

# Considérations critiques sur la gouvernance de la formation professionnelle au regard du Plan opérationnel 2010-2015

Pierre Marcel Gabaud

Consultant en FTP

**Résumé:** Depuis 2005, avec le lancement du Programme de formation professionnelle financé par la Banque interaméricaine de développement (BID), la qualité et la pertinence des formations offertes devraient s'être améliorées. Après le séisme de 2010, les recommandations du Groupe de travail sur l'éducation et la formation (GTEF) firent de ce secteur un axe prioritaire du Plan opérationnel 2010-2015 (PO) en vue de la refondation du système éducatif haïtien. Pourtant, six ans après, la formation professionnelle est encore à l'agonie, victime à la fois de l'amateurisme des politiques, des enchevêtrements partenariaux et personnels ou encore du manque d'anticipation et de responsabilisation du milieu de l'emploi.

Il est de facto admis que la finalité même de la formation professionnelle est l'emploi. Le PO a-t-il permis de mieux percevoir l'importance du partenariat public-privé devant aboutir à un meilleur pilotage du secteur qui aura pour corollaires de favoriser l'adéquation formation-emploi, d'améliorer l'employabilité et de satisfaire les besoins du marché? Pour répondre à cette question, notre analyse porte sur différents thèmes: l'état du dispositif de formation, l'offre en fonction des spécificités régionales, les besoins de l'emploi et le financement du secteur.

**Rezime:** Depi 2005, avèk ouvèti Pwogram fòmasyon pwofesyonèl la, Bank Entènasyonal pou Devlopman an ( BID an franse) te finanse a, kalite epi ekzaktitid fòmasyon ki te bay ta ka amilyore. Apre tranbleman tè a an 2010, rekòmandasyon Gwoup travay sou edikasyon epi fòmasyon an (GTEF) te sèvi ak sektè fòmasyon pwofesyonèl la kòm prensipal eleman nan Plan operasyonèl 2010-2015 lan (PO) yon fason pou yo te refòm sistèm edikasyon ayisyen an. Poutan, apre sis lane fòmasyon pwofesyonèl la kontinye ap trepase. Prensipal rezon an se paske politisyen yo pa konnen sa yo ap fè epitou genyen konplikasyon ant patnè yo epi afè pèsònèl yo oubyen ankò paske anplwaye yo manke prevwayans epi yo pa pran responsablite yo oserye.

Se yon bagay ki klè kou dlo kòk, rezilta sistèm fòmasyon pwofesyonèl la se pèmèt moun travay. Eske PO a parèt ak yon pi bon lide sou yon patenarya sektè piblik ak sektè prive ki kab fasilite yon pi bon kontwòl sektè sa a, yon fason pou favorize relasyon ki genyen ant yon bon fòmasyon epi jwenn travay, amilyore posiblite pou moun jwenn travay epi satisfè bezwen ki genyen yo nan sosyete a? Pou nou reponn kesyon sa a, analiz nou yo chita sou plizyè tèm: kalite dispozitif fòmasyon ki ekziste a, posiblite ki genyen apati sa ki espesyal nan rejyon an, bezwen yo sou plan travay, epi finansman sektè a.



## 1. INTRODUCTION

Cet article analyse les liens entre les efforts amorcés ou réalisés dans le secteur de la formation professionnelle (FP) au cours de ces cinq dernières années et les actions devant résulter du Plan opérationnel 2010-2015 (PO). En dépit de tout le vacarme sciemment orchestré, le marasme que la FP a toujours connu depuis des décennies semble perdurer. La FP est devenue un système opaque plein de défis avec des promesses insoutenables, car faites en négligeant les aspects de la réalité que constituent les entreprises, le budget national, les taxes dédiées à la formation, les capacités des centres de formation, ou encore les difficultés d'insertion.

La Constitution haïtienne (du 29 mars 1987) en vigueur ne comprend pas moins de 14 articles sur l'éducation et l'enseignement. Les préoccupations démocratiques et de justice sociale les plus nobles sont reflétées dans l'esprit et la lettre de ces textes, (articles 32 à 34-1). Il y est admis que la formation professionnelle de la population est une responsabilité constitutionnelle de l'État [1]. Toutefois, la réalité diffère totalement du contenu juridique.

## 2. CONTEXTE HISTORIQUE

Lors du séisme dévastateur de janvier 2010 qui affecta considérablement l'offre publique et privée de FP, la capacité opérationnelle

fut réduite. La formation technique et professionnelle (FTP) indispensable à la qualification des ressources humaines nécessaires à la croissance économique fut donc prise en compte dans les objectifs de politique éducative fixés par le gouvernement. En 2011, l'État haïtien, dans une vision pour le développement du secteur, adopta l'ambitieux PO 2010-2015 de refondation du système éducatif haïtien. Ce plan fut élaboré en guise de réponse à la crise multiforme que connaissait la société en général et qui secouait le système éducatif haïtien en particulier. Notons que les travaux du Groupe de travail sur l'éducation et la formation (GTEF) ont permis la proposition d'un Pacte national sur l'éducation et la formation (PANEF) destiné à orienter le système éducatif pour les 20 à 25 prochaines années<sup>1</sup>. Dans le cadre des implications du séisme sur la reconstruction du système éducatif, il fut décidé d'accorder la priorité à la FP puisqu'elle est liée aux objectifs du Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH)<sup>2</sup>. En ce sens, elle devait, sur la base d'une bonne gouvernance, aider à atteindre l'objectif principal de faire d'Haïti un pays émergent à l'horizon de 2030.

1. Pacte national sur l'éducation et la formation (PANEF) conclu entre le gouvernement de la République d'Haïti, les partis politiques et les secteurs organisés de la société civile pour la période 2010-2030.
2. Plan stratégique de développement d'Haïti (PSDH) (2012). *Pays émergent 2030*, tome 1, Programmes et sous-programmes du grand chantier de la reconstruction sociale.

### 3. ANALYSE DE L'ENVIRONNEMENT DES RECOMMANDATIONS DU GTEF

La structure des dépenses publiques montre une incohérence en matière d'éducation. En effet, de 19 % en 1987-1988 à 22,8 % en 1994-1995, la part du budget de l'État consacré à l'éducation est retombée à 10 % en 2007 et à moins de 10 % en 2009<sup>3</sup>. Les parts consacrées au primaire et au secondaire, niveaux d'éducation où s'arrête la formation des couches moins favorisées et qui constituent la base d'un apprentissage pour la vie, ne sont respectivement que de 40 % et 20 %. La part de la FP est toujours insignifiante : 1,5 % à 2,6 % du budget du ministère de l'Éducation nationale et de la Formation professionnelle (MENFP). Ce choix délibéré démontre clairement le peu d'importance accordé au secteur et ne respecte donc pas les recommandations du GTEF.

Dans un cadre de prévision macro de la reconstruction du pays, les recommandations expresses du GTEF étaient, d'une part, de réorganiser la FTP afin de tenir compte des besoins des secteurs de la production et, d'autre part, de réorganiser les institutions s'occupant de la formation professionnelle en un dispositif intégré de formation orientée vers le marché du travail, en transformant l'Institut national de formation professionnelle (INFP) en une structure autonome de gestion tripartite et en faisant appel à l'approche par compétences (APC) comme démarche générale de transformation du système national de la FP [2].

Pour atteindre de tels objectifs, il faudrait mettre en œuvre une réorganisation complète du sous-secteur comprenant de nouvelles formes de gouvernance responsabilisant les entreprises et transformer les centres de FP avec des offres de formation orientées exclusivement vers le marché de l'emploi. Le milieu de l'emploi devrait être associé à la gouvernance de la FP, et la structure de l'organe recteur INFP devrait aussi être modifiée pour une nouvelle définition d'attributions.

Le PO devait respecter une logique cohérente de planification du secteur éducatif pour les générations futures, certes. Mais, d'aucuns savent que dans tout système ou toute organisation, l'homme est toujours résistant au changement. Aussi est-il de bon ton de souligner que « dans le domaine de l'éducation, les recherches francophones concernant l'implantation (i.e. la réalisation locale de tel ou tel décret, loi, arrêté) se sont multipliées, témoignant de l'importance accordée à la manière dont les acteurs locaux reçoivent, réinterprètent et transforment le cas échéant les prescriptions ministérielles qui leur sont assignées<sup>4</sup> ». Sans doute, le constat que les politiques atterrissent mal sur le terrain des pratiques et qu'elles y perdent beaucoup de leur sens, et par là de leurs effets recherchés, ou plus radicalement que les politiques publiques connaissent le plus souvent des échecs et atteignent assez rarement les buts qui leur sont assignés explique la multiplication des travaux abordés par Grossmann dans un cadre théorique de sociologie de l'action publique [3]

3. Source : Ministère de l'Économie et des Finances, données recueillies dans les lois de finance promulguées pour les périodes considérées.

4. Normand, Romuald (sous la direction de Claude Lessard et Philippe Meirieu) (2009). « L'obligation de résultats en éducation. Évolutions, perspectives et enjeux internationaux », *Revue française de pédagogie*, n° 166, janvier-mars 2009, <https://rfp.revues.org/1329#quotation>, consulté en juillet 2017.

### 4. OBJECTIFS DU PLAN OPÉRATIONNEL

La FTP constitue l'un des domaines fortement régis, dans tous les pays, par l'État. Afin de contribuer au développement de la nouvelle société haïtienne, le PO, constituant en quelque sorte le reflet des attentes générales pour le secteur éducatif, devrait permettre de façonner le nouveau type de citoyen nécessaire au pays pour sa refondation. Par un arrêté du MENFP, le PO fut présenté à la communauté et par la suite fut mis en œuvre. Néanmoins, comme prônent Grossmann et Roiné (2014), l'analyse d'un arrêté ministériel (prescription légale) formulé dans le champ éducatif est susceptible de s'intéresser à l'une (ou à plusieurs) des cinq étapes marquant le parcours de telle ou telle orientation gouvernementale : son élaboration à l'échelon central, la prise de décision précédant sa promulgation, son implantation au niveau local, son suivi et son évaluation [4]. N'est-ce-pas bien le cas du PO 2010-2015 ?

Tirées des recommandations du GTEF, les dispositions indiquées par le PO portent, entre autres, sur :

- a) la reconstruction des centres détruits ;
- b) l'expansion de l'offre en adéquation aux besoins des régions ;
- c) la réingénierie des programmes ou leur adaptation aux réalités socioéconomiques du pays ;
- d) la mise en place d'un système de valorisation des métiers ;
- e) le renforcement de la gouvernance, entre autres par la mise en place d'un dispositif de gestion intégré impliquant le secteur des affaires.

Ces dispositions se résument en trois objectifs :

<b>OBJECTIF 1</b>	Instituer un dispositif de gouvernance de la FP et un cadre de gestion intégrée visant le développement économique et social du pays en impliquant les acteurs sociaux et économiques.
<b>OBJECTIF 2</b>	Augmenter rationnellement et équitablement l'offre de FP.
<b>OBJECTIF 3</b>	Accroître le niveau de financement du sous-secteur de la FTP.

### 5. DÉFIS DE LA GOUVERNANCE DE LA FTP

Les principaux défis auxquels fait face le MENFP pour ce qui est de la gouvernance peuvent être vus sous les angles stratégique, administratif, financier, pédagogique et structurel. Ces défis s'illustrent par la qualité de la FP, le manque d'instructeurs qualifiés, les bas salaires dans la fonction publique qui n'incitent pas les travailleurs expérimentés à s'engager comme instructeurs, le sous-financement du secteur, les différences criantes entre les milieux de la formation et de la production. Malgré le choix de la méthode de l'APC, la généralisation tarde à venir, vu le coût de cette méthode.

Afin de définir la gouvernance, nous nous appuyons sur une approche de management stratégique se basant sur des politiques et établissant une différence avec la gestion opérationnelle, en citant Sénéchal : « La gouvernance se concrétise par le biais de différents mécanismes et outils de planification, de contrôle, de surveillance et de

*reddition de compte dans le but de créer de la valeur et d'atteindre les objectifs de l'organisation et de ses actionnaires, tout en considérant les intérêts de ses autres parties prenantes<sup>5</sup>.*»

Du déficit de gouvernance du secteur, il devient aisé d'imaginer la suite: une économie avec de faibles possibilités d'emploi, une indifférence qui frise le mépris de l'État haïtien envers la FTP et un manque d'ouverture vers les milieux de travail. Il y a donc eu désengagement de l'État, ce qui a pour corollaire une concurrence entre acteurs et partenaires au lieu d'une concertation pouvant renforcer le secteur de la FTP.

## 6. RÔLE MITIGÉ DU BINÔME EMPLOI ET FORMATION

Tout pays a besoin de la FP pour améliorer sa force de travail et se développer. Le milieu de l'emploi doit donc s'impliquer profondément dans la définition des orientations des programmes de FTP. Il se trouve qu'en Haïti, en dépit du décret-loi du 14 mars 1985 mettant en place un conseil tripartite pour l'orientation des politiques et programmes de la FP, les parties prenantes (patronat et salariés) n'ont pas continué à assurer une participation active dans la détermination des objectifs du secteur. Il s'est ensuivi un laisser-aller qui a eu des conséquences négatives profondes dans l'évolution de la FP. Ce vide a coupé le lien qui devrait pourtant unir les deux secteurs dans une perspective commune d'adéquation formation-emploi. Les employeurs ont cherché eux-mêmes les solutions à leurs problèmes de main-d'œuvre, soit en recourant à la main-d'œuvre d'expatriés, ou en organisant selon leurs besoins des programmes de formation [2].

Des entrepreneurs ont bien tenté des initiatives personnelles. Pourtant, dans les trois objectifs prioritaires du PO 2010-2015 ont été clairement définis les rôles majeurs et les implications directes que devait assurer le milieu de l'emploi; au regard de la gestion intégrée du système, au regard de la définition de la demande réelle de ressources et finalement au regard de l'épineux problème de financement de la FP.

## 7. DES INITIATIVES LOCALES OU RÉGIONALES LIÉES À LA GOUVERNANCE

Aujourd'hui, il est tout à fait courant pour un État de penser à la recomposition des différents secteurs de son service public. À côté de l'État, la société civile a un rôle majeur et prépondérant à jouer dans les activités intéressant la communauté. À cet effet, il est bon de citer en exemple le cas de la communauté du Sud-Est. En dépit des faiblesses de gouvernance du MENFP et de l'INFP pour assurer une certaine décentralisation vers les régions, à partir de Jacmel, des actions locales ont eu lieu et sont arrivées à couvrir toute la région du Sud-Est. Avec l'appui du partenaire concerné dans le cadre du Programme de coopération volontaire d'appui à la gouvernance, à l'éducation et au développement économique en Haïti (PCV), financé par le ministère des Affaires étrangères, du

Commerce et du Développement du Canada (anciennement ACDI), un solide réseau constitué d'acteurs, de prestataires, de partenaires sociaux, des représentants de la société civile et des bailleurs a mené et réalisé des actions concrètes pour l'harmonisation et le renforcement de la gouvernance de la FTP sur le plan régional.

ACTIONS RÉALISÉES POUR L'AMÉLIORATION DE LA GOUVERNANCE FTP*	
1	Création d'une base de données de la FTP opérationnelle dans le Sud-Est avec des informations sur l'insertion des diplômés sur le marché du travail.
2	Réalisation d'une étude de marché pour l'adaptation de l'offre de FTP aux besoins réels du marché de l'emploi.
3	Mise en place du Conseil régional de concertation pour la FTP (CCFTP/SE) réunissant tous les acteurs et disposant d'un plan stratégique quinquennal. Des comités sectoriels y jouent le rôle d'observatoire de l'emploi dans la région.
4	Création et d'un site web opérationnel pour les échanges, la promotion et la visibilité de la FTP dans le Sud-Est: <a href="http://www.apprendreunmetier.org">www: apprendreunmetier.org</a>
5	Entraînement de formateurs et responsables de centres de la région à la gestion des centres. Création et utilisation d'un logiciel approprié de gestion.
6	Offre de service de formation continue aux gens et élaboration de nouveaux programmes dans les filières comme l'Hôtellerie-Restaurant, la Construction-Rénovation, la Réfrigération-Climatisation, l'Hygiène, etc.

\* Source : Tableau des activités réalisées dans le cadre du Programme de coopération volontaire d'appui à la gouvernance /formation technique et professionnelle au Sud-Est / 2011-2014, [www.apprendreunmetier.org](http://www.apprendreunmetier.org), consulté en juillet 2017.

On peut dire qu'une dépolitisation des enjeux de la FP a rendu possibles la collaboration et la cohabitation de tous les secteurs de la communauté dans l'effort d'une meilleure gouvernance de la FTP dans le Sud-Est. Ce cas de sensibilisation communautaire reste unique à date et mérite d'être répliqué dans les autres régions, ce qui contribuerait à renforcer la gouvernance du secteur sur le plan national. Cette initiative régionale sied parfaitement à la vision du premier objectif du PO 2010-2015 et met en exergue l'existence de possibilités concrètes de repenser l'État.

## 8. ANALYSE CRITIQUE : INTERROGATIONS ET CONSIDÉRATIONS

Le PO 2010-2015 pour la refondation du système éducatif haïtien, considéré sous plusieurs angles, constitue un outil consistant et adéquat en matière d'objectifs stratégiques et programmatiques pour entamer une modernisation de l'éducation en Haïti. Néanmoins, en ce qui concerne la FP, il était trop ambitieux, dirions-nous, surtout que les financements faisaient défaut pour un secteur déjà sous-financé. Il n'y a par ailleurs pas eu de période de rodage progressif pour les acteurs, partenaires et bénéficiaires. De plus,

5. Sénéchal, Émilie (2015). *Un outil de diagnostic en gouvernance pour les organisations*, Essai présenté au Centre universitaire de formation, <http://savoirs.usherbrooke.ca/handle/1114/3/6952>, consulté en juillet 2017.



le manque de communication du MENFP avec ses unités satellites internes ou décentralisées qui n'étaient pas tout à fait sensibilisées à l'ampleur des tâches ou des activités qui les attendaient a contribué à l'incapacité d'atteindre les objectifs.

L'analyse donne lieu à plusieurs interrogations et considérations pertinentes. Au plan de l'horizon temporel, n'est-il pas évident de penser que le temps était relativement trop court par rapport aux objectifs fixés et aux activités qui en découlaient? Que pouvait-on espérer des mécanismes de régulation locaux, nationaux ou mondiaux? S'agissant du système éducatif assez lourd et lent, pourquoi le PO n'a-t-il été programmé que sur un quinquennat, qui en plus a coïncidé en un certain sens avec les vues politiques et électorales? L'instabilité politique en Haïti engendre souvent beaucoup de changements ministériels: le temps pour un ministre de s'adapter à un projet, il est déjà remplacé par un autre qui recommencera tout le processus. Rien que pour la période d'exécution du PO, le MENFP a connu pas moins de trois ministres. À l'instar de certains pays pauvres, Haïti dépense nettement moins que les pays riches en proportion par élève et en proportion du produit national brut (PNB) pour tous les niveaux d'études. Dans les centres publics, les coûts sont assumés par l'État, toutefois les parents assurent les dépenses essentielles de la formation dans le privé [5]. La coopération internationale n'a-t-elle pas eu aussi un rôle mitigé en favorisant techniquement et financièrement certaines activités enclenchées, ou en négligeant d'autres selon ses propres priorités?

Les programmes de formation pour des filières dites prioritaires attendent encore leur validation par l'État et leur mise en application. De concert avec le patronat et les autres acteurs concernés, il était prévu de mettre en place un dispositif de certification basé sur les exigences/aptitudes du métier, au profit de toutes les catégories de professionnels et apprentis ou travailleurs des secteurs non formel et informel [2]. Pour l'instant, on en est loin.

Au regard des résultats attendus du Plan, le tableau suivant affiche les manquements de la gouvernance.

OBJECTIFS	RÉSULTATS ATTENDUS NON ATTEINTS
1	Le MENFP n'assure pas encore avec efficacité le leadership du secteur, l'offre de FP ne répond pas tout à fait aux besoins du marché.
2	Le nombre d'étudiants en FTP n'a pas encore atteint les prévisions de 70 000 en 2015; leur nombre total est estimé à plus de 20 000*. Tous les départements géographiques du pays ne sont encore couverts par une offre publique de FTP; il n'y a aucun observatoire de l'emploi; tous les formateurs n'utilisent pas l'APC.
3	Un projet de loi sur le financement est en cours de préparation, certes. Mais le secteur demeure toujours sous-financé, la part de la FTP, dans le budget du MENFP, n'est que de 2,68 %.

\* Axe 6 du Plan opérationnel 2010-2015 de refondation du système éducatif haïtien.

Cependant, force est de reconnaître que, depuis ces dernières années, divers développements ont été enregistrés, pouvant être considérés comme moteurs, favorables à l'impulsion du sous-secteur de la FP. La réingénierie du sous-secteur de la formation professionnelle est en voie de réalisation. Un document de politique visant la réingénierie de la FTP a été élaborée et validée à la fin de 2013 comme prévu. Deux nouvelles lois relatives à la modernisation de la formation professionnelle sont déjà votées par la Chambre basse, il y a eu aussi la construction et la réhabilitation de quelques centres de formation. Les nouveaux mécanismes de gouvernance et de pilotage du système de formation professionnelle ne sont cependant pas encore mis en place ni le plan de perfectionnement des différents gestionnaires et formateurs. [6]

## 9. CONCLUSION

Initiale et continue, la FTP se développe à l'interface de plusieurs politiques publiques (éducation, emploi, protection sociale, développement économique et industriel, aménagement du territoire) et de multiples choix privés. Placée ainsi au cœur des relations sociales et économiques, elle repose sur une régulation complexe qui met aux prises, potentiellement au moins, des configurations d'acteurs publics et privés diversifiés qui, en outre, s'avèrent variables selon les contextes sociétaux [7]. En effet, il ne suffit pas qu'une loi ou une orientation ministérielle soit publiée pour que l'on assiste à son application effective. Selon Hood, cité par Grossmann et Roiné [3] pour autant, l'action gouvernementale n'est pas sans effet sur les processus et les représentations des acteurs au niveau local.

Par ailleurs, que la formation de base soit une compétence de l'État ou soit décentralisée, les situations sont remises en cause dès lors que l'on se place sur le terrain de la FP. En aucun cas, l'État ne peut en assumer seul la responsabilité et il doit la partager avec les partenaires sociaux (les employeurs toujours mais aussi, souvent, les travailleurs). Il est forcément aussi en partage de responsabilité avec les responsables politiques locaux et c'est ainsi que l'on peut se retrouver, comme en Allemagne, avec un pilotage quadripartite: État, collectivités territoriales, employeurs et employés [8]

L'amélioration de la gouvernance de la FTP se base d'abord sur la mise en place d'un véritable système national de FP qui, à notre avis, n'existe pas encore [9]. Trois volets ont toujours structuré la démarche dite de modernisation de l'action publique en matière de FP entreprise sous la conduite de l'État: la mobilisation du secteur privé afin de développer l'offre de places destinées aux jeunes, la promotion des formations en alternance et, enfin, une concertation visant à faire des partenaires économiques et sociaux des acteurs reconnus de ce processus [10]. ■

## BIBLIOGRAPHIE

- 1 L'État Haïtien, Constitution de 1987, Port-au-Prince: Presse Nationale, 1987.
- 2 Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle, Vers la Refondation du Système Éducatif Haïtien, Plan Opérationnel 2010-2015, Port-au-Prince: MENFP, février 2012.

- 3 GROSSMANN, Sophie et C. ROINE, « Effet d'anamorphose d'une prescription ministerielle en Formation Professionnelle au Quebec, » 2014. revues.armand-colin.com, consulté en février 2017.
- 4 LASCOURMES et P. LEGALES, « Gouverner par les instruments, » Sciences Po, Les Presses, Gouvernance, 2004. <https://www.cairn.info/gouverner-par-les-instruments--9782724609492.htm>, consulté en juillet 2017.
- 5 SERANT, Vario, BERCY, JJeffson, SANON, Patricia, et MAINSOU, Natacha « Haïti : le plan national d'éducation en regard des problèmes démographiques et socioéconomiques du pays, » 2008.
- 6 Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle, BILAN DE LA MISE EN ŒUVRE DU PLAN OPÉRATIONNEL 2010-2015, Haïti : MENFP, décembre 2015.
- 7 EL. YACOUBI Driss et VERDIER, Eric « Formation Professionnelle et régulation tripartite au Maroc, entre volontarisme politique, négociation sociale et partenariat économique, » 2014. <http://id.erudit.org/iderudit/1036131ar>.
- 8 FORESTIER, Christian « Les Défis de l'Employabilité durable, La Formation Professionnelle dans le monde, » *Revue internationale d'éducation de Sèvres*, p. 31-41, 2016.
- 9 GABAUD, P. Marcel « Existe-t-il en Haïti un système national de formation professionnelle (SNFP), Réflexions du point de vue légal et réglementaire, » mai 2015. <https://marcelgabaud.wordpress.com/.../existe-t-il-un-systeme-national-de>, consulté en 17 janvier 2017.
- 10 VOIROL-RUBIDO, Isabel et HANHART, Siegfried, « Face aux mutations des marchés de l'emploi, quelles politiques de formation, » septembre 2015. <http://rfp.revues.org/4813>, consulté en ligne.

**Pierre Marcel Gabaud** est gestionnaire de formation. Il s'est intéressé à la diplomatie, aux sciences humaines et à la formation professionnelle. Il a représenté le pays lors de plusieurs assises internationales de la formation professionnelle. Il a beaucoup œuvré pour l'organisation et la valorisation du secteur. Il a été à deux reprises Directeur de coordination des opérations de l'INFP, chargé de la gestion du secteur. Il offre entre autres ses services comme consultant en formation professionnelle. Actuellement, il fait partie du premier groupe d'étudiants à la maîtrise en formation professionnelle et technique offerte par l'Institut des sciences, des technologies et des études avancées d'Haïti (ISTEAH). [megcons@yahoo.com](mailto:megcons@yahoo.com)

