement fondamental et le secondaire et les programmes de la petite enfance		2.1 Mise en place d'une fonction de coordination afin d'établir de meilleurs liens entre les programmes destinés à la petite enfance et ceux des écoles primaires et secondaires ;		DG
		2.2. Sous forme de projets pilotes, concevoir des initiatives d'éducation et/ou des contenus de cours pour les écoles des Collectivités visant avant tout à améliorer les compétences essentielles permettant de se préparer au marché du travail et à occuper un emploi.		DG, DP, ONG
		2.3. Améliorer la préparation à la maternelle, avec la participation des ministères sectoriels concernés, du secteur privé et d'autres intervenants.		MENFP, DG, DP, ONG, autres Ministères

V. ÉLÉMENTS DE CADRAGE STRATEGIQUE DU DIALOGUE INSTITUTIONNEL

5.1- CONTEXTE

Depuis la chute de la dictature des Duvalier en 1986, Haïti est plongée dans une grave crise sociopolitique. Durant les 30 dernières années de transition de la dictature à la démocratie, l'anarchie politique due à l'absence de compromis et de dialogue rend l'État haïtien très fragile. L'éducation est l'une des principales victimes de l'instabilité politique qui règne dans le pays. Néanmoins, des efforts pour réformer le système éducatif ont été consentis. On peut citer entre autres : le Plan National d'Education et de Formation (PNEF) adopté en 1998, la Stratégie Nationale d'Action pour l'Education pour Tous (SNA/EPT) de 2007, le Plan Opérationnel 2010-2015. Ces travaux ont permis de faire une analyse diagnostique du système éducatif haïtien et de mettre en évidence des problèmes sur le plan de l'offre scolaire, de l'efficacité interne, de la qualité de l'éducation, de l'efficacité externe et de la gouvernance. Ainsi, Haïti s'étant engagée à respecter les règles de l'Universalisation de l'Éducation de Jomtien (1990), du Forum de Dakar (2000), telles : un enseignement supérieur de qualité, la régulation du secteur, doit se doter d'outils adéquats pour un dialogue pouvant mener vers cette réforme efficace dont le pays a besoin²⁴.

Le dialogue est une discussion entre personnes, entre partenaires ou adversaires politiques, idéologiques, sociaux, économiques, en vue d'aboutir à un accord, des conversations et des pourparlers. En effet, toute forme de dialogues encadrés par des règles de fonctionnement propres à chaque instance représentative du personnel et par un certain nombre d'obligations en matière d'information, de négociation, de consultation et de recours au droit d'expertise, est de l'ordre du dialogue social. Le dialogue social inclut tous types de négociation, de consultation ou simplement d'échange d'informations entre les représentants des gouvernements, des employeurs et des travailleurs selon des modalités diverses, sur des questions relatives à la politique économique et sociale, présentant un intérêt commun. [...] Les processus de dialogue social peuvent être informels ou institutionnalisés ou associés – ce qui est souvent le cas – ces deux caractéristiques »²⁵.

En droit judiciaire, la métaphore du dialogue est utilisée pour décrire la capacité des assemblées législatives de réagir aux décisions rendues par les tribunaux en matière constitutionnelle, plus spécialement, aux décisions portant sur l'interprétation à donner aux dispositions de la Charte canadienne des droits et libertés²⁶. Le recours à cette métaphore s'inscrit dans le débat sur la légitimité du contrôle judiciaire.

Le dialogue institutionnel doit s'entendre en tout premier lieu comme un outil pouvant permettre à tous les acteurs du système éducatif de pouvoir se réunir autour d'un objectif commun. Cet outil servira de miroir pouvant faire voir le Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle autrement par les différents partenaires. Le dialogue institutionnel se doit d'être un appui aux relations sociales réunissant toutes les couches de la société et aussi un support à la construction de nouvelles orientations. En ce sens, il regroupe les normes auxquelles se référer pour circonscrire les actions à mener sous l'angle privilégié. Une véritable réforme éducative ne peut être mise en œuvre sans un dialogue institutionnel et social. L'Office national de partenariat en éducation (ONAPE), dont la mission est de créer un espace de concertation entre tous les acteurs du système éducatif Haïtien, est l'élément clé pour jeter les bases d'une vraie réforme éducative.

²⁴ Pierre Délima (2012), « Constitutions, Lois et Éducation en Haïti 1801-2011 ».

²⁵ Selon l'Organisation internationale du travail (OIT).

²⁶ Leclair Jean (2003).

5.2 JUSTIFICATION

Créé par la loi du 19 novembre 2007, l'Office National de Partenariat en Education (ONAPE), a pour mission essentielle de favoriser la participation réelle du secteur non public à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement de l'éducation en Haïti. Il lui faudra lancer un vaste mouvement citoyen par lequel on fera comprendre aux universitaires, aux politiciens, aux directeurs d'écoles, aux professeurs, que le changement dont on rêve pour le pays doit nécessairement passer par un changement d'habitude. Instaurer ce dialogue est un enjeu de taille pour l'ONAPE. Ce sera un travail de longue haleine pour arriver à communiquer les nouvelles orientations aux différents acteurs qui évoluent dans le système. Les partenaires financiers se multiplient dans le système et apportent des financements utiles pour l'avancement du secteur. Tous ces investissements traduisent fort bien la volonté de la société haïtienne et des partenaires de rompre avec l'inefficacité du système scolaire. En tant qu'organe stratégique et politique, l'ONAPE devra redéfinir des axes cruciaux de l'éducation comme l'accès, la qualité et l'équité.

Les indicateurs utilisés pour mesurer l'impact de l'efficacité de l'aide fournie par les bailleurs de fonds ne sont pas toujours fiables. En général, ces aides sont dirigées vers des programmes n'ayant des fois rien à voir avec les priorités du Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle. Les réformes doivent être menées dans une complémentarité harmonieuse, qui remplacerait une rivalité conflictuelle, entre dialogue direct et dialogue institutionnel par rapport à la position de chaque acteur.

En Haïti, il a été question de dialogue national au niveau de la politique (Haïti, Accord d'El Rancho, janvier 2015). Par ailleurs, Monsieur Jocelerme PRIVERT, propose de lancer un dialogue national avec tous les secteurs de la vie nationale afin de rechercher une solution pour sortir le pays de la crise postélectorale. La question du dialogue devient donc, un outil incontournable dans tous les domaines où il importe de faire des choix stratégiques et décisionnels. Mais, jusqu'à date, ils n'ont porté aucune solution tangible surtout dans le secteur de l'éducation, qui est avant tout un acte politique. De ce fait, elle doit être la résultante d'un travail consensuel entre toutes les branches de la société.

Les maux dont souffre le système éducatif haïtien sont le reflet des vicissitudes de notre vie collective. Dans les deux cas, s'expriment le blocage de la société haïtienne et l'incapacité des acteurs élus à instaurer entre eux un dialogue à la fois mature et respectueux. C'est une constante ancienne de notre culture d'anciens colonisés (à forte tradition contestataire). Elle s'aggrave aujourd'hui d'un phénomène attribué à la révolution digitale, mais qui est à l'œuvre depuis bien plus longtemps : le pouvoir vertical et descendant est rejeté et de ce fait le leadership, politique, syndical ou managérial, est obligé de se transformer.

La nature du dialogue social évolue au rythme de cette mutation. En 2006, dans son rapport intitulé : « Consolider le dialogue social », le Conseil économique et social relevait que « la notion de dialogue social est aujourd'hui couramment utilisée mais rarement définie avec précision, les différents acteurs pouvant, dès lors, lui donner des significations éminemment variables ». Deux acceptions traditionnelles demeurent. Tout d'abord, le dialogue social lui-même : dialogue institutionnel (direction-syndicat-Partenaires) et dialogue direct. Ensuite, la négociation sociale, qui s'inscrit dans le dialogue institutionnel, mais qui s'en distingue dans les entreprises où directions et syndicats parviennent à discuter et pas seulement à négocier, par exemple de la stratégie (comme les y encourage la récente loi Rebsamen relative au dialogue social et à l'emploi).

Un troisième terme a fait son apparition dans ce paysage sémantique : la mobilisation participative. La mobilisation est au cœur des nouvelles formes d'autorité et de leadership. Elle devient le Sociétal²⁷. C'est la mobilisation qui percute de plein fouet le dialogue institutionnel et qui explique parfois son contournement. Dialogue, négociation et mobilisation : la place et l'articulation de ces trois composantes varient selon les entreprises et la mobilisation des partenaires dépend de l'intensité de la culture du dialogue. Le dialogue et la

²⁷ Le dialogue social dans tous ses états – 7 octobre 2015.

négociation institutionnels sont incompressibles. Mais ils n'empêchent pas le dialogue direct de s'épanouir, au point de n'être plus seulement leur concurrent et de devenir leur prolongement.

Dans la plupart des cas, le dialogue institutionnel est là pour produire des accords et rappeler aux différents partenaires, leur obligation de ne pas se couper de la base de gouvernance édifée par l'Etat. Pour tout ce qui a rapport aux considérations politiques ou tactiques, il revient à l'ONAPE de décider pour le secteur éducatif. Mais il est aussi possible d'imaginer une procédure référendaire déconnectée de la négociation, et de ce fait, moins contraignante, qui permettrait de consulter les partenaires sur une variété de sujets.

5.3. OBJECTIFS

Conformément aux missions et attributions de l'ONAPE, les principaux objectifs visés dans le cadre de la mise en œuvre du dialogue institutionnel sont les suivants :

- Regrouper tous les acteurs du secteur de l'éducation autour du Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle ;
- Œuvrer à l'établissement et à la constitution de mécanismes de consultation et de concertation susceptibles d'aider le ministère de l'éducation nationale à mieux jouer son rôle de régulateur du secteur de l'éducation.
- Entretien des relations avec des organismes nationaux et internationaux œuvrant dans le domaine du partenariat en éducation.
- Assurer la promotion et le développement du partenariat public non public en éducation.

5.4. LES PARTENAIRES DU SECTEUR CONCERNES PAR CE DIALOGUE

Conformément aux articles 27 et 28 de la loi du 19 novembre 2007 créant et organisant l'Office National de Partenariat en Education (ONAPÉ), ce dialogue doit être instauré avec :

- Les représentants des institutions nationales publiques et privées qui contribuent au financement des activités de l'ONAPÉ ;
- Les représentants des bailleurs de fonds internationaux intervenants dans le secteur de l'éducation en Haïti ;
- Les représentants des opérateurs du secteur éducatif non public ;
- Les représentants des syndicats et associations d'enseignants ;
- Les représentants des associations de parents d'élèves ;
- Les représentants d'organisations intervenant dans le secteur éducatif haïtien ;
- Les représentants du secteur des affaires.

5.5. STRATEGIE PRIVILEGIEE PAR L'ONAPE POUR L'ENSEMBLE DU SECTEUR

Le Dialogue Direct et le Dialogue Institutionnel ne doivent pas être des concurrents mais devenir complémentaires dans les actions de l'ONAPE. Le rééquilibrage ne se fera pas en bridant le dialogue direct. Au contraire, celui-ci, loin d'être une pratique générale, va continuer à se développer. Les mutations de la vie sociale l'imposent : augmentation des qualifications, recherche de sens, aspirations des jeunes (et des moins jeunes) à des organisations du travail différentes (fin du travail prescrit et déboulonnage des statuts) relations avec la Société...

C'est à l'ONAPE à travers le dialogue institutionnel-partenariat-direct d'engager sa mutation. Ainsi, son chantier vise deux objectifs : remettre véritablement l'éducation au centre ; et accorder au Ministère le droit

de peindre ce dialogue à ses propres couleurs, et faire en sorte que la puissance publique dicte aujourd'hui sa loi dans plus de 80 % des cas.

Pourtant, ce n'est pas le changement des règles du jeu qui permettra tout seul d'instaurer une coexistence harmonieuse entre dialogue institutionnel et dialogue direct. La partie revêt des enjeux plus intangibles mais tout aussi décisifs : l'introduction d'une culture de l'écoute et de l'acceptation des différences et l'abandon, par les différents acteurs, des postures imposées. Ce qui suppose trois conditions :

- 1) Instaurer la confiance et le sens du partage de l'expérience et des pratiques. Une institution ne produit pas seulement des biens, mais aussi des liens. Le dialogue direct interdit le management par injonction ;
- 2) Instiller dans les entreprises les principaux représentants ;
- 3) Changer de stratégie, licencier, pourquoi pas, mais pas n'importe comment ni dans la précipitation. Le temps humain n'a rien à voir avec le temps financier : il exige l'implication du management et ce dernier ne peut se sentir otage d'une direction qui ne l'associe pas ou qui piétine allègrement des valeurs et des principes laborieusement arrêtés auparavant²⁸.

La même philosophie doit inspirer le dialogue institutionnel que prône l'ONAPE. « Franchir le mur des conflits »²⁹, c'est faire circuler du sens et accepter d'aller sur le territoire de l'autre et de cheminer ensemble dans un processus de résolution des problèmes. Au sein de l'institution de prévoyance évoquée plus haut, les progrès vont être obtenus à force d'encadrement, de respect réciproque et en proscrivant toute tentation de plan caché.

Une vision commune de l'avenir de l'Education doit progressivement émerger. Et surtout, démonstration de la convergence entre dialogue institutionnel et dialogue direct, l'ONAPE doit construire une communauté mobilisée dans la reconstruction des rapports sociaux, celle-ci requérant des hommes émotionnellement forts et capables de prendre des risques et s'investir dans et pour le système. Un lieu, où le dialogue lui-même s'apprend et s'enseigne ! Il existe au Canada une école de la négociation fondée sur la connaissance et la compréhension réciproque des intérêts des parties en présence. A quand la généralisation de cet enseignement dans les écoles managériales haïtiennes ? Incarner le dialogue. Trop souvent nous rechignons aux rencontres directes, pourtant indispensables à la crédibilité de nos discours. Très à la mode et utiles à la circulation de l'information ou pour faire sauter les bouchons hiérarchiques, blogs et communications numériques ne sont pas suffisants dans le cas de l'ONAPE.

Pour une raison très simple qui démontre l'ampleur des réformes à opérer dans les textes, les pratiques et les comportements : réinventer la Société éducative haïtienne, l'Office National de Partenariat en Education (ONAPE), à travers le dialogue social et le dialogue institutionnel direct enfin réconciliés, sera apte à donner un souffle plus vivifiant au système éducatif haïtien.

5.6. CADRE DE MISE EN ŒUVRE

Le dialogue partenariat-direct a pour nom « pédagogie, Co-construction, processus participatifs ». De plus, on ne peut que se réjouir de la diffusion des pratiques, qui importent de la modernité et de l'efficacité dans le management. Certes, la négociation en entreprise se porte mieux qu'au niveau interprofessionnel et à celui des branches institutionnelles et partenariales de la scène nationale³⁰.

²⁸ Gilles Le Gendre et Raphaële Rabatel.

²⁹ David S. Weiss Presse de l'Université Laval.

³⁰ Gilles Le Gendre et Raphaële Rabatel.

Partout dans le monde, l'éducation est une affaire d'Etat. Il revient aux politiques et à la société civile d'élaborer des actions stratégiques en fonctions des besoins de la population et des projections sur l'avenir. L'ONAPE, de par sa mission, doit favoriser la participation réelle des partenaires et travailler à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement de l'éducation en Haïti. Pour ce faire, le numérique peut-être un facteur d'accélération de cette dynamique, en lui fournissant des outils à la puissance incomparable : Intranet, réseaux sociaux internes (JC Decaux, Dassault Systèmes...), comptes Twitter réservé aux partenaires (GrDF), Web-TV (Generali), ateliers participatifs, etc. Pour ses principales actions à mener :

- Réaliser des rencontres partenariales périodiques ;
- Créer un espace d'échanges public/privé ;
- Elaborer les normes et les conditions pour un partenariat efficace ;
- Instituer le dialoguer régulier en vue de s'assurer de la bonne mise en œuvre des projets et programmes.

Il faudrait avant tout, asseoir l'image de l'ONAPE dans la réalité des différents partenaires du secteur par la sensibilisation à travers des dépliants, des spots publicitaires, des affiches, etc. ; lancer une campagne médiatique ciblant principalement les régions ; engager un plaidoyer pour une augmentation du budget alloué à l'éducation.

5.7. RESULTATS ATTENDUS

- La gouvernance du système éducatif haïtien est renforcée ;
- Les partenaires techniques et financiers sont mieux impliqués dans les décisions prises par le MENFP ;
- Les mécanismes de consultations et de concertations sont maîtrisés par les partenaires ;
- Les relations entre le MENFP et ses partenaires sont plus harmonieuses ;
- Les mécanismes de développement du partenariat public/privé en éducation sont vulgarisés.

Neuf (9) ans après l'adoption et la promulgation de la loi créant l'ONAPE, cette nouvelle structure venant en renfort au Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, se voit enfin opérationnelle. On est unanime à reconnaître l'urgence d'un dialogue réel avec tous les partenaires du système éducatif. Concertations, échanges et dialogue sont les axes prioritaires sur lesquels devront se construire les changements nécessaires pour l'avancement du secteur éducatif. Mais cela devra se faire dans un cadre institutionnel avec des normes pour permettre au Ministère de l'éducation de garder son pouvoir de contrôle et de régulation sur le système, ce qui constitue un défi lié à la mission proprement dite de l'ONAPE.

VI. FINANCEMENT ET CONDITIONS D'ADMISSIBILITE

La mobilisation des fonds pour financer les Programmes de Partenariat en Education se révèle nécessaire. Le trésor public comme les organismes partenaires participeront à la recherche de ressources financières. Ils alimenteront la Direction Administrative et du Fonds de l'ONAPE qui se mettra disponible pour financer la part des collectivités afin de faciliter leur participation au partenariat et pour soutenir les initiatives destinées à leurs écoles, de même que pour appuyer les activités visant à développer leur capacité en matière de services offerts à la communauté. Les ONG apporteront aussi une aide financière aux activités conjointes destinées aux écoles dans un plan d'action conjoint. Et la collectivité pourra décider d'acheter des services nécessaires auprès d'une agence d'exécution de projets et programmes d'éducation.

6.1. Direction du fonds

Selon la loi portant création et organisation de l'ONAPE, il est créé une direction du fonds qui s'occupe du financement du partenariat. Il est prévu dans les articles 29 et 30 de ladite loi : "les ressources financières de l'ONAPE proviennent des Fonds du trésor public, des organismes de financement et des contributions de tiers". Il est créé un Fonds National de Partenariat dont les ressources proviennent :

- a) Du budget de la République
- b) Des contributions des organismes nationaux de Financement ;
- c) Des contributions des bailleurs de Fonds Internationaux ;
- d) Des dons et legs.

Ce Fonds de Partenariat que contient l'ONAPE aura pour rôle de :

- ❖ Permettre aux établissements privés d'offrir un service éducatif de meilleure qualité à travers des aides à l'amélioration des conditions d'enseignement et d'apprentissage ;
- ❖ Permettre une réduction des coûts privés d'éducation pour les familles à faibles revenus ;
- ❖ Faciliter l'accès des enfants aux différents niveaux du système scolaire.

Dans la perspective d'un partenariat public/non public dans le domaine de l'éducation et de la formation, on peut, en s'inspirant de l'expérience de certains pays et la multiplicité des interventions déjà enregistrées dans le secteur éducatif haïtien, identifier et cibler un certain nombre d'acteurs pouvant être éligibles à la qualité de partenaires.

Le financement sera disponible pour l'établissement et pour le développement de partenariats lorsque ceux-ci respecteront les critères de base suivants :

- Tous les partenaires partagent un objectif commun pour améliorer les résultats des élèves, aussi bien dans les écoles des Collectivités qu'à l'échelle du pays ;
- Le partenariat regroupe au moins une Collectivité, qui respecte les exigences d'admissibilité énoncées à la section 5.2 de ce document, Une ONG et l'ONAPE/MENFP ;
- Le partenariat inclut la participation d'éducateurs et de spécialistes en éducation des écoles et des Collectivités et celles des grandes villes ;
- Le partenariat doit mettre de l'avant l'un ou plusieurs des cinq domaines prioritaires du programme, tel que définis à la section 4.2.3;
- Tous les partenaires ont convenu de faire rapport sur les résultats du partenariat aux collectivités membres ;
- Tous les partenaires versent une contribution financière ou en nature (les contributions des Collectivités peuvent être financées en totalité ou en partie par l'ONAPE) ;
- Tous les partenaires s'engagent à prendre des mesures concrètes pour améliorer les résultats.

6.2. Bénéficiaires admissibles

Les bénéficiaires admissibles sont, entre autres, les Collectivités. Dans le cadre d'un Partenariat Public/Privé en éducation, pour favoriser une meilleure coordination, une efficacité accrue et des économies d'échelle plus importantes, la priorité sera accordée à la collaboration avec les Collectivités motivées et dotées des qualités requises. Le MENFP et l'ONAPE peuvent déléguer entièrement la responsabilité de financement, la fourniture des services d'enseignement fondamental et secondaire, le fonctionnement des écoles et la gestion des ententes sur les frais de scolarité aux Collectivités. A ce moment précis, elles auront à se concentrer sur la formation des jeunes et l'éducation des enfants en jouant le rôle de maître d'œuvre par l'utilisation des services d'organisations qui se connaissent en la matière.

Pour avoir droit au financement d'un programme de partenariat, une organisation doit respecter les critères d'admissibilité suivants :

- Bénéficiaire du soutien de la collectivité ou de l'école et soumettre un document qui prouve cet appui (p. ex., une résolution adoptée par une Collectivité ou un autre document comme une lettre officielle de soutien) ;

- Avoir une structure organisationnelle qui comprend un poste de directeur administratif ou un autre poste de niveau équivalent, un agent des finances et un conseil d'administration, ou l'équivalent ;
- Offrir, comme principale fonction, du soutien en matière d'éducation primaire et secondaire aux collectivités membres et écoles des Collectivités ;
- Être dans une bonne situation financière ;
- Produire et publier des rapports annuels sur les activités et les dépenses du partenariat en éducation ;
- S'il s'agit d'une nouvelle organisation, elle doit remplacer une organisation qui existait déjà ou être le résultat de la fusion d'organisations qui existaient auparavant.

Autres modalités :

- Les organisations peuvent gérer le financement d'un partenariat et/ou coordonner ses initiatives pour le compte de Collectivités indépendantes qui n'en sont pas membres, si cela leur convient.
- Les organisations seront tenues de fournir un document signé par chaque Collectivité non membre attestant que celle-ci accepte que le financement du Partenariat Public/Privé en éducation soit administré et géré par cette organisation en son nom.

6.3. Critères d'évaluation des propositions de projets

Toutes les propositions sont évaluées en fonction de leur mérite, et conformément aux critères suivants :

- **Capacités** : l'expérience, les compétences et/ou les capacités de tous les partenaires à entreprendre avec succès les activités proposées du partenariat et à atteindre les résultats visés dans les délais prescrits (pour l'avancement de partenariats, le dossier des réalisations des partenariats antérieurs sera pris en compte).
- On établira, dans les propositions, un lien clair entre les activités proposées et les besoins des élèves, ou entre les approches fondées sur des données probantes et les résultats des élèves.
- **Implication et engagement** : si la proposition bénéficie de l'appui des collectivités et des écoles, on tiendra compte de l'ampleur des activités de consultation, en misant sur l'approche retenue.
- On décrira clairement, et de façon détaillée, dans la proposition comment se déroulent les consultations, et auprès de qui (parents, enseignants, directeurs), y compris l'élaboration de la proposition.
- **Activités de mise en œuvre** : les propositions doivent s'harmoniser avec les objectifs du programme et les activités admissibles. Le processus d'évaluation tiendra compte des échéanciers, de la rentabilité des activités et de la façon dont elles atteindront les résultats visés.
- La description de chacune des activités de la proposition devrait inclure les mesures particulières prévues pour mener l'activité à terme, le plan de mise en œuvre, les rôles et responsabilités des partenaires, et un rapport d'étape pour les activités ayant débuté l'année précédente ;
- La description des résultats attendus pour chaque activité de la proposition devrait inclure les objectifs de l'activité, et les indicateurs qui seront utilisés pour mesurer les progrès réalisés.
- **Gestion de projet** : comment le projet sera-t-il géré ? sa gouvernance, la gestion de sa portée, sa qualité, le budget, les ressources humaines, la gestion des risques ainsi que la surveillance et le contrôle du projet et les rapports seront pris en compte.
- On définira clairement les activités conjointes et tiendra compte de leur durée limitée. On décrira les solutions qui permettraient de poursuivre leur mise en œuvre.
- On décrira clairement aussi, dans la proposition, toutes les contributions en nature ou en espèce des ONG, de l'ONAPE et des autres.

6.4. Rapports et Reddition de compte

L'État haïtien s'engage à réformer l'administration publique, en mettant en place, à tous les niveaux, des cadres de gestion axée sur les résultats (GAR). Celle-ci implique que le gouvernement haïtien assume sa responsabilité face à ses résultats et en rende compte à ses citoyens et citoyennes par la production de rapport. Cette approche de gestion se démarque de la gestion axée sur le contrôle des ressources associé au mode de fonctionnement bureaucratique.

Selon le code civil haïtien, en son article 837 :« la reddition de compte, c'est le fait de rendre compte de sa gestion³¹». Elle est l'exécution d'une obligation. C'est-à-dire d'informer, de prouver et de se justifier concernant l'administration de biens. Afin d'assurer le suivi des mesures prévues, un système de reddition de comptes sera instauré. Les partenaires locaux et internationaux seront invités à assortir à chacune des actions dont ils sont responsables, des indicateurs permettant de mesurer l'avancement de leurs engagements. Ils seront aussi conviés à consigner dans leur rapport annuel de gestion les efforts accomplis en vue d'atteindre les objectifs qu'ils se sont fixés. Le MENFP, à travers l'ONAPE, assurera l'accompagnement des Partenaires dans leur fonction de reddition de comptes. Le MENFP consignera l'ensemble des différents indicateurs définis par les partenaires en un tableau de bord permettant de suivre la progression globale des réalisations envisagées.

³¹ Code civil haïtien, article 837.

CONCLUSION

Ce plan a présenté les premiers éléments du partenariat public/privé comme : la vision, la construction et le financement du partenariat. Le dialogue et la concertation avec les organismes partenaires permettront à coup sûr à l'ONAPE de mieux saisir certaines nuances et de peaufiner sa stratégie.

La Direction du Partenariat est la responsable de la mise en œuvre du programme de partenariat public/privé. Toutefois, considérant que ce plan constitue une expérience pilote dans la mise en œuvre effective dans la nouvelle façon d'implémenter le Partenariat au niveau déconcentré et, compte tenu du contexte de refondation du système et de conception de nouvelles politiques dans les domaines d'actuation de l'ONAPE, il est nécessaire d'assurer une forte implication et la communication entre les niveaux stratégique et tactique (cadres, directions techniques et directions transversales du niveau central) et le niveau plus opérationnel, les Directions Départementales d'Education. La participation de la société civile, tant à la réflexion et à la définition de politiques que comme à la présentation de résultats, implique une forte appropriation du Plan de la part de ces acteurs, ainsi que sa vision restructurante et les ambitions opérationnelles qui sont à la base des grandes actions prévues.

Au niveau stratégique, le Programme de partenariat public/privé en éducation encouragera appuiera l'orientation et l'implication des acteurs dans les différents sous-secteurs du système éducatif : 1) la Gouvernance-Déconcentration et Décentralisation ; 2) le Développement Professionnel et Formation – Formation des Enseignants ; et 3) les Infrastructures. La participation des Directions Départementales d'Education ainsi que d'autres acteurs de l'éducation est assurée. Dans la mise en œuvre du partenariat public/privé, les acteurs fourniront à la fois des appuis techniques et financiers.

Au niveau déconcentré, le Programme soutiendra une instance d'accompagnement du Plan au sein des DDE, chargé de la communication avec le niveau central, dans l'organisation et l'exécution des activités, la coordination avec d'autres programmes et projets que bénéficient les Départements, et dans la systématisation des progrès, des réalisations, des contraintes et des leçons apprises.

BIBLIOGRAPHIE

ACKER-HOCEVAR, M. et al. (1995). Developing an Educational Quality Benchmark System (EQBM). A partnership in restructuring. In Paper presented in the Annual Meeting of the American Educational Research in San Francisco, 18-22 Avril.

CODE CIVIL HAÏTIEN, ARTICLE 837.

CERCLE DE COOPÉRATION DES ONGD DE LUXEMBOURG, (2001). Les lignes directrices des partenariats équitables et solidaires, Luxembourg 2001.

DHUME, F. (2001). Du travail social au travail ensemble, Editions ASH, 2001

GÉLINAS, J. B. (2000). La globalisation du monde : laisser faire ou faire ? Montréal : Les Éditions Écosociété.

GOVERNEMENT CANADIEN (2015). Programme des partenariats en éducation, 2015.

HEENAN, D.A., BENNIS, D.A. (1999). Co-Leaders: The Power of Great Partnerships, New York: John Wiley & Sons, Inc.

JANIN, B. (1995). Accueil et ouverture du colloque sur l'étude du partenariat en éducation. In Les Actes du colloque : Établissements et partenariat : stratégies pour des projets communs, D. Zay et A. Gonnin-Bollo (dir.), Paris : INRP p. 34-35.

LARROUY, J. (1995). Un modèle anthropologique du partenariat : un cadre pour l'analyse, un guide pour l'action. In Les Actes du colloque : Établissements et partenariat : stratégies pour des projets communs, Édité par D. Zay et A. Gonnin-Bollo, Paris : INRP, p. 229-244.

LAROQUE, M (2008). Rapport sur le partenariat Public/privé, Banque Mondiale 2008.

MENFP (2008). Stratégie Nationale d'Action pour l'Education Pour Tous, 2008.

MENFP (1998). Le Plan National d'Éducation et de Formation, 1998 – p 70-71

MENFP, (1997). Diagnostique du système éducatif haïtien.1997

SEKING, A. (1995). Accueil et ouverture du colloque sur l'étude du partenariat en éducation. In Les Actes du colloque : Établissements et partenariat : stratégies pour des projets communs, D. Zay et A. Gonnin-Bollo (dir.), Paris : INRP, p. 38 -40.

ST-PIERRE, M. (1999). L'influence des groupes d'intérêt sur le processus d'élaboration de la Loi de l'instruction publique, Thèse inédite, Université de Montréal : site Web.

VIDAL, F. (1999). L'entreprise et la cité : Partenaires ou adversaires ? InterEditions, p.275.