

EVALUATION
DU CENTRE DE FORMATION D'ENNERY

Paul HIBON

Décembre 1997

TABLE DES MATIERES

1. ELEMENTS D'EVALUATION DU CENTRE DE FORMATION D'ENNERY (CFE)	3
<i>PREAMBULE</i>	3
11. <i>Caractéristiques essentielles</i>	3
11.1. Objectifs	3
11.2. A qui s'adresse le CFE ?	3
11.3. Les formations proposées	3
12. <i>L'évolution du CFE</i>	4
13. <i>Les centres de formation en Haïti</i>	4
13.1. L'évolution récente.....	5
13.2. Quelques centres de formation	5
13.3. Le centre de formation ITECA fonctionne différemment	5
14. <i>Des infrastructures de qualité</i>	6
15. <i>Une organisation générale fonctionnelle</i>	7
15.1. L'organisation administrative est simple et bien pensée	7
15.2. Le personnel : bien faire avec peu de moyens	7
16. <i>La viabilité commerciale</i>	8
16.1. La clientèle du centre	8
16.2. Analyse des stages et locations.....	8
16.3. La démarche commerciale entreprise	9
17. <i>La viabilité financière</i>	10
17.1. L'autofinancement brut a fortement progressé.....	10
17.2. La prévision et le contrôle des coûts contribuent à la viabilité.....	10
17.3. Le calcul du taux d'occupation révèle un potentiel insoupçonné.....	11
18. <i>L'appréciation d'un échantillon de clients</i>	11
18.1. Des chefs de projets, directeurs et responsables de formation (ONG).....	11
18.2. Des stagiaires.....	12
19. <i>L'approche pédagogique</i>	13
19.1. Eléments de pédagogie.....	13
19.2. Au-delà de la formation, le CFE peut jouer un vrai rôle pédagogique	14
2. RECOMMANDATIONS POUR LE CENTRE DE FORMATION D'ENNERY	15
21. <i>Définir les objectifs</i>	15
22. <i>Mettre en œuvre des moyens</i>	15
22.1. Recruter un intendant-animateur	15
22.2. Recruter un assistant pédagogique.....	16
22.3. Recruter un commercial	16
22.4. Un minimum de moyens matériels	16
22.5. Trouver des financements pour le fonctionnement.....	17
23. <i>Poursuivre la démarche commerciale</i>	17
23.1. Réaliser une étude de marché	17
23.2. Etre sans cesse présent à l'esprit des décideurs.....	17
23.3. Créer un observatoire de la formation	18
24. <i>Elaborer de nouvelles formations</i>	18
24.1. Approfondir les thèmes d'intervention actuels.....	18
24.2. Développer de nouveaux thèmes de formation.....	19
24.3. Développer un nouveau concept d'animation communautaire.....	20
25. <i>Enrichir le rôle pédagogique : pistes de réflexion</i>	20
25.1. Ouvrir le CFE sur la communauté d'Ennery.....	20
25.2. Faire passer un message pédagogique	21
25.3. Procurer un espace de communication	21
25.4. Proposer une à deux journées de formation en plus.....	22
25.5. Suivre l'apport pédagogique	22
25.6. Jouer un rôle majeur dans l'intégration des programmes.....	23

1. ELEMENTS D'EVALUATION DU CENTRE DE FORMATION D'ENNERY (CFE)

PREAMBULE

Les journées d'évaluation du Centre de Formation d'Ennery (CFE) se sont déroulées sans la présence du responsable de programme (licencié), certes compensée par la souriante disponibilité de son fondateur, aujourd'hui directeur adjoint d'ID. Le calendrier des formations ne prévoyait pas de formation organisée par le CFE au moment de la mission, ne permettant donc pas l'étude du volet pédagogique.

11. Caractéristiques essentielles

11.1. Objectifs

L'objectif du CFE est double :

- Concevoir et réaliser des sessions de formation de courte durée adaptées aux problèmes spécifiques des projets de développement : ***réalisation de stages***
- Faciliter les rencontres et échanges d'expériences entre professionnels du développement et entre communautés de base : ***location d'infrastructures (hébergement, salles de formation) et restauration.***

11.2. A qui s'adresse le CFE ?

Trois catégories de publics cibles sont visées :

- Membres des communautés de base
- Agents des projets (animateurs, techniciens, maçons...)
- Cadres des programmes de développement

Les cadres des projets de développement sont très **peu touchés** par les formations du CFE. Peu de stages sont en fait conçus pour cette clientèle. Ce constat surprend d'autant plus que le CFE vise à partager une approche du développement. Or il s'agit là de la clientèle qui détient le pouvoir de décision et d'orientation, le pouvoir d'influer sur les politiques et les méthodes de développement.

11.3. Les formations proposées

Les stages proposés reprennent les différentes étapes d'un projet de développement. Ils sont regroupés en 4 thèmes de formation :

- Animation** : Techniques d'animation et structuration communautaire, théâtre participatif, formation de formateurs (coopérative)
- Gestion** : Gestion de caisse, gestion de projet communautaire, gestion de périmètres irrigués, gestion de pépinières, gestion de stocks, gestion de centres de santé
- Construction** : Bases de techniques de construction, construction d'ouvrages hydrauliques
- Entretien** : Education sanitaire et hygiène de l'eau, entretien des systèmes d'eau potable, entretien des réseaux d'irrigation

Un stage moyen dure 5,65 jours et regroupe 17 participants. De 1988 à 1997, **11 172 journées de formation x homme** ont été organisées par le centre. Elles se répartissent comme suit :

Gestion-	-	32%
Animation	-	29%
Construction	-	22%
Entretien	-	17%

Les **6** stages les plus demandés (*Top 6*) sont : Techniques d'animation et structuration communautaire, Gestion de caisse, Boss locaux, Bases des techniques de construction (maçonnerie), Gestion de projet communautaire, Construction d'ouvrages hydrauliques (citernes, captages). Le secteur hydraulique représente environ la moitié du volume de formation du centre sur ses 9 années de fonctionnement.

12. L'évolution du CFE

Créé en 1988, le CFE se développe en trois phases, à l'image de chacun de ses responsables :

- ❑ **1988 – 1991** : Rachid KARROUM crée le Centre de Formation Hydraulique à Ennery pour INTER AIDE : au départ une petite maison dans le bourg où les stagiaires dorment sur des nattes ! Un an plus tard, les anciens bâtiments de la société de construction Vorbe sont récupérés : la réhabilitation des bâtiments et l'ajout de nouvelles constructions font passer la capacité d'accueil à 54 lits. Le centre se développe rapidement (1326 journées de formation x homme en 1990/91). INTER AIDE crée le Centre de Formation Pédagogique pour former les maîtres d'écoles. Les infrastructures sont alors partagées entre les programmes hydraulique et scolaire. **L'accent est mis sur la pédagogie** : animation des groupes, méthodes participatives d'apprentissage des techniques hydrauliques.
- ❑ **1991 – 1994** : Abdou FALL reprend le Centre de Formation Hydraulique, qui devient le Centre de Formation d'Ennery en 1993. **L'accent est mis sur la technique** et de nombreux modules et guides de formation voient le jour. Un dortoir de 48 lits est construit. Néanmoins, l'embargo gêne considérablement le développement du centre : 80% des ONG étrangères quittent Haïti, les journées de formation x homme baissent légèrement (de 1600 à 1200). Un appel d'offres important est gagné mais ne peut se mettre en place. Le centre développe d'autres activités, dont la réalisation d'ouvrages hydrauliques. L'utilisation des infrastructures est alternée : le programme scolaire concentre ses journées de formation lors de chaque période de vacances.
- ❑ **1994 – 1997** : Avec la fin de la dictature et de l'embargo, Didier Jammes est en mesure de **mettre l'accent sur le commercial** : il structure la gestion du centre, lance une vaste campagne de promotion et de démarches commerciales et vise l'autonomie financière du centre. Les journées de formation x homme passent de 1371 en 1994 à 7791 en 1997. Le CFE est suivi par PRODEVA dans le cadre de la gestion déléguée du programme intégré d'Ennery. De nombreux aménagements sont réalisés¹. La gestion des intervenants est simplifiée. Parallèlement, INTER AIDE construit un centre de formation dans les Cahos et transfère ses activités de formation des maîtres d'écoles. En revanche, l'aspect pédagogique du centre est mis de côté pendant ces années de croissance. Egalement important, la stratégie pour les années à venir n'est pas élaborée. Enfin, le passage de témoin avec le responsable suivant se solde par un échec (erreur de recrutement).

¹ Système hydraulique, système électrique, toiture du réfectoire, plantation d'arbres (42), salle de formation supplémentaire, cage du générateur, gazinière à forte capacité etc.

13. Les centres de formation en Haïti

13.1. L'évolution récente

En Haïti, l'histoire récente des centres de formation est étroitement liée aux soubresauts de la vie politique du pays. Les 25 dernières années peuvent être décomposées en **quatre phases** :

- **1982 – 1986** : La dictature considère comme suspectes et subversives les activités de formation. Les institutions liées à l'Eglise sont relativement épargnées : La majorité des centres de formation travaillent sous son couvert (c'est le cas d'ITECA). Les revendications pour une plus grande liberté se font plus fortes que lors des années précédentes. La dictature, qui garantissait jusqu'alors un certain ordre (celui du pouvoir en place) et une relative stabilité, parvient de moins en moins à faire face à l'explosion démographique du pays, aux besoins croissants non satisfaits de la population, et à la contestation populaire.
- **1986 – 1991** : Avec la fin des années Duvalier revient une relative liberté d'expression et de réunions. Les centres de formation retrouvent une certaine marge de manœuvre et peuvent se faire connaître ouvertement. C'est "l'âge d'or relatif" des centres de formation, en dépit des nombreux coups d'état. En revanche, nombre d'institutions très proches de l'Eglise Catholique vivent une crise d'identité de 1986 à 1988.
- **1991 – 1994** : Le coup d'état sanglant de Raoul CEDRAS sonne le démantèlement de nombreux centres de formation. Certains responsables de centres de formation qui avaient pris parti politiquement pendant la campagne d'Aristide sont assassinés ou doivent fuir le pays. Des centres de formation tels PAPAYE, PRED, IDA sont saccagés. L'embargo, les grèves sauvages, les répressions violentes handicapent l'activité du pays tout entier, dont celle des centres de formation.
- **1994 – 1997** : Le retour à la démocratie (?) permet la réhabilitation de l'ensemble des centres. Le nombre des formations s'accroît, mais la crise politique du pays limite leur marché et rend difficile toute vision stratégique. Les programmes pédagogiques et les plans d'investissement sont dessinés à court terme.

13.2. Quelques centres de formation

Il existe au minimum **une quarantaine de centres de formation** en Haïti.

En voici plus d'une vingtaine : MADIAN (Eglise Catholique), DCCH (Eglise Catholique), PRED, IDA, ICKL, IRATAM, IICA, GADRU, CEPAF (Petit-Goave – 25 lits), EMAVA (Pont-Sondé, 55 lits), INSAC (Pétionville – formations en santé - sans hébergement possible), GAPEL, INTER AIDE (2 centres à Sterlin et Marigot – 50 à 80 lits), ID (Jean Rabel), CLEF, APTECH (Cayes, Jacmel – Location à 150 Gdes/j). Des centres de formation existent aussi à Dondon et Limbé (Ministère de l'Agriculture), à Limonade, à Salagnac, à Leogane etc. Comme de nombreuses institutions religieuses, l'Eglise Méthodiste possède des centres de formation en développement : Ceux de Petit-Goave et Pétionville offrent des formations en techniques agricoles, en alphabétisation, en santé et proposent un cursus en développement (en 6 à 9 mois).

13.3. Le centre de formation ITECA fonctionne différemment

L'Institut de Technologie et d'Animation (ITECA), créé en 1979, vise à accompagner les organisations paysannes vers un changement social. Il dispose d'une capacité d'accueil de **46 lits** à Port-au-Prince, inférieure de moitié à celle du CFE.

Les sessions durent en moyenne **16 jours** et regroupent une vingtaine de stagiaires. **5 200 journées de formation x participants** ont été dispensées sur les douze derniers mois, **soit le double du CFE** (2418).

En 1997, 18 sessions de formation ont été organisées pour un nombre moyen de 18 participants (un minimum de 15 stagiaires est requis). La mise en location des infrastructures pendant les périodes creuses est minimale (1 à 2 fois par an). Le centre utilise aussi bien des ressources internes qu'externes pour les formations (4-5 intervenants pour une session de 21 jours). ITECA a fidélisé une clientèle de **25-30 organisations**. Les sessions proposées couvrent deux domaines :

- ❑ **Animation** : Techniques d'animation, Formation civique, Dynamique de groupe, Alphabétisation, Organisation des femmes
- ❑ **Technique** : Agriculture, Environnement, Techniques de gestion, Médico-social.

La pédagogie du centre fait beaucoup appel à l'audiovisuel (vidéos), aux dépliants, posters, etc. Le centre a édité des guides de référence pour les stagiaires et pour les intervenants. La pédagogie utilisée cherche à créer une véritable dynamique stagiaires – animateur, à travers un recours important aux activités ludiques.

ITECA travaille essentiellement avec 7 partenaires internationaux : CHRISTIAN AID (Grande-Bretagne), TRUE CARE (Irlande), ICCO (Pays-Bas), EZE (Allemagne), DEVELOPPEMENT ET PAIX (Canada), EUROCAD (Québec), INTERMON (Espagne)

Un partenariat de longue date a été instauré avec 5 d'entre eux : Il existe depuis 9 ans, soit 3 programmes triennaux. **L'ensemble des partenaires finance les coûts de fonctionnement du centre, soit 5 à 7 millions de Gourdes**. La masse salariale s'élève à 2 M Gdes. **Le centre ne facture que le coût de la nourriture à ses clients, soit 75 Gdes/personne par jour**.

Le nombre d'employés, et la variété de leurs tâches, sont bien plus importants qu'au CFE. L'organisation du personnel (**16 à 24 employés** en fonction de l'activité) est la suivante :

- ❑ 4 à 10 cadres et administratif : 1 directeur, 1 administrateur, 1 coordinateur, 1 comptable, 1 secrétaire, 1 responsable secteur Animation, 1 responsable secteur Technique, 1 responsable de l'intégration (animation dans la zone), 1 coordinateur du centre de recherches, 1 chargé du recrutement des stagiaires, 1 responsable du suivi des stagiaires
- ❑ 12-14 autres employés : 2 gardiens, 2 ouvrières agricoles (pour la ferme d'expérimentation), 2 lavandières, 4 cuisinières, 1 responsable de la résidence.

14. Des infrastructures de qualité

Les investissements importants réalisés depuis 1988 ont doté le CFE d'infrastructures d'accueil et de formation remarquables :

- Deux dortoirs de 40 et 48 places (chambres de 4 à 12 personnes),
- Un réfectoire - cuisine,
- 5 salles de formation (possibilité de répartir les 90 stagiaires par salles de 18),
- Des aires de travaux pratiques (hydrauliques),
- Un bâtiment d'accueil pour 14 intervenants,
- Du matériel vidéo,
- Des équipements pour l'autonomie en eau et en électricité.

Les intervenants extérieurs considèrent les infrastructures du CFE **comme parmi les mieux entretenues d'Haïti** : les locaux et leurs alentours sont propres, les douches et les ampoules fonctionnent, les serrures et les vitres sont intactes etc. On peut toujours trouver quelques points à améliorer : chasses d'eau des toilettes, poignées des volets, peinture dans deux salles de formation, entretien des jardins à l'arrière du bâtiment (atelier hydraulique). Le standard des chambres peut aussi être amélioré (petite étagère, miroir, draps housse, décorations murales...).

Atout significatif du CFE, la maîtrise des fluides dans cette région enclavée : le centre dispose d'un réservoir d'eau de 70 000 m³ et d'un générateur de 15 KVA. En revanche, **un système de**

communication fait défaut, tant pour les participants que par exemple pour des questions de logistique ou de commandes de stages.

La question du foncier soulève toutefois des interrogations. PRODEVA gère des immobilisations importantes sur un terrain qui ne lui appartient pas. Le terrain est soumis à un bail de 9 ans, renouvelé une première fois, qui arrivera à échéance en 2001. PRODEVA et ID (sur le point de céder la propriété des constructions à PRODEVA) ne sont pas inquiets outre mesure : le propriétaire du terrain, un juge retraité, obtiendra sans doute une augmentation conséquente de loyer en 2001, mais devrait pas aller, semble-t-il, jusqu'à rompre le bail. En effet la notoriété de PRODEVA sur la zone et le droit de préemption de l'Etat sur les constructions des ONG devraient l'en dissuader.

15. Une organisation générale fonctionnelle

15.1.. L'organisation administrative est simple et bien pensée

Le CFE dispose d'outils de gestion interne parfois plus développés que ceux du siège de l'association. L'organisation administrative est fonctionnelle même en l'absence de responsable de programme.

Les documents administratifs existent : un contrat d'intendance (fort bien fait), une fiche de suivi de l'utilisation du groupe électrogène, une fiche d'analyse de rentabilité brute par stage, un contrat clientèle (bien que peu respecté), un formulaire de commande de stage et de location, une brochure de présentation, un calendrier annuel des stages proposés, un tableau de programmation mensuelle, une fiche de compte-rendu de stage pour les intervenants.

Cela étant, quelques lacunes peuvent apparaître. Seulement 7 dossiers sont constitués sur 20 stages organisés en 1997. La présentation des documents à vocation externe est correcte, sans plus. **Un effort de communication** pourrait être fait (typographie, mise en page, illustrations, couleurs, reliure) pour des documents sensés refléter le professionnalisme du centre.

La gestion de trésorerie dévoile une faiblesse : il n'est pas normal qu'un stage effectué ne soit pas réglé. Le CFE se voit aujourd'hui contraint à gaspiller temps et énergie pour récupérer des paiements. Il est recommandé d'instituer comme règle (et de la suivre) que le règlement du stage soit intégralement effectué 15 à 30 jours en avance, et en dernier ressort le premier jour du stage.

Le CFE n'édite **pas de comptes annuels**. Bien que cette démarche ne soit pas obligatoire, puisque le CFE n'est pas une structure juridique, disposer d'un bilan et d'un compte de résultats permettrait, à l'instar d'une entreprise, une meilleure lecture de son activité et de sa situation. Les immobilisations sont importantes, l'activité dégage des recettes significatives. L'établissement de ratios financiers, ainsi que des projections spécifiques à l'activité du CFE nous semblent importants. **Une gestion financière** particulière à ce programme ne nous semble pas un luxe : préparation d'un compte de résultat prévisionnel (charges /produits), du besoin en fonds de roulement, d'un bilan simplifié à chaque exercice, d'un plan de trésorerie (encaissements /décaissements), d'un plan de financement prévisionnel (besoins /ressources).

Les rapports annuels d'activité sont succincts² (5 à 6 pages hors annexes). Ils ne comprennent pas d'étude d'impact, d'analyse du profil des participants, d'étude ou de référence au contexte de la formation en Haïti, d'histoires de vie, de réflexion approfondie sur l'avenir du centre, son rôle, sur les partenariats possibles (hors relation client)... Ils transmettent l'impression d'une certaine routine, là où on attend dynamisme et créativité.

15.2. Le personnel : bien faire avec peu de moyens

²A l'exception du rapport d'activités d'octobre 1994 à septembre 1995, plus détaillé.

Le CFE dispose de **peu de personnel** : 1 intendant, 3 gardiens (deux de nuit, un de jour), 4-8 cuisinières journalières, une femme de ménage. Le centre fonctionne en grande partie parce qu'il s'appuie sur un intendant de très bon niveau, habile et dévoué depuis la création du centre. Même sans passer beaucoup de temps au centre (l'intendant est un homme d'affaires important !), il s'assure que l'essentiel fonctionne. Le centre fonctionne aussi parce que l'approvisionnement en aliments, en pièces détachées et autres a été sous-traité par contrat... à l'intendant. Ceci explique certainement l'absence de vols sur ce programme, problème courant dans de tels centres.

La gestion du personnel est souple et réduit les frais fixes : Contrat bien rédigé avec l'intendant, cuisinières payées à la journée (longtemps sous-payées, elles sont aujourd'hui bien traitées). Toutefois, on peut regretter l'absence de description de fonctions pour chacun. Le système qui fonctionnait bien avec un intendant présent sur le programme depuis 9 ans peut vaciller avec le nouvel intendant qui va le remplacer. Une période significative de "tuilage" est à prévoir.

L'accueil est bon : l'intendant est attentif aux détails, les cuisinières sont prévenantes. L'accueil pourrait être excellent avec un petit plus : la présence continue d'un intendant qui apporte une réponse ou un service instantané, une formation des cuisinières au service de table, des propositions d'animation ou de visites en fin d'après-midi par exemple.

La nourriture est un point d'achoppement. Elle est la principale revendication des stagiaires et des ONG : disposer d'une plus grande variété de plats. Certaines ONG sont prêtes à payer davantage pour bénéficier de menus plus complets. Il est facile d'imaginer proposer **trois types de menus** aux clients du centre : un menu économique, moyenne gamme et haut de gamme. Une analyse précise des coûts permettrait d'adapter simplement la tarification.

16. La viabilité commerciale

16.1. La clientèle du centre

Au départ très puriste³, le CFE s'est lancé dans une logique de communication et de commercialisation de ses stages et de ses infrastructures.

En 1996/97, 20 stages ont été organisés pour un nombre total de 10 partenaires. **75% des journées de formation x homme sont organisées pour quatre partenaires**, à parts équivalentes (18-19%) : POCHEP, HELVETAS, INTER AIDE, PRODEVA (hydraulique et agriculture).

La faible distribution du partenariat est un signe de **vulnérabilité** pour le CFE. Elle l'est d'autant plus que certains des partenaires traditionnels du CFE ne sont plus actifs : le POCHEP (depuis octobre 1996), le GRET HAITI (dont le programme se termine), ACF (dont l'activité s'est réduite), INTER AIDE (qui utilise de préférence ses propres centres de formation). Il importe donc de **rechercher d'urgence de nouveaux partenariats**.

En 9 ans, 18 partenaires ont commandité un stage au CFE. Ce qui montre à la fois **l'existence d'un besoin et une démarche commerciale à poursuivre**, si l'on considère qu'il y a 1200 ONG en Haïti (dont une centaine au minimum avec un budget annuel supérieur à 4 millions de Gourdes) et que les institutions gouvernementales ont des besoins de formation énormes.

16.2. Analyse des stages et locations

L'analyse des stages et locations du centre est récente et détaillée. Elle montre l'évolution suivante des **journées de formation x homme** sur les 3 derniers exercices :

³ Les clients du CFE devaient montrer patte blanche : les formations avec per diem ou les formations réalisées par des ONG avec une toute autre vision par exemple n'étaient pas acceptées.

	1994/95	1995/96	1996/97
Stages	1231	1662	2418
Locations	1442	4563	5374
TOTAL	2673	6225	7791

L'évolution totale est spectaculaire : + **191% en deux ans**. Elle s'explique tant par le bond des locations (+ 273%) que par la progression des journées x homme de **stages qui ont presque doublé**. Ceci montre à mon sens le potentiel du centre dès lors qu'une démarche commerciale dynamique est engagée. Le gisement de formations est encore en grande part inexploité. La proportion des stages a chuté passant de 46% en 1994/95 à 31% actuellement.

Afin de conserver un véritable rôle pédagogique, la politique de **promotion de ses propres stages** doit rester le premier objectif du CFE, même si la location est une activité bienvenue.

On constate que **l'essentiel des locations se fait à destination des programmes d'Ennery** : les programmes agricole et scolaire représentent 72% des journées de formation x homme en 1996/97 (3845 journées sur un total de 5374). Les programmes de PRODEVA assurent donc un fonds de commerce pour le CFE. Au total, **stages et locations comprises**, ils représentent 4280 journées de formation x homme en 1997, soit **55% de l'activité du CFE**. Ils lui confèrent donc une grande stabilité. Par ailleurs les programmes de PRODEVA permettent de lisser l'activité du centre en pouvant parfois moduler les dates de leurs formations en fonction des commandes externes du CFE.

16.3. La démarche commerciale entreprise

☐ La réalisation d'une **journée Portes Ouvertes** (le 8 décembre 1995) a permis au centre d'accueillir 40 ONG et 300 visiteurs. La participation de tous les programmes et les animations théâtrales ont contribué au succès de cette manifestation. Les infrastructures du centre, son environnement constituent son premier atout : il est donc important de les montrer aux clients potentiels. Il me semble que cette **politique événementielle** est à poursuivre.

☐ **La prospection** systématique de nombreuses ONG à Port-au-Prince a été le point de départ de nouveaux partenariats. La nécessité de visiter fréquemment ses prospects⁴, de tisser un réseau de relations à la capitale a conduit le responsable de programme à passer du temps hors d'Ennery. Ce travail commercial est à poursuivre sans relâche, il est peut-être envisageable **de recruter un commercial local** pour le faire, afin de permettre au responsable de programme de développer d'autres activités, notamment l'aspect pédagogique et d'autres formes de partenariat. Le commercial se verrait alors confier plusieurs tâches : la prospection de clientèle, le marketing, la politique de communication. Une partie de sa rémunération serait fonction des commandes de stages obtenues (et réglées), et, dans une moindre mesure, des locations vendues.

L'embauche d'un commercial me paraît d'autant plus significative que PRODEVA doit **créer le besoin de formations** chez les ONG. Elle doit faire prendre conscience aux chefs de projets du "plus" que leur apporterait la formation de leur personnel ou la formation des communautés avec lesquelles ils travaillent. L'apport pédagogique du CFE sur le développement en Haïti me semble conditionné à son pouvoir de conviction et à sa politique de communication, éléments étrangers aux valeurs dont elle a hérité.

⁴ Une simple visite à CARE Gonaïves leur a permis d'exprimer qu'ils recherchent une formation clé en main pour les maçons (projet infrastructures), et qu'ils sont ouverts à louer les infrastructures du CFE pour leurs formations en éducation. Ils manifestent visiblement la volonté d'être mieux informés (et courtisés) par le CFE. CARE Gonaïves représente un marché colossal pour les locations, pour lequel le CFE présente l'avantage déterminant du coût économique : 100 Gd par participant et par jour contre 225 chez leur prestataire de services habituel ("Chez Franz").

□ **La politique de promotion** du CFE s'est appuyée sur la réalisation et la diffusion d'une brochure de présentation. La brochure est bien conçue, claire, en couleurs, et rassemble toutes les informations utiles. Un polissage plus commercial peut encore être imaginé pour la prochaine brochure. La formulation des messages partirait non pas de ce que le centre offre (brochure actuelle), mais de ce que les gens recherchent. Avec une mise en page ludique et professionnelle à la fois, la brochure donnerait à ses lecteurs des motivations, des idées (répondre à la question : pourquoi viendraient-ils ?). On peut imaginer créer la brochure et concevoir des slogans accrocheurs.

□ **L'élaboration d'une tarification attractive** a touché la fibre économique des ONG.

Les **prix pratiqués** sont parmi les plus bas du marché : le stage clé en main revient à 175 Gdes/jour par participant (contre 200 Gd ailleurs), et la location à 100 Gdes/j par participant (contre 150 ailleurs). La facturation du stage comprend la nourriture et l'hébergement, le salaire des intervenants et du personnel, le matériel de formation. Mais elle ne tient pas compte de l'amortissement des immobilisations corporelles et incorporelles, de l'entretien des constructions et la maintenance des équipements. Etant donné la marge de manœuvre du centre en termes de prix, on peut concevoir un relèvement des tarifs à 120-140 Gdes/j pour la location et à 190 Gdes/j pour le stage (prix psychologique inférieur à 200 Gdes...). Par ailleurs on peut imaginer une politique de réduction en fonction du volume de stages et de locations à l'année. Une astuce commerciale du CFE ("gimmick") : la location est aujourd'hui gratuite pour les intervenants.

17. La viabilité financière

17.1. L'autofinancement brut a fortement progressé

Le centre a réalisé des progrès importants en viabilité financière ces deux dernières années, comme le montre l'évolution du taux d'autofinancement brut (dépenses /recettes).

Exercice	Produits	Charges	Autofinancement
1994/95	405 210	824 244	49%
1995/96	836 162	1 009 869	83%
1996/97	1 081 557	1 220 461	89%

On observe un très net accroissement des produits qui entraîne une forte progression du taux d'autofinancement (89%). La démarche commerciale et gestionnaire du dernier responsable de programme a rapidement porté ses fruits. Ceci traduit aussi, au-delà des efforts accomplis, le potentiel du CFE.

L'autonomie financière n'est cependant pas encore atteinte. En premier lieu, pour avoir une autonomie véritable, le centre devrait avoir une capacité d'investissement, c'est-à-dire de dégager un excédent brut d'exploitation. En second lieu, les chiffres ci-dessus ne prennent pas en compte toutes les données : il est nécessaire d'intégrer aux charges le salaire normal d'un intendant (soit supérieur à l'indemnité actuelle de 1800 Gdes) et celui du responsable de programme. Au total, charges patronales comprises, on peut estimer le surcoût à 25 000 Gdes mensuels (hypothèse basse). Le ratio d'autofinancement devient alors **71%**. Ce ratio demeure intéressant, mais il montre qu'il reste du chemin à parcourir.

17.2. La prévision et le contrôle des coûts contribuent à la viabilité

Le relèvement des tarifs évoqué plus haut contribuera à la viabilité financière du centre, comme l'accroissement du nombre de journées de formation x homme. La gestion interne a également un rôle déterminant à jouer pour atteindre la viabilité financière du CFE. Il s'agit aujourd'hui **d'affiner la prévision et le contrôle des coûts**. Cette forme de gestion est quotidiennement utilisée au CFE, ce qui est à son honneur. **Une étude de la rentabilité brute de chaque stage** est réalisée. Cette analyse est néanmoins à compléter, dans la mesure où elle ne prend pas en compte la répartition des frais généraux : salaires, amortissement du véhicule, entretien et maintenance du centre et des équipements. De nouveaux outils peuvent aussi être mis en place.

On sait aujourd'hui qu'un stage n'est pas rentable au-dessous de 15 personnes. On sait que les stages commandités "sur mesure" sont plus rentables que ceux du calendrier annuel. Je n'ai pas eu le temps d'analyser en détail les comptes, d'établir simulations et ratios financiers ou de réaliser des études comparatives en vue de propositions précises. Un indicateur qui me paraît intéressant est **le coût par journées de formation x homme**. Ce ratio a fortement chuté ces deux dernières années : il est passé à 241 Gdes en 1995 et à 153 Gdes en 1996. Les prévisions pour 1997 sont de 130 Gdes par participant et par jour. Il est évident que tout accroissement du volume de formations produit des économies d'échelle : le CFE entre alors dans un cercle doublement vertueux.

17.3. Le calcul du taux d'occupation révèle un potentiel insoupçonné

Le taux d'occupation du centre peut être un nouvel indicateur à mettre en place. La capacité d'accueil maximale du centre est de 40 + 48 stagiaires + 16 intervenants. Or il n'y a jamais 16 intervenants au centre : la base de calcul retenue peut être de 88 stagiaires et 6 intervenants, soit 94 personnes. On peut estimer un fonctionnement optimal du centre à 50 semaines sur l'année. **La capacité maximale du centre est de 22 000 journées de formation x stagiaire** par an (88 x 50 x 5 jours), locations et stages compris. Cette base de calcul laisse une marge de manœuvre au centre : les samedis et dimanches sont considérés jours libres, la possibilité de loger des stagiaires supplémentaires (avec les intervenants ou dans les dortoirs -ne pas en abuser-) est volontairement laissée de côté.

Bien sûr, il est quasiment impossible d'avoir un taux d'occupation de 100% pour un centre de formation, de surcroît situé dans une zone reculée. Dans l'hôtellerie, un taux d'occupation de 70% est considéré comme relativement satisfaisant (juste au-dessus du point mort en général).

En 1996/97, le CFE a accueilli 7 791 journées de formation x homme : son taux d'occupation est de **35%**⁵. Ce taux reste insuffisant mais a fortement progressé puisqu'il était encore de 12% il y a deux ans. On peut imaginer mesurer le taux d'occupation mensuellement, trimestriellement et annuellement. Une saisonnalité apparaîtra sans doute clairement : elle permettra de définir la politique des locations et de l'utilisation du centre par les programmes de PRODEVA.

18. L'appréciation d'un échantillon de clients

18.1. Des chefs de projets, directeurs et responsables de formation (ONG)

INTER AIDE a souvent utilisé les services du CFE, et a longtemps été son meilleur client. Aujourd'hui dotée de deux centres de formation à Marigot et à Sterlin, l'association fait appel au CFE pour des opérations ponctuelles. Deux formations ont été commandées en 1997 sur les techniques agricoles (10 participants) et la gestion de stocks (19 participants). Le responsable de programme est satisfait à tous points de vue et est prêt à réutiliser les services du centre. Il estime surtout qu'une bonne partie de la formation est appliquée sur le terrain.

Le GRET HAITI a commandé en 1997 un séminaire d'autonomisation des comités d'eau (10 participants). Son directeur est satisfait de l'organisation générale de la formation clé en main ("ce qu'on a vu de mieux ici"). Il apprécie la qualité pédagogique de la formation, mais souhaite une adaptation du contenu au milieu urbain dans lequel travaille le GRET HAITI. Le problème au moment de changement de responsable du centre ne lui est pas passé inaperçu.

VETERIMED est le premier client extérieur du CFE pour la location de logistique. En effet, le responsable de la formation apprécie particulièrement les infrastructures, spacieuses et propres, l'accueil du personnel (cuisinières, intendant efficace), les prix pratiqués, et la gratuité pour les

⁵ Le CFE met par ailleurs gratuitement ses installations à disposition des programmes intégrés d'Ennery pour des formations de quelques heures. Si l'on totalise ces journées de formation x homme (1800 en 1997), le taux d'occupation du centre est de **44%**.

intervenants.

Il préfère le CFE au centre INTER AIDE de Marigot (un an d'existence : manque d'expérience) et au centre APTECH (peu de service, parfois sans eau, dortoirs exigus, tarif de location supérieur : 150 Gdes/j). Il y a "plus de motivation à travailler" au CFE. L'animation réalisée au CFE pendant la mission s'inscrit dans le cadre de la formation d'agents vétérinaires (formation de 5 jours/mois pendant 7 mois, soit 35 jours de formation). Chose curieuse, cette animation s'adressait à des éleveurs du Nord-Ouest, venus en "tap-tap" après 6 heures de route ! C'est en raison des conditions difficiles qui prévalent au Nord-Ouest que VETERIMED a choisi le site d'Ennery pour ces animations : Pas de route (1 journée de déplacement pour les intervenants de Port-au-Prince), pas de logistique pour 30 personnes, pas d'eau. Compte tenu des prévisions de formation établies par VETERIMED, ***une cinquantaine d'agents vétérinaires devraient être formés au CFE chaque année jusqu'en 2000***⁶. Et un meilleur état des routes aurait peut-être permis un recours plus important au CFE.

L'antenne ACF (Action Contre la Faim) à GONAIVES a loué à plusieurs reprises les infrastructures du CFE. Une formation clé en main de gestion de caisse a été organisée pour 15-20 participants en 1997. L'ex-responsable de programme estime que la formation a été efficace mais trop courte. La formation seule n'est pas suffisante. L'hébergement, l'accueil, la nourriture, le prix, l'environnement ont été appréciés.

CARE GONAIVES n'utilise les services du CFE qu'à titre exceptionnel, en dépit de son volume de formations et sa proximité du centre (30 minutes). Pourtant, un stage d'animation a été organisé en 1997 pour 10 participants. Le responsable du projet recapitalisation rurale porte une appréciation très positive sur le CFE, "le seul centre de formation véritable de l'Artibonite et du Nord-Ouest". Il regrette le manque de démarche commerciale du CFE. L'ONG américaine utilise les infrastructures d'un hôtel de la ville "Chez Franz", avec lequel un contrat annuel a été établi. La capacité d'accueil de l'hôtel est limitée (24 lits) et les prix négociés restent élevés : 225 Gdes/participant par jour pour une pension complète. Les intervenants sont indépendants de l'hôtel (GAPEL, CLE...) et se déplacent de Port-au-Prince à Gonaïves. Chaque département de CARE décide de ses propres formations : Education – Santé – Economie - Infrastructures – Agriculture. Les chefs de projets se montrent réceptifs à davantage utiliser les services du CFE (formation de maçons, de parents, animation...)... si le CFE fait une démarche commerciale en ce sens.

18.2. Des stagiaires

L'association AMI (Aide Médicale Internationale) a commandé un stage d'animation de groupe pour 23 participants au CFE. L'auxiliaire de santé contactée mentionne spontanément avoir appris à préparer ses visites, à faire participer les mères de famille, à évaluer leurs connaissances etc. Globalement très satisfaite de la formation, qui lui est utile tous les jours (lors de chaque réunion), elle serait enchantée de suivre d'autres formations au CFE. Elle a particulièrement apprécié l'accueil, les infrastructures et... l'animation TV. Points d'amélioration possibles : Le fonctionnement des toilettes, la chloration de l'eau, la variété des plats, un résumé de la formation à emmener chez soi, des exercices pratiques d'animation (jeux, activités), donner une attestation de participation. La formation a eu un effet démultiplicateur puisque l'auxiliaire de santé a préparé une animation sur le sujet ("c'était réussi") auprès d'un groupe de 5 personnes.

AMI a également demandé au CFE d'organiser un stage de gestion de caisse pour 7 membres de comités de gestion de santé. Le président de l'un de ces comités se rappelle clairement des objectifs et des points essentiels de la formation. Il souligne l'apport pour lui des exercices pratiques...et de l'aide post-formation de la responsable d'AMI : compte-rendu de formation, réunions de discussion sur le sujet après la formation. Points d'amélioration pour le centre : l'hébergement (dortoir surchargé), la nourriture (manque de variété), des loisirs (jeux de cartes, dominos, échecs), des visites de

⁶ VETERIMED répartit ses énormes besoins de formation (200 personnes /an) par zone géographique : le CFE regroupe les éleveurs de l'Artibonite et du Nord-Ouest. Les éleveurs du Nord vont au centre de Limbé, ceux du Nord-Est à Limonade, ceux de l'Ouest à Ti Goave ou à Leogane (Eglise Méthodiste), ceux du Sud-Est au centre de Marigot, ceux de Nip à Salagnac (MARNDR), ceux de Grande-Anse à Jérémie, ceux du Plateau central à Hinche (MARNDR).

programmes. Le président se dit prêt à revenir, quoiqu'un peu inquiet sur l'hébergement. La formation a également eu un effet démultiplicateur : deux personnes ont été formées à la gestion de caisse, avec un résultat mitigé cette fois-ci.

19. L'approche pédagogique

En préambule, ce point n'a pu faire l'objet d'une analyse approfondie car aucune formation n'était programmée sur le centre au moment de la mission. Par ailleurs, je n'ai pu rencontrer ni responsable de programme ni intervenant pour le CFE. Les observations ci-dessous, générales, résultent de discussions avec le directeur adjoint d'ID et d'une démarche intuitive.

19.1. Eléments de pédagogie

La durée des formations, limitée à 6 jours, me semble **adaptée** aux participants : leur rythme personnel et le rythme des cultures agricoles paraissent moins conciliables avec des sessions d'une quinzaine de jours ou plus (les intervenants "portent" les participants la deuxième semaine).

En revanche, proposer deux ou trois stages d'une semaine aux mêmes participants aurait un impact bien supérieur : Les participants, confrontés aux difficultés quotidiennes, reviennent en formation avec des questions précises. Il est aisé de voir ce qu'ils ont assimilé, d'identifier les concepts et méthodes à réexpliquer, car il importe de s'assurer que la première étape est bien franchie avant de passer à la seconde. L'idéal serait de **proposer 2 à 3 stages aux mêmes participants** en 3 mois, c'est à dire un module par trimestre. D'où la nécessité de savoir convaincre des ONG a priori réticentes pour des questions budgétaires et de calendrier.

Les stages regroupent exactement le **même type de public**, il n'y a aucune mixité. Etonnant au premier abord, cet état de fait limite les échanges entre membres de communautés de base et agents de développement. Il s'explique par la trop grande hétérogénéité du public. En effet, les différences de niveaux (d'éducation, de capacité de compréhension) entre les Haïtiens sont extrêmement marquées : les formes et le rythme d'éducation diffèrent fortement selon les types de public.

Les documents pédagogiques sont intéressants mais paraissent un peu anciens : ils n'ont pas été remis à jour et n'ont pas été enrichis de nouveaux documents. Un travail en ce sens s'impose : on peut penser à **l'élaboration de petits livrets**, bien illustrés et bien reliés. Certains livrets seraient à destination des participants et d'autres à destination des intervenants. De même, les participants qui envisagent de dispenser à leur tour ces mêmes animations se verraient octroyer les livrets des intervenants, après avoir complété le module de 2 ou 3 sessions.

La pédagogie du concret développée par le centre me paraît indispensable : faire réaliser aux participants des exercices pratiques le premier jour de la formation est un préambule incontournable. Ainsi le stage d'entretien des réseaux d'eau potable débute par la réalisation d'un exercice pratique test : la construction d'un petit muret en maçonnerie de roches. Cet exercice est évalué tant au niveau individuel qu'au niveau de l'organisation en groupe.

Il est surprenant que le stage d'animation n'inclue pas l'apprentissage de **techniques d'animation** : des jeux, des activités de groupe. L'élaboration d'une telle session ou d'un partenariat⁷ est vivement recommandée, afin de proposer un module d'animation plus complet. Il est à noter que les techniques d'animation et les activités ludiques orientées peuvent (et doivent) être utilisées dans les formations, quel que soit le sujet.

Le centre dispose d'un nombre limité de supports pédagogiques.

⁷ Le centre de formation ITECA a développé une session de techniques d'animation très intéressantes. Elle a donné lieu à la publication d'un manuel illustré en créole fort bien conçu.

Même si les intervenants arrivent avec les outils, il me semble que le centre doit posséder en propre une batterie de supports pédagogiques.

- En premier lieu, des **outils visuels** sont à préparer (posters, pictogrammes, diapositives, vidéos, transparents, slogans, dessins...), quel qu'en soit le support : papier, carton, tissu, murs du CFE, arbre...
- En second lieu, le CFE se doit d'élaborer des **supports audio** (cassettes de témoignages, de chants, de réactions d'autres groupes de stagiaires, enregistrement "live" d'intervenants...).
- En troisième lieu, des **spectacles** sont à préparer, soit par les intervenants, soit par une troupe spécialisée, soit par les stagiaires eux-mêmes (mimes, pièces de théâtre populaire, sketches, marionnettes...). Enfin, le recours aux jeux, concours, quiz, devinettes, charades, jeux de rôle, histoires de vie, contes etc. pourraient être à renforcer. Il s'agit bien de **développer la créativité et l'originalité des modules**.

19.2. Au-delà de la formation, le CFE peut jouer un vrai rôle pédagogique

Les programmes de PRODEVA, clients de formation clé en main, paraissent satisfaits de la qualité pédagogique des animations demandées. Le programme hydraulique de Plaisance a bénéficié d'un **accompagnement-conseil pédagogique**, au-delà de la simple animation. Le CFE a été un partenaire privilégié qui a accompagné le développement du programme. En premier lieu, un nombre important de stages ont été réalisés : 420 journées de formation x homme depuis 1994 pour des membres de communautés de base.

En second lieu, le CFE a accompagné le programme en 5 phases :

- Phase de **diagnostic** : le CFE propose un panel de stages en fonction de sa connaissance du programme
- Phase de **co-organisation de la formation** : avec le programme, le CFE élabore les thèmes spécifiques à aborder dans le cadre des stages habituellement proposés.
- Phase d'**évaluation** : le CFE présente une fiche d'évaluation de chaque participant
- Phase de **suivi de la formation** : le responsable du programme hydraulique suit directement la mise pratique des formations. Le CFE regroupe les participants autour d'une pièce de théâtre participatif. On peut aussi imaginer des fiches de suivi post-formation, à remplir par le responsable de l'encadrement et la préparation d'un guide post-formation.
- Phase d'**information** : le CFE informe régulièrement, après la formation, des autres stages organisés tant par le centre que par les autres utilisateurs du centre.

En termes pédagogiques, l'apport d'un tel "Service Plus" est indéniable : il permet une amélioration très forte de la qualité des actions sur le terrain. On peut imaginer que le CFE développe un **"Package Formation Plus"** à destination des ONG de la région. Une politique de commercialisation de ce nouveau produit pédagogique serait ensuite à mettre en œuvre.

2. RECOMMANDATIONS POUR LE CENTRE DE FORMATION D'ENNERY

(par ordre de priorité)

21. Définir les objectifs

Les termes de références de la mission montrent en filigrane des carences de la réflexion stratégique du CFE, confirmées par les visites terrain.

Le manque de vision précise à moyen terme ne laisse de surprendre pour un programme lancé il y a 9 ans : s'il est vrai que le CFE bénéficie d'une autonomie organisationnelle et financière vis-à-vis d'ID à travers l'autonomie du partenaire PRODEVA, on aurait pu s'attendre à ce que le centre de formation soit en rythme de croisière. Certes, le développement du centre a été handicapé par l'embargo de trois années. Certes, le précédent responsable de programme a été happé par une activité commerciale intense et par la mise en place d'outils de gestion. Il n'empêche que la priorité actuelle est de redéfinir les objectifs du CFE et de **mettre en place une stratégie**.

L'impression générale qui se dégage de la visite du CFE est qu'il s'agit d'un **bel outil de développement, encore sous-utilisé**. Les objectifs à définir devront viser à faire fructifier l'investissement matériel et humain de 9 ans de travail.

L'objectif de la mission est de proposer des pistes de réflexion pour PRODEVA. Il appartiendra à l'équipe de réfléchir à définir très précisément **les objectifs** suivants, entrelacés :

- ❑ **Stratégiques** : Quel rôle pour le CFE à long terme ? Quelle structure juridique ? Quelle intégration par rapport aux autres programmes de PRODEVA ? Quel partenariat avec l'Etat, les collectivités locales ?
- ❑ **Pédagogiques** : A quels organismes proposer les services du CFE ? Quelles formations ? Stages et locations, dans quelle proportion ? Quels outils pédagogiques développer ? Quel rôle pédagogique pour le CFE ? Formation professionnelle ?
- ❑ **Géographiques** : Quel rayonnement pour le CFE ? Quelle plate-forme développer ? Quelle ouverture sur la communauté d'Ennery ?
- ❑ **Commerciaux** : Combien de journées de formation x hommes ? Quel taux d'occupation ? Combien d'organisation partenaires ? Qui convaincre ?
- ❑ **Marketing** : Quelle politique de communication ? Quels produits proposer ? Quels moyens investir en promotion ?
- ❑ **Financiers** : Quelle autonomie financière est souhaitée ? Dans quels délais ? De quels moyens se doter ? Quels investissements ?

22. Mettre en œuvre des moyens

22.1. Recruter un intendant-animateur

Le départ prochain de l'intendant implique un nouveau recrutement. On peut recommander cependant de poursuivre la contractualisation de fourniture logistique avec l'ancien intendant : la sous-traitance des achats a simplifié le fonctionnement du CFE.

Le profil du nouvel intendant pourrait aussi être celui d'un animateur. Aux compétences de gestion et de sens relationnel peuvent s'ajouter des qualités d'animation.

Ainsi le nouvel intendant assurerait la gestion au quotidien du centre : prise de commandes, gestion du personnel, supervision de l'entretien et de la maintenance, interlocuteur des intervenants et des stagiaires (accueil, explication du fonctionnement du centre, réponse à leurs problèmes), supervision du bon déroulement des formations ("avoir l'œil", "s'assurer que tout se passe bien"), contrôle des intrants, proposition d'aménagements.

Il serait aussi chargé de tâches nouvelles : organisation de visites de programmes avoisinants, proposition de jeux ou d'activités de groupe, animations nocturnes (films, sketches, musique...). Il contribuerait, avec le centre de documentation, à accroître l'offre d'activités sur place, à la fois pédagogiques et de loisirs⁸.

22.2. Recruter un assistant pédagogique

Après une phase de développement commercial et de structuration de la gestion du centre (à poursuivre), il semble que le centre se repose quelque peu sur ses acquis, notamment pédagogiques. Il paraît nécessaire aujourd'hui de **rafraîchir les formations existantes, de les compléter et d'élaborer de nouveaux modules** (cf. 54).

Un assistant pédagogique pourrait être recruté pour assurer ces fonctions consommatrices de temps et de savoir-faire. L'assistant pédagogique pourrait également être en charge d'un **centre de documentation et de recherches**. Il serait alors chargé de collecter des ouvrages, revues, manuels sur les secteurs d'intervention de PRODEVA et les thèmes de formation du CFE. Il participerait au nom de PRODEVA de réseaux nationaux et internationaux. Il serait responsable de l'évolution du CFE en véritable plate-forme pédagogique. Il assurerait le bon fonctionnement du centre de documentation vis-à-vis de ses visiteurs, personnel de PRODEVA et utilisateurs du CFE.

22.3. Recruter un commercial

Le CFE doit poursuivre sa démarche commerciale s'il veut tout à la fois atteindre son autonomie financière et assurer son rôle pédagogique. Jusqu'à lors assurée par le responsable de programme, cette fonction peut être confiée à un commercial haïtien. Le responsable de programme, moins pris par le quotidien et par la nécessité de remplir le centre, pourrait alors gérer le centre dans son ensemble, aspects pédagogiques, stratégiques et de partenariat inclus.

Le commercial recruté pourrait aussi développer la politique de **communication** et la politique **marketing** du centre. Il serait chargé d'élaborer avec le responsable de programme et l'assistant pédagogique les produits "formation" du CFE. Il aurait à charge la politique de communication du CFE (bulletin, brochure, organisation d'évènement...). Il serait responsable de la commercialisation des produits du CFE, à laquelle il serait financièrement intéressé.

22.4. Un minimum de moyens matériels

Afin de pleinement réaliser sa mission, le CFE nécessiterait des moyens supplémentaires :

Des moyens **de communication** : un système de radiocommunication est indispensable pour relier le CFE, ses stagiaires, les responsables de programme PRODEVA au reste d'Haïti. Bien sûr, l'installation d'une radio communautaire, comme évoquée plus loin, nécessiterait un investissement spécifique. Le centre de documentation et de recherches verrait son efficacité nettement progresser s'il pouvait avoir accès à Internet (source d'informations, réseaux de partenaires, revues sur écran, contacts extérieurs, ouverture sur d'autres formations et d'autres publications dans le monde).

Des moyens **informatiques** : les deux ordinateurs installés au CFE pour l'ensemble des programmes sont totalement saturés et ne peuvent répondre à la demande. Dans le cadre de l'antenne administrative de PRODEVA à Ennery, trois ordinateurs sont nécessaires : un pour le comptable, un pour la secrétaire, et un ordinateur pour le responsable du centre, par ailleurs susceptible d'être mis à la disposition des autres programmes de PRODEVA. Dans le cadre de l'extension du rôle du CFE (voir plus loin), un ordinateur supplémentaire est requis pour l'assistant pédagogique.

⁸ Proposer davantage d'activités de loisirs pour distraire les participants : ballons de football (un terrain se trouve à proximité du centre, pourquoi ne pas organiser des parties avec la communauté ?), plusieurs jeux de dominos, de cartes, ping-pong, ballon et filet de volley, cassettes vidéo (comédies populaires haïtiennes).

22.5. Trouver des financements pour le fonctionnement

Les recrutements proposés doivent faire l'objet de financements spécifiques, car l'activité du centre ne dégage pas encore d'excédent d'exploitation. Une possibilité serait d'embaucher un commercial, d'attendre l'impact de son action⁹, puis de développer les autres aspects : pédagogie, animation, centre de documentation. Une seconde possibilité est d'établir un conventionnement avec une grosse entreprise : un centre de formation¹⁰ (ONG) a obtenu le marché de la formation à la réalisation de puits pour des familles à proximité de l'activité d'une multinationale. Enfin, troisième possibilité, peut-être plus séduisante, serait d'établir des relations avec des **partenaires étrangers**. L'exemple d'ITECA, certes vieux de 18 ans, montre qu'il est possible d'obtenir des fonds importants pour le fonctionnement d'un centre de formation. "Ti grenn fè gwo pyebwa¹¹".

23. Poursuivre la démarche commerciale

23.1. Réaliser une étude de marché

Première étape d'une démarche commerciale et marketing, l'étude du marché de la formation en développement en Haïti me paraît incontournable : l'offre (exhaustive), la demande, les besoins non identifiés, les prescripteurs, les modes de financement, les partenaires etc. Cette démarche qui avait été initiée, et couplée à une campagne de promotion du centre, il y a quelques années devrait être renouvelée et affinée. Elle peut être l'une des premières tâches du commercial.

Cette étude permettra de définir une démarche et un positionnement marketing. Tout l'art du commercial et du responsable de programme consistera à former un "mix" des 4 éléments qui constitue **un tout cohérent**, qui obéisse exactement à la même logique :

- Produit** : Quels thèmes de formation ? Fréquence des sessions ? Nombre de sessions par module ? Quels services complémentaires à la formation offrir, en amont, pendant la formation, et après la formation ?
- Prix** : Tarification optimale, politique de remise, formule d'abonnement.
- Promotion** : Politique de communication, politique de fidélisation, politique événementielle.
- Distribution** : Politique de commercialisation, commissionnement d'agents, prescripteurs.

23.2. Etre sans cesse présent à l'esprit des décideurs

En raison des fréquents changements de responsables, les **visites de clientèle** doivent être régulièrement effectuées, auprès des mêmes prospects et des anciens clients. Il importe d'être sans cesse présent à l'esprit des décideurs¹². Travailler avec eux leurs plans de formation annuels, en amont. Motiver les cadres des ONG à faire des formations, ce qui n'est pas une démarche naturelle pour la majorité d'entre eux. Susciter l'envie, créer le besoin.

Développer la **promotion** en donnant systématiquement à chaque intervenant des brochures pour diffusion s'il le souhaite. De même, donner à chaque participant une présentation plus sommaire précisant l'offre du centre et sa localisation (en créole).

⁹Afin de donner un ordre de grandeur, on peut estimer qu'un commercial efficace devrait rapporter au CFE trois fois son coût. Il convient de fixer dès le départ des objectifs de facturation chiffrés.

¹⁰Le centre de La Cabirma en République Dominicaine (INTER AIDE)

¹¹Proverbe haïtien : une petite semence fait naître un grand arbre.

¹²Pour être un peu provocateur, je suggérerais de s'inspirer du fameux mot d'ordre du Président de Coca-Cola à ses directeurs généraux : "Je ne vous demande pas de créer la soif, mais je vous demande qu'à chaque fois que quelqu'un a soif sur la planète, il pense Coca Cola". Adapté à notre cas : "Que chaque organisme en Haïti qui pense formation pense CFE". La démarche peut même aller plus loin que Coca Cola, puisque la soif est un besoin physiologique sur lequel on ne peut influencer, ce qui est bien différent du besoin de formation.

Penser à l'**après formation**. Fidéliser les clients en maintenant en permanence le contact avec eux. Créer éventuellement un club des professionnels de la formation.

Faire de la **publicité à la radio** (radios locales Galaxie, Métropole, Vision 2000...). Commissionner des reporters radio (5% sur les contrats). Faire passer des **annonces** dans le Nouvelliste pour toucher les ONG et les institutions de Port-au-Prince.

Editer un **bulletin** d'informations distribué gratuitement aux ONG et organismes gouvernementaux. Court, sur une ou deux pages recto verso, un bimestriel de la formation, publié par le CFE pourrait inclure : Des informations sur les formations locales et étrangères, des articles sur des techniques pédagogiques, un jeu d'animation, la liste et le court descriptif des formations réalisées tant par le CFE que par ses utilisateurs, les programmations des formations. L'objectif du bulletin serait de donner des idées aux responsables formation, de se rappeler à leur bon souvenir, et d'informer sur les formations et activités du CFE. En règle générale, il conviendrait d'abonner personnellement les différents décideurs au sein du même organisme.

23.3. Créer un observatoire de la formation

Allonger la liste des partenaires potentiels. A l'heure actuelle, le CFE dispose d'une liste d'une quarantaine de noms. Or il existe 1200 ONG en Haïti (dont 200 à 300 pourraient être des prospects), des dizaines d'institutions gouvernementales, des centaines d'écoles, des centaines de coopératives et de groupements etc. Le champ d'investigation est large. La cible principale du CFE est constituée des ONG, des institutions gouvernementales, des communautés de l'Artibonite et du Nord-Ouest en premier lieu, et en second lieu des organismes basés à Port-au-Prince.

Avoir une liste de partenaires potentiels en permanence à jour. Posséder un fichier informatique complet (incluant le nom du responsable formation, la date du stage ou de la location éventuellement effectués, le nombre de participants, le responsable de l'encadrement, les contacts avec le partenaire). En raison du fort turn-over qui prévaut dans les organismes haïtiens, mettre ce fichier régulièrement à jour (il a été difficile lors de la mission de retrouver les responsables de formation ayant utilisé les services du CFE).

Avoir les programmes des principaux organismes de formation en Haïti. Se tenir au courant de toutes les nouvelles formations. Participer à un réseau de centres de formation dans le monde. Echanger des expériences et des informations.

Etudier l'impact des formations réalisées au CFE. Constituer un fichier informatique de participants. Réaliser périodiquement des opérations de suivi et voir dans quelle mesure les formations ont été comprises – assimilées – mises en pratique – dupliquées. Entrer dans une démarche de recherche-action et améliorer en permanence la qualité et les formules de formation.

24. Elaborer de nouvelles formations

24.1. Approfondir les thèmes d'intervention actuels

Au fil des années le Centre de Formation Hydraulique est devenu le Centre de Formation d'Ennery, de plus en plus polyvalent. Aujourd'hui, il paraît important d'intensifier encore la diversification de l'offre de formations afin de toucher une plus large clientèle, de valoriser au mieux les investissements réalisés sur le centre, et afin de permettre au CFE de contribuer de manière plus prononcée à l'amélioration des méthodes et des actions de développement en Haïti. Pour cela, plusieurs modules de formation existants peuvent être enrichis, de même que plusieurs domaines d'intervention de PRODEVA peuvent donner lieu à une capitalisation et à l'élaboration de modules de formation.

Approfondir les stages de **gestion de structures** (coopératives...). Développer des sessions de gestion administrative et financière, de réflexion stratégique (le Conseil National des Coopératives organise des formations qui ont surtout trait à la définition et aux règles de fonctionnement des coopératives).

Développer les modules de **formation pédagogique**. Il existe un marché important, pour lequel PRODEVA est bien placé en raison de sa réputation en matière scolaire : des modules de formations de maîtres, de coordinateurs, d'inspecteurs pédagogiques, de directeurs d'écoles peuvent être proposés aux écoles, aux ONG et au Ministère de l'Education Nationale. Des formations sur la gestion du personnel enseignant ou l'animation des classes par exemple peuvent être formalisées. PRODEVA peut s'inscrire en tant qu'unité de formation dans le programme national et dispenser ces stages et ceux ayant trait au cursus de l'école fondamentale directement dans l'Artibonite. Enfin, des stages de structuration de comités de parents d'élèves peuvent être conçus et proposés.

Proposer des formations **d'animateurs santé** (et non d'agents de santé). Il est vrai qu'il existe des institutions de formation spécialisées et que dispenser de telles formations requerrait certainement une reconnaissance légale. Toutefois, l'avance de PRODEVA prise en matière d'UCS (le premier UCS en construction) pourrait porter le CFE à jouer un rôle de premier plan pour la **formation des autres ONG** dans l'Artibonite et le Nord-Ouest (SOE, MSF, ID, AMI). L'Union Européenne accepte d'être prescripteur des formations au CFE.

Le premier module d'animation peut être complété d'un second module d'animation spécifique : **animateurs agricoles, hydrauliques, scolaires, de santé**. Ces deux dernières formations entrent dans le cadre des priorités du VIIIème FED et pourraient trouver un écho favorable auprès de l'Union Européenne.

En **agriculture**, le CFE pourrait proposer des formations complémentaires à celles offertes dans les centres de Limbé et de Dondon. L'essentiel étant de ne pas reproduire ce qui existe déjà, mais de compléter la formation des producteurs agricoles.

Les stages **d'hydraulique** sont les plus développés et relativement complets. On peut proposer l'élaboration d'un cycle en gestion de périmètre irrigué avec 3 niveaux.

Créer des stages de structuration communautaire, de gestion et de mise en œuvre de projets à destination des membres de communautés de base.

24.2. Développer de nouveaux thèmes de formation

En vue d'élargir sa gamme de produits de formation, et en vue de préparer les acteurs de terrain aux nouvelles orientations du développement en Haïti, le CFE peut réfléchir à la conception de nouveaux types de formation, en développant de nouvelles compétences.

Organiser des formations en vue du **renforcement des collectivités territoriales**. La coopération décentralisée ouvre un vaste champ d'investigation pour le CFE. La formation des représentants divers de la population (CASEC, mairie...) est cruciale pour le développement du pays.

Organiser des formations pour le **développement de petites activités économiques** rentables (artisanat, mécanique, restauration par exemple). Dans une région agricole telle qu'Ennery, il semble justifié de développer de nouvelles compétences professionnelles : avoir un métier en sus (ou à la place de) de l'agriculture permettrait le développement économique de dizaines de familles. En outre, la création d'emplois dans la région passe par la création d'activités économiques, donc par la formation et le coup de pouce aux petits entrepreneurs potentiels.

Créer le concept de **formation en développement**. Un tronc commun peut être dessiné pour les agents de développement, un autre pour les membres des communautés de base. Ces troncs communs pourraient être développés sur 6 à 9 mois, à raison de deux ou trois sessions d'une semaine par trimestre. Trois modules pourraient être enseignés :

- ❑ Techniques d'Animation 2 x 1 semaine
(*session actuelle + techniques d'animation*).
- ❑ Structuration communautaire 2 x 1 semaine
(*session actuelle + valeurs culturelles haïtiennes + gestion des conflits*).
- ❑ Gestion et mise en œuvre de projets 2 x 1 semaine
(*sessions actuelles développées*).

(*Sous toutes réserves*) Proposer éventuellement des formations en communication, en comptabilité, en gestion pour faire germer de nouvelles compétences dans la région, et éviter le déplacement puis l'installation à Port-au-prince des jeunes à fort potentiel.

24.3. Développer un nouveau concept d'animation communautaire

Le CFE peut élaborer un nouveau module sur un concept d'animation communautaire, tel qu'ébauché par le programme hydraulique de Bayonnais. Dans une animation communautaire classique, la mise en œuvre d'un projet consiste à dire à la communauté ce que le projet va lui apporter et ce qu'on attend d'elle : "le projet vous donne ceci...vous formez un comité de gestion (qui n'a de gestion que le nom)...et vous creusez à tel endroit...". Le mode d'action et le délai imparti pour sa réalisation ne permettent pas à la communauté de réellement progresser en termes d'objectifs et de capacité à résoudre ses problèmes.

Dans une animation communautaire véritable, le projet de développement se place à l'écoute d'une communauté, et, au moment où elle exprime son problème, il l'accompagne dans la recherche et la mise en œuvre de solutions. En évitant de mettre la charrue avant les bœufs, l'assistantat traditionnel disparaît. Le projet aide la communauté à identifier les différentes phases de la réalisation d'une action de développement en l'accompagnant pas à pas :

- Être à l'écoute de l'expression du problème,
- Échanger pour rechercher des solutions,
- Mettre en œuvre des solutions à la portée de la communauté,
- Réfléchir à une solution à long terme et mettre en œuvre les actions,
- Constituer un comité (qui représente la communauté et est chargé de gérer l'installation réalisée à moyen terme),
- Trouver des financements et une entreprise de réalisation.

En élaborant ce type de module, basé sur l'expérience de PRODEVA, le CFE peut être mieux à même de contribuer à améliorer le niveau de qualité de réalisation des projets de développement en Haïti, tel qu'il le souhaite.

25. Enrichir le rôle pédagogique : pistes de réflexion

25.1. Ouvrir le CFE sur la communauté d'Ennery

L'appropriation du CFE par la communauté d'Ennery et par ses élus locaux est presque inexistante. La seule action reconnue au CFE par la population (et appréciée) est de permettre aux étudiants d'étudier le soir à la lumière fournie par le générateur du centre ! L'objectif de PRODEVA est d'associer les communautés à leur développement : il paraît important que le CFE joue ce rôle et développe une action sur le bourg.

La communauté d'Ennery ne se sent pas concernée par le CFE aujourd'hui, mais elle souhaiterait l'être, comme l'a clairement exprimé son maire. On peut imaginer ouvrir le centre à une activité intellectuelle ou pédagogique pour les habitants du bourg : une conférence mensuelle, un film mensuel suivi d'une discussion, des panneaux avec des informations ou les actualités de la semaine, la possibilité de consultation de revues etc. Cette ouverture du centre contribuerait, à sa mesure, à élever le niveau

culturel dans la zone, à conscientiser sur des questions fondamentales. Parallèlement, on peut concevoir que la population d'Ennery soit prête à défendre le centre en cas de problème (par exemple avec le propriétaire du terrain).

Le maire d'Ennery a exprimé son inquiétude par rapport aux jeunes inactifs du bourg. Il invite PRODEVA à réfléchir à la possibilité de proposer des **formations professionnelles**. Si PRODEVA souhaite se lancer dans cette voie (qui implique des changements importants), différentes formules peuvent être étudiées : des formations en alternance (les Maisons Familiales et Rurales ou CFPA¹³), des "formations - capital risque" (les Ateliers de Camperrin¹⁴). Une étude sur les jeunes des campagnes du Sud-Ouest d'Haïti révèle que 50% d'entre eux souhaitent être paysans.

25.2. Faire passer un message pédagogique

En 1997, environ 1300 stagiaires ont suivi une formation au CFE. Ils en ont retenu le côté agréable de l'endroit, le contenu technique de leur formation, des anecdotes avec les autres stagiaires, des impressions sur la nourriture et autres, d'éventuelles rencontres avec du personnel PRODEVA. Ce qui signifie que le CFE n'a eu aucun apport pédagogique en dehors de la formation (d'ailleurs gérée par d'autres dans 7 cas sur 10). Or compte tenu de sa vocation et du nombre de visiteurs important chaque année (appelé à croître), le CFE me semble devoir jouer un rôle pédagogique pour chacun des stagiaires.

Aussi surprenante que puisse être la formulation, le CFE pourrait dévoiler son "âme", faire passer un message de développement : peut-être l'espoir, la persévérance, la solidarité, la joie, la gratuité du don, l'envie d'apprendre, la motivation d'aller de l'avant, la confiance en soi, la meilleure connaissance de soi et de ses valeurs, etc. Le choix du message appartient au CFE. Ce qui me semble important, c'est que le CFE **apporte un "plus" à chacun** en termes de développement humain ou de conscientisation (environnement, hygiène...).

Ainsi les jeux et activités proposés par l'intendant-animateur peuvent mettre l'accent sur la nécessité de s'entendre dans un groupe, sur la prévention des conflits, sur la confiance à faire à autrui ou des dizaines d'autres points. Ainsi on peut imaginer que chacun, à son passage au CFE, sera "contaminé" d'une joie de vivre, d'une joie d'apprendre, de nouvelles idées, d'un nouvel élan, d'une conception nouvelle de l'environnement etc. Le développement du pays est lié en bonne part à une évolution des mentalités : il peut être souhaitable que chaque stagiaire emporte avec lui quelque chose de plus que l'aspect technique, quelque chose de plus personnel. Quelque soit le sujet abordé, les activités qui véhiculent une émotion pourraient être développées (car l'émotion crée le souvenir) : spectacles de danse, de théâtre, musique...

¹³La formation s'étale sur 6 mois (15 jours de formation théorique, 15 jours de pratique). Les domaines touchés vont de l'agriculture à l'artisanat, la peinture, la mécanique, la confection (financement canadien envisageable).

¹⁴Le jeune est formé puis reçoit le capital nécessaire pour se mettre à son compte. Cette opération intéressante ne concerne pourtant qu'un nombre limité de jeunes par an, avec un coût par emploi très élevé.

25.3. Procurer un espace de communication

Le CFE peut fournir aux stagiaires et à leur responsable l'opportunité d'un espace de communication : un moment pour des échanges personnels, du temps pour ressouder des équipes, des activités pour diminuer le marronage¹⁵ haïtien, des jeux pour apprendre à donner et à recevoir la confiance.

Le centre peut développer une approche qui viserait à mieux connaître les stagiaires (des locations) et à s'enrichir aussi à leur contact. Dans tous les secteurs. Tous les programmes de PRODEVA ont aussi à gagner de ces échanges. Si cette démarche séduit, alors il importerait de réfléchir avec tous les responsables de programme à la manière de la formaliser. On peut aussi imaginer des conférences-débats animées par des responsables de programme pour un public de stagiaires.

Le CFE connaît l'importance de la présence des responsables des ONG (chefs de projets, responsables de la formation) pour l'efficacité de la formation, pour sa mise en pratique sur le terrain. Or une bonne partie de ces responsables dédaignent de participer, même le dernier jour, aux activités du centre (en dépit du contrat signé avec le CFE). On peut concevoir la mise en place d'une stratégie qui leur donnerait envie malgré tout de venir : activités, animations, moment de calme offert après la formation (même en famille), visites de programmes, bonne nourriture, réunions entre responsables de même secteur etc. Ce point est d'autant plus important que les problèmes des stagiaires sont souvent liés à leur propre organisation.

25.4. Proposer une à deux journées de formation en plus

A l'instar du centre de formation INTER AIDE de La Cabirma, en République Dominicaine, le CFE peut ne pas se contenter d'effectuer une location sèche. Il pourrait étudier la possibilité de proposer une à deux journées de formations ou visites complémentaires... et réfléchir à la manière de le présenter aux ONG.

25.5. Suivre l'apport pédagogique

Bien qu'il s'agisse d'un domaine difficile à évaluer, le CFE pourrait réfléchir à l'élaboration d'indicateurs d'impact pédagogique. Il serait par exemple judicieux de réfléchir à des indicateurs qui mesureraient :

- Le niveau d'amélioration du travail dans l'organisation
- Le niveau de performance de l'organisation
- Les effets multiplicateurs de chaque stagiaire (les autres personnes qu'il a formées)
- La capacité réelle des organisations clientes à mettre en pratique les formations

On connaît aujourd'hui l'effet (voulu ou non) démultiplicateur des formations. Afin de donner aux stagiaires les meilleures chances d'assurer eux-mêmes les formations (et d'éviter une perte trop importante en termes de pédagogie), l'assistante pédagogique pourrait concevoir la préparation d'un guide pour l'après formation : "Si vous deviez former quelqu'un d'autre à...".

¹⁵L'esclave marron, c'est celui qui s'est enfui pour vivre en liberté. Qui se méfie de l'autre, qui agit comme s'il était sous la menace. Presque deux siècles après une indépendance dont les Haïtiens sont fiers à juste titre, le marronage continue de peser sur la culture haïtienne : discours de fuite, dissimulation, agressivité, manipulation. Nombre de familles haïtiennes luttent pour leur survie (tous les coups sont permis) sans faire confiance à quiconque.

25.6. Jouer un rôle majeur dans l'intégration des programmes

En résumé, le CFE peut devenir une plate-forme qui permette une plus grande intégration des programmes de PRODEVA :

- ***Antenne administrative***¹⁶ et centre de réunion.
- ***Centre de formation*** : le CFE a d'autant plus de facilité à mener des activités intégrées avec chacun des autres programmes.
- ***Centre de documentation et de ressources*** : bibliothèque, accès Internet (!), abonnement à des revues spécialisées internationales.
- ***Plate-forme de contacts*** avec des organismes extérieurs : L'ouverture du CFE vers d'autres organismes offre un plateau de nouveaux contacts pour les autres programmes de PRODEVA.
- ***Radio communautaire*** : éducation des communautés. A l'instar du programme hydraulique de Plaisance¹⁷, le CFE pourrait faire des émissions éducatives sur une radio en propre et sur des radios locales.

¹⁶Comme présenté dans l'évaluation de l'association PRODEVA, le CFE peut assurer la supervision d'une antenne administrative de PRODEVA à Ennery. Cette antenne serait composée d'un comptable, d'un logisticien et d'une secrétaire.

¹⁷ Le programme hydraulique dispose d'une heure d'antenne à la radio Zeb Guinea et parle de l'eau potable : des communautés sont invitées à l'antenne, le programme parle des problèmes rencontrés dans les sections communales, de l'entretien des services d'eau, de la chloration de l'eau etc.