

*Liberté, Égalité, Fraternité*



RÉPUBLIQUE D'HAÏTI

Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle  
(MENFP)

**Office National du Partenariat en Éducation (ONAPE)**

Créé par la loi du 19 novembre 2007

Financement :

---

**Termes de référence pour l'étude sur le système éducatif, le  
clientélisme et les influences politiques**

Pétion-Ville, Haïti  
Novembre 2016

# Termes de référence (TDR)

## I- Information générale sur le poste

**Titre du poste :** Étude sur le système éducatif, le clientélisme et les influences politiques

**Lieu d'affectation :** ONAPÉ

**Type de contrat :** Contrat national à durée déterminée

---

## II- Contexte et justification

L'Office National de Partenariat en Éducation (ONAPE) 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. Comme lieu de réflexion, d'échange et de concertation en matière de politique éducative, l'ONAPE est un espace où se croisent les experts et les acteurs éducatifs dans une logique d'amélioration continue de la qualité de l'éducation. C'est dans cet esprit, après que les différentes composantes de la nation ont signé le *Pacte National pour une Éducation de Qualité* (PANEQ) en janvier 2016, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENFP) a jugé opportun de confier à l'ONAPE la mission de développer le contenu dudit pacte qui s'inscrit dans la stratégie de l'État haïtien pour faire de l'éducation de qualité une priorité nationale.

Cependant, il y a lieu de reconnaître que le PANEQ est un instrument qui rejoint les initiatives et réformes déjà entreprises par les gouvernements antérieurs en vue d'offrir à l'écolier haïtien une éducation susceptible de faire de lui un citoyen actif, imaginatif et apte à apporter des réponses aux problèmes de son environnement. En effet, depuis la fin de la décennie 1970, l'État haïtien s'engage dans un mouvement de réforme de son système éducatif. Plusieurs équipes tant nationales qu'internationales ont apporté leurs expertises et contributions à la recherche de solutions aux divers problèmes auxquels fait face l'école haïtienne. En dépit des efforts consentis, il y a des difficultés qui demeurent percutantes et récurrentes dans le système éducatif. Aujourd'hui, dans un contexte de pression démographique accrue et une demande sociale d'éducation en hausse continue, l'offre publique d'éducation est largement insuffisante pour recevoir tous les enfants. Ce manque est comblé par un réseau privé qui assure à plus de 80% l'offre de l'éducation dans le pays.

La demande d'éducation vient de toutes les composantes de la société. En adhérant aux objectifs de la Conférence mondiale sur l'EPT à Jomtien en 1990, au Forum mondial de l'Éducation à Dakar en 2000 et au Forum Mondial sur l'Éducation à Incheon en 2015, l'État haïtien reconnaît l'urgente nécessité d'assurer une offre scolaire de qualité à tous pour le plein épanouissement des fils et des filles de la nation. Pour y parvenir, le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle a réalisé plusieurs études, mis en œuvre divers projets et exécuté

de nombreux dispositifs éducatifs spécifiques qui s'adressaient aux groupes sociaux vulnérables.

Du Plan National d'Éducation et de Formation (PNEF) au Projet Education pour Tous (EPT), du Programme de Scolarisation Universelle, Gratuite et Obligatoire (PSUGO) au Programme National d'Éducation Intégrée (PRONEI), du Programme de Nationalisation des Ecoles Communautaires (PRONEC) au Plan Opérationnel de l'Éducation, des Assises Nationales sur la Qualité de l'Éducation au Pacte National pour une Éducation de Qualité, des financements liés au secteur de l'éducation dans le cadre de la rétrocession de la dette au Fonds National pour l'Éducation (FNE), plusieurs instruments de politiques, de cadrages et d'axes d'action ont été élaborés et mis en exécution pour tenter de résoudre le problème d'accès à l'éducation.

Au regard des dispositions constitutionnelles et légales, des conventions internationales auxquelles Haïti est liée et des attentes de la population matière d'éducation, l'obligation et l'accès universel à l'éducation de base est une politique irréversible. Aujourd'hui, tenant compte des fonds alloués aux différents programmes et projets jusque-là exécutés (PSUGO, EPT, PRONEI) et au vu des résultats constatés, le MENFP juge nécessaire d'évaluer les politiques en cours, de les réorienter ou d'en élaborer de nouvelles afin d'accroître et d'élaborer une charte républicaine de gestion des établissements scolaires dans le but de soustraire le système éducatif du clientélisme et des influences politiques néfastes. Ce travail est nécessaire à l'amélioration de la qualité de l'éducation et de la fréquentation des écoles publiques.

Ainsi, pour avoir un système éducatif bien géré et éloigné du clientélisme et des influences politiques, le MENFP a besoin des compétences complémentaires à celles de l'enseignement. Il paraît important aussi d'assurer des sessions de formation pour améliorer la qualité de la gestion scolaire, soutenir les regroupements en association professionnelle les chefs d'établissement, agir dans le respect des lois et règlements en vigueur, remplir les missions de service public en toute équité et assumer pleinement les responsabilités confiées par la loi et les règlements à chaque entité ou responsable.

Depuis quelques années, l'influence politique et le clientélisme sont des problèmes récurrents dans les écoles publiques et dans la gestion du système éducatif. Des élus et des syndicats ou organisations font des pressions pour nommer des gens à tous les niveaux du système sans se soucier des lois et règlements en vigueur. Le Ministère se trouve dans une situation où il agit sous pression pour tenter de normaliser une réalité scolaire de plus en plus ingérable. Ce qui occasionne des problèmes de gestion graves pour le système et le personnel en poste : retard dans le paiement, professeurs en salle de classe sans lettre de nomination, forte concentration des enseignants dans un périmètre scolaire restreint alors qu'il y a des écoles qui n'ont pas d'enseignant, personnel sous-qualifiés, mauvaise gestion des écoles, affaiblissement de l'autorité hiérarchique, et notamment, celle du directeur de l'établissement. Tout ceci aboutit à un faible rendement du système éducatif.

Fort de ce constat, le MENFP croit qu'il est urgent d'élaborer et d'appliquer des normes afin d'éloigner le système éducatif du clientélisme et des influences politiques néfastes dans le but de garantir l'accès de toutes les filles et de tous fils de la nation à une éducation de qualité, un droit fondamental, donc inaliénable.

A l'heure actuelle, la cohérence et l'efficacité du système éducatif exigent le partage des responsabilités par tous les partenaires de l'École. On ne peut pas lutter contre les influences négatives dans le système éducatif sans revoir les instruments de gestion des écoles et les mécanismes de prises de décision au plus haut niveau du système. La qualité de la gestion des établissements influence directement la qualité de l'éducation. Ce facteur préoccupe les professionnels de la gestion scolaire ainsi que les responsables chargés de l'amélioration de l'éducation. L'effort pour limiter les effets néfastes du clientélisme et de l'influence politique dans le système éducatif vise à créer de bonnes conditions d'apprentissage et un espace éducatif permettant la diffusion de la connaissance nécessaire au développement intellectuel, psychique et physique de l'enfant. Les perturbations dans le rythme scolaire au cours de ces dernières années sont, en partie, une conséquence de la politisation du milieu éducatif.

Aujourd'hui, avec l'évolution des mœurs, il y a lieu de permettre à l'institution scolaire, qui est appelée à former les jeunes générations, de se prémunir des mauvaises pratiques qui peuvent hypothéquer l'une de ses missions qui est celle de contribuer à moraliser la société. Le système éducatif a besoin d'une cohérence interne pour mieux s'acquitter de sa mission, neutraliser les influences politiques et se mettre à l'abri des pratiques du clientélisme. L'État est conscient des problèmes récurrents posés par les pratiques du clientélisme sur le bon fonctionnement des écoles. L'action publique doit prendre en compte ce phénomène qui nuit à la qualité de l'éducation distribuée aux élèves. En outre, protéger l'école publique du clientélisme et des influences politiques demeure pour le Ministère de l'éducation nationale une option viable pour mettre la société haïtienne en confiance par rapport au réseau public d'éducation.

C'est dans cette optique que le MENFP décide, par l'intermédiaire de l'ONAPE, de recruter une firme de consultation spécialisée en éducation pour la réalisation d'une étude sur le système éducatif dans ses rapports au clientélisme et aux influences politiques considérés comme néfastes et préjudiciables pour la gouvernance des écoles publiques et leur fréquentation.

### III- OBJECTIFS DE LA CONSULTATION

Le but de la mission est d'apporter au MENFP les éclairages nécessaires sur les méthodes d'entrée des divers personnels dans le réseau public d'éducation et dans les postes de décision et d'administration afin de formuler des propositions tendant à soustraire le système éducatif du clientélisme et des influences politiques néfastes, selon l'engagement No 3 du PNEQ ainsi intitulé : *Les signataires s'assurent que les décisions concernant le fonctionnement des écoles, le*

*recrutement et l'affectation des agents éducatifs sont prises en toute transparence, dans le refus du clientélisme et dans le respect des normes établies, notamment en privilégiant la voie de concours.*

Dans le cadre de cette étude, il s'agit d'étudier les pratiques du clientélisme et des facteurs politiques ayant des influences négatives sur le système éducatif et de proposer des solutions réalistes, en tenant compte des contraintes et des enjeux, pour mettre à l'abri de ces phénomènes le secteur de l'éducation. De façon spécifique, **il s'agira de (d)'**:

- Analyser les pratiques du clientélisme et des facteurs politiques ayant des influences négatives sur le système éducatif qu'ils viennent des élus, des syndicats ou des organisations de la société civile ou des personnalités habitant dans les zones d'implantation des établissements scolaires ;
- Mesurer les effets des pratiques du clientélisme et des influences politiques néfastes sur la performance du système éducatif ;
- Démontrer les facteurs d'in-désirabilité de fréquentation des écoles publiques en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire ;
- Montrer les niveaux d'études et de formation du personnel public d'éducation en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire ;
- Indiquer les tranches d'âge du personnel d'éducation publique en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire ;
- Etablir les mécanismes de recrutement et d'évaluation du personnel d'éducation publique en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire ;
- Indiquer les goulots d'étranglement de la gestion de l'offre publique d'éducation en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire ;
- Indiquer les voies et moyens pour établir la confiance de la société devant l'offre d'éducation publique par la neutralisation des pratiques du clientélisme et des influences politiques néfastes en milieu scolaire ;
- Définir les modes de participation de la communauté dans la vie des écoles publiques en vue d'éliminer les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire ;
- Elaborer une charte républicaine de gestion des écoles publiques et d'exercice de fonctions par les divers types de personnel ;
- Présenter des scénarii de gestion scolaire garants d'une gouvernance projetée sur une éducation publique de qualité en vue de mettre le système

éducatif à l'abri des pratiques du clientélisme et des influences politiques néfastes.

- Présenter un rapport préliminaire des résultats de l'étude ;
- Faire une présentation publique de l'étude à la suite de la prise en compte des remarques faites sur le rapport préliminaire ;
- Soumettre un rapport final sur support papier et électronique, qui tiendra compte des remarques formulées et accompagné des données brutes utilisées.

#### **IV- RESULTATS ATTENDUS**

Les résultats attendus découlent des objectifs assignés à la réalisation de l'étude des pratiques du clientélisme et des facteurs politiques ayant des influences négatives sur le système éducatif. A l'issue du travail, concrètement :

- Des pratiques du clientélisme et des facteurs politiques ayant des influences négatives sur le système éducatif qu'ils viennent des élus, des syndicats ou des organisations de la société civile ou des personnalités habitant dans les zones d'implantation des établissements scolaires sont analysés ;
- Les effets des pratiques du clientélisme et des influences politiques néfastes sur la performance du système éducatif sont mesurés ;
- Les facteurs d'in-désirabilité de fréquentation des écoles publiques en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire sont démontrés ;
- Les niveaux d'études et de formation du personnel public d'éducation en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire sont montrés ;
- Les tranches d'âge du personnel d'éducation publique en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire sont montrées ;
- Les mécanismes de recrutement et d'évaluation du personnel d'éducation publique en lien avec les pratiques du clientélisme et des influences politiques néfastes en milieu scolaire sont établis ;
- Les goulots d'étranglement de la gestion de l'offre publique d'éducation en lien avec les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire sont indiqués ;
- Les voies et moyens pour établir la confiance de la société devant l'offre d'éducation publique par la neutralisation des pratiques du clientélisme et des influences politiques néfastes en milieu scolaire sont indiquées ;

- Les modes de participation de la communauté dans la vie des écoles publiques en vue d'éliminer les pratiques du clientélisme et les influences politiques néfastes en milieu scolaire sont définis ;
- Une charte républicaine de gestion des écoles publiques est élaborée ;
- Les scénarii de gestion scolaire garants d'une gouvernance projetée sur une éducation publique de qualité en vue de mettre le système éducatif à l'abri des pratiques du clientélisme et des influences politiques sont présentés.
- Un rapport préliminaire des résultats de l'étude est présenté ;
- Une présentation publique de l'étude à la suite de la prise en compte des remarques faites sur le rapport préliminaire est faite ;
- Un rapport final sur support papier et électronique, qui tiendra compte des remarques formulées et accompagné des données brutes utilisées, est soumis.

#### **V- CRITERES DE SELECTION DE LA FIRME DE CONSULTATION**

Le choix de la firme de consultation chargée de l'étude pour soustraire le système éducatif du clientélisme et des influences politiques néfastes se fera sur la base des critères de sélection qui prennent en compte les capacités démontrées de l'entreprise pour la réalisation du travail demandé.

La firme de consultation devrait répondre au profil suivant :

- Avoir un personnel technique pluridisciplinaire de haut niveau (master ou doctorat) en administration et politiques scolaires, en administration et évaluation en éducation, en sociologie des organisations, en science de l'éducation ou tout autre domaine connexe.
- Avoir au moins 5 ans d'expérience professionnelle en management d'organisation publique ou privée ;
- Avoir au moins 5 ans d'expérience dans les services de consultation en éducation ;
- Avoir une bonne connaissance des réseaux public et privé de l'éducation par niveau de formation et par filière de formation ;
- Avoir une expérience pertinente relative aux différents objectifs visés par l'étude ;
- Avoir d'excellentes aptitudes dans l'analyse et la synthèse d'informations provenant de multiples sources de données ;
- Avoir une excellente capacité de rédaction et une bonne capacité de présentation des documents de haut niveau ;

- Avoir une expérience pratique dans l'élaboration et la production des documents stratégiques ;
- Avoir une grande capacité de rédaction de notes méthodologiques, bonne connaissance du système de production des statistiques sociales ;
- Avoir une connaissance du partenariat en éducation et notamment des partenaires techniques et financiers du secteur de l'éducation ;
- Connaitre le milieu éducatif et avoir un sens d'analyse poussé des effets de l'environnement politique et social sur le système éducatif ;
- Etre disponible et avoir une équipe pour travailler dans les zones d'accès difficiles ;
- Avoir une bonne maîtrise de la langue française écrite et orale et des aptitudes à travailler en anglais.

## **VI- CONTENU DE L'OFFRE**

La firme soumettra dans le temps imparti une offre qui doit comprendre :

- La présentation d'une proposition technique incluant : le personnel mobilisable selon les critères de sélection, une compréhension détaillée de la mission, la méthodologie, un cadre de travail avec chronogramme de réalisation, un canevas du document à produire, une fiche signalétique de réalisation de travaux du même genre.
- La présentation d'une proposition financière comprenant les bases de calcul et détails du coût du service à fournir.

## **VII- DUREE DE LA CONSULTATION**

La durée de la consultation est de 90 jours ouvrables à compter de la date d'approbation du projet de contrat par la Cour Supérieure des Comptes et du Contentieux Administratif (CSC/CA). La consultation se déroulera sous la supervision du Directeur Général de l'ONAPE ou tout autre cadre de l'Office désigné à cet effet.

## **VII- DOSSIER DE CANDIDATURE**

Les firmes de consultation intéressées devront envoyer leurs propositions technique et financière sous deux enveloppes distinctes cachetées et placées dans une grande enveloppe, adressées à Dr Délima PIERRE, Directeur Général de l'ONAPÉ, au no 104, 3<sup>ème</sup> étage, angle rues Lambert & Saint-Surin, Pétion-Ville, HT6140, Haïti.

Les plis doivent porter la mention « l'étude sur le système éducatif, le clientélisme et les influences politiques ».