

PROGRAMME COLLECTIF POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉDUCATION ET DU DIALOGUE SOCIAL EN HAÏTI

PROCEDH – PHASE II
« TÊTE ENSEMBLE »

RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE **Rapport Final**

Youssef Cissé
youssefcissedkr@gmail.com

Alain Georges Bangoura
alainbangoura@yahoo.fr

Novembre 2017

**PROGRAMME COLLECTIF
POUR LE DÉVELOPPEMENT DE L'ÉDUCATION
ET DU DIALOGUE SOCIAL EN HAÏTI**

**PROCEDH - PHASE II
« TÊTE ENSEMBLE »**

**RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE
Rapport Final**

Novembre 2017

TABLE DES MATIÈRES

FIGURES ET SCHÉMAS	6
TABLEAUX	6
SIGLES ET ABRÉVIATIONS	7
I. INTRODUCTION	8
1. L'évaluation	8
1.1. Objectifs et champs de l'évaluation	8
1.2. Méthodologie de l'évaluation	9
1.3. Limites de l'évaluation	10
2. Le contexte global de l'évaluation	11
2.1. Un pays soumis à de rudes manifestations climatiques	11
2.2. Un contexte politique et social délétère	11
2.3. Enjeux autour des questions éducatives.....	12
II. LE PROCEDH II	14
1. Présentation du projet et de ses enjeux	14
1.1. Objectifs et cadre de résultats du PROCEDH II.....	16
1.2. La gouvernance et l'animation du programme.....	17
2. Analyse de la pertinence du projet	18
2.1. Le besoin d'une éducation de qualité dans un contexte environnemental peu favorable.....	18
2.2. Renforcer la société civile et l'impliquer plus fortement dans les enjeux éducatifs	18
3. Analyse de la cohérence du projet	20
3.1. Une inscription dans les orientations de la politique de coopération française	20
3.2. La cohérence avec les politiques publiques dans le domaine de l'éducation	20
3.3. La cohérence interne du projet	21
3.4. Cohérence avec les actions des autres ONG dans l'éducation	23
III. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROCEDH	24
1. Aperçu global des résultats du PROCEDH II	24
2. Les communautés éducatives : une dynamique de structuration différenciée	26
2.1. Une dynamique de regroupement et de partage	27
2.2. Une diversité d'acteurs représentés.....	28
2.3. Un espace de conception d'actions éducatives	28
2.4. Un développement différencié des CE	29
3. Les projets d'accompagnement des communautés éducatives	32
3.1. Les conditions de mise en œuvre des projets	32
3.2. Les projets mis en œuvre	34
3.3. Effets des projets	36
4. Le renforcement des capacités des organisations haïtiennes	39
4.1. Les initiatives d'échanges.....	39
4.2. L'accompagnement de proximité des associations.....	39
4.3. L'appui institutionnel.....	39
4.4. Les formations.....	40
5. Les actions de plaidoyer	41
5.1. L'appui à la société civile pour améliorer les conditions de travail du personnel de l'éducation.....	41
5.2. La promotion du dialogue social	43
5.3. Les champs de progression pour le plaidoyer	43
6. Les actions de jumelage pédagogique et de partenariat éducatifs	45
6.1. Des projets qui concourent à faire émerger des animateurs socio-culturels	46

6.2. Des projets qui proposent de nouvelles activités aux enfants.....	46
6.3. Une solidarité internationale qui s'exprime	47
7. La question transversale du genre.....	47
8. La gouvernance du programme.....	50
8.1. Un espace de partage et de codécision	50
8.2. Une forte implication des membres dans la mise en œuvre des actions.....	50
8.3. Les limites du bénévolat.....	51
9. Les moyens financiers et l'exécution budgétaire.....	51
V. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS, EFFETS ET RECOMMANDATIONS.....	53
1. Enseignements et effets du PROCEDH.....	53
1.1. Une synergie des acteurs éducatifs en construction	53
1.2. L'amorce d'une dynamique autour de l'image de la jeune fille et du rôle des femmes.....	54
1.3. La reconnaissance des syndicats et associations haïtiennes du PROCEDH.....	54
2. Les perspectives du PROCEDH.....	55
2.1. La pertinence des objectifs d'un nouveau programme	55
2.2. La couverture territoriale	55
2.3. L'institutionnalisation des communautés éducatives	55
2.4. Le renforcement des capacités des organisations en plaidoyer.....	56
2.5. La formation des enseignants.....	56
2.6. Le renforcement de l'équipe opérationnelle	58
2.7. Les défis d'un futur PROCEDH.....	58
3. Les recommandations	59
3.1. Une meilleure articulation avec les politiques publiques et sur le dialogue social.....	59
3.2. Sur la structuration des dynamiques autour de l'éducation.....	60
3.3. Sur le plaidoyer et la capitalisation des expériences et des pratiques	61
3.4. Sur la gouvernance du programme	61
3.5. Sur le dispositif organisationnel.....	62
3.6. Sur la contribution des associations locales au financement des projets.....	63
3.7. Recommandations opérationnelles.....	63
ANNEXES	65
Annexe 1. Appel à manifestation de l'évaluation.....	65
I – L'action et les acteurs impliqués	65
II – L'évaluation souhaitée.....	65
2.1. Objectifs	65
2.2. Aspects à étudier	66
2.3. Déroulement envisagé pour l'évaluation.....	66
2.4. Expertise externe recherchée.....	66
2.5. Calendrier indicatif envisagé pour l'étude.....	66
Annexe 2. Liste des personnes rencontrées	68
Annexe 3. Sources documentaires	70

La présente étude d'évaluation a été réalisée par deux consultants indépendants à la demande de Solidarité Laïque et du F3E. Elle est financée par l'Agence Française de Développement.

L'évaluation s'est fait en toute indépendance et dans les conditions d'objectivité nécessaires à ce type d'exercice. Son contenu relève de la seule responsabilité de l'équipe de consultants et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant la position des commanditaires, ni celle de l'Agence Française de Développement.

FIGURES ET SCHÉMAS

Figure 1 : Répartition des acteurs sur les deux pays.....	9
Figure 2 : Typologie des acteurs rencontrés	10
Figure 3 : Carte de situation de Haïti	15
Figure 4 : Zones d'intervention du PROCEDH.....	15
Figure 5 : Nombre de personnes membres des CE.....	27
Figure 6 : Nombre de réunions tenues par les CE.....	27
Figure 7 : Démarche des diagnostics territoriaux.....	32
Figure 8 : Carte des défis vus par les organisations haïtiennes	59

TABLEAUX

Tableau 1 : Financement prévisionnel du PROCEDH II	14
Tableau 2 : Cadre de résultats du PROCEDH II	16
Tableau 3 : Résultats globaux du PROCEDH II.....	25
Tableau 4 : Présentation des projets financés par le PROCEDH.....	35
Tableau 5 : Axes et thématiques de plaidoyer	44

SIGLES ET ABRÉVIATIONS

ADAME	Association pour le Développement de Dame-Marie
AFD	Agence Française de Développement
AFD DPO	Agence Française de Développement / Division des Partenariats avec les ONG
AL	Acteurs Locaux
ALC	Amicale Laïque de Couëron
APROFH	Association des Professeurs de Français de Haïti
BDS	Bureau de District Scolaire
CCI	Chambre de Commerce et d'Industrie
CE	Communauté Educative
CEC	Commission Education du CLIO
CEDAJ	Centre d'Appui à la Jeunesse
CESCPS	Comité d'éducation à la santé, la citoyenneté et la protection sociale
CIESS	Centre Interaméricain pour la Sécurité Sociale
CLIO	Cadre de Liaison Inter ONG
CME	Commission Municipale d'Education
CNEH	Confédération Nationale des Enseignants Haïti
COFA	Collectif des femmes de l'Artibonite
COPIL	Comité de Pilotage
DAEPP	Direction d'Appui à l'Enseignement Privé et au Partenariat
DDE	Direction Départementale de l'Education
DPC	Direction de la Protection Civile
EFACAP	Ecole Fondamentale d'Application et Centre d'Appui Pédagogique
EPG	Ecole Professionnelle de Gonaïves
FAES	Fonds d'assistance Economique et Social
FAIL	Fonds d'Appui aux Initiatives Locales
FENATEC	Fédération Nationale des Travailleurs en Education et en Culture
FIPF	Fédération Internationale des Professeurs de Français
FNE	Fond National de l'Education
FSU	Fédération des Syndicats Unitaires
F3E	Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations
GREF	Groupe des Retraités des Educateurs sans Frontière
GTEF	Groupe de Travail sur l'Education et la Formation
IHSI	Institut Haïtien de Statistique et d'Informatique
INFP	Institut National de la Formation Professionnelle
MENFP	Ministère de l'Education Nationale et de la Formation Professionnelle
MGEN	Mutuelle Générale de l'Education Nationale
MKTR	Men Kontre Pou Timoun Rozo
OFSA	Organisation des femmes solidaires de l'Artibonite
OIF	Organisation Internationale de la Francophonie
ONAPE	Office National de Partenariat en Education
OM	Organisation Membre
ONGI	Organisation Non Gouvernementale Internationale
ONG	Organisation Non Gouvernementale
OSC	Organisation de la Société Civile
PARDH	Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti
PIPE	Programme d'Interventions Prioritaires en Education
PROCEDH	Programme Collectif pour le Développement de l'Education et du Dialogue Social en Haïti
PSUGO	Programme de Scolarisation Universelle Pour Tous
REPT	Réseau Education pour Tous
RES	Réseau Education et Solidarité
SL	Solidarité Laïque
UNNOH	Union National des Normaliens Haïtiens
UPEPH	Union des Parents d'Elèves Progressistes Haïtiens

I. INTRODUCTION

La présente évaluation concerne le Programme Collectif pour le Développement de l'Éducation et du Dialogue Social en Haïti (PROCEDH – Phase II) – Tête Ensemble. L'évaluation est une obligation contractuelle suite à la signature d'une convention entre Solidarité Laïque (SL) et l'Agence Française de Développement (AFD), son principal partenaire financier pour la mise en œuvre de ce programme.

À la suite d'une première phase de 3 ans, le programme a été lancé en 2014 et devait se terminer en juin 2017. Il a fait l'objet d'une prolongation jusqu'en décembre 2017. Le budget total du PROCEDH II pour la période 2014 – 2017 est de 1 246 533 euros. L'AFD cofinance le programme à hauteur de 50%. Les organisations membres du programme et SL participent au cofinancement à travers des fonds propres et de la valorisation des ressources humaines et matérielles.

1. L'évaluation

1.1. Objectifs et champs de l'évaluation

L'évaluation vise à apprécier les résultats obtenus par le PROCEDH II en essayant d'éclairer et d'analyser le niveau de mise en œuvre des deux objectifs spécifiques assignés au programme :

- (i) mobiliser, appuyer et renforcer la société civile à l'échelle nationale pour améliorer les conditions d'exercice du personnel de l'éducation et promouvoir un dialogue social ;
- (ii) participer à l'amélioration de l'éducation au niveau territorial par l'action concertée pluri-acteurs.

Ces objectifs indiquent une action multi-échelle : agir concrètement dans un certain nombre de territoires très ciblés (espaces de mise en œuvre des projets éducatifs) en articulation avec une dynamique nationale (partenariat avec des associations d'envergure nationale, collaboration avec les pouvoirs publics centraux, plaidoyer national).

Pour réaliser ces objectifs, toute une série d'activités était prévue. L'évaluation a permis de passer en revue les différentes activités qui ont été mises en œuvre, d'analyser les écarts constatés afin d'édifier les divers acteurs et parties prenantes sur leur pertinence et effectivité, leur efficacité et appropriation. Parallèlement à cette revue, nous avons tenté de cerner les dynamiques enclenchées par ces activités au regard des résultats définis, en essayant d'identifier les facteurs de transformation et de changement induits par le programme.

Nous pouvons estimer que l'évaluation permet de :

- Fournir une appréciation générale du travail accompli, des résultats obtenus (pertinence des actions, niveau d'atteinte des résultats, appropriations et éventuels effets), des dynamiques et processus impulsés (facteurs de changement) ;
- Etablir un bilan des forces et faiblesses des dynamiques engagées ;
- Livrer une analyse et des pistes de (ré) orientation / d'actions dans la perspective d'une nouvelle phase du programme.

Pour mener à bien cette évaluation, nous avons déterminé un certain nombre de champs d'analyse qui ont fait l'objet de nos investigations.

Approche territoriale et espaces de concertation : principaux espaces de dialogue et de concertation ; familles d'acteurs engagées dans le processus ; intérêt des projets dans le renforcement de la concertation ; processus et mécanismes de dialogue, etc.

Renforcement des capacités organisationnelles et plaidoyer national : processus de renforcement des capacités et impact dans la vie syndicale et associative ; positionnement des organisations sur les enjeux éducatifs et affirmation de leurs compétences ; reconnaissance de l'action des organisations ; actions et dynamiques de plaidoyer, etc.

Gouvernance et pilotage du programme : mode de pilotage multi-territorial et multi-national ; pérennité du mode de gouvernance.

Ces différents champs ont été analysés dans une approche rétrospective (bilan) mais aussi en perspective d'un renouvellement du programme (validation et enrichissement des hypothèses d'une éventuelle troisième phase, élargissement partenarial, etc.).

1.2. Méthodologie de l'évaluation

La modalité d'évaluation externe a été privilégiée par les commanditaires. Solidarité Laïque a été accompagnée par le Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Evaluations (F3E), pour la formulation des termes de références, la mise en place d'un comité de pilotage de l'évaluation et la contractualisation avec les consultants. Les termes de références co-élaborés par ces deux organismes et enrichis par le comité de pilotage décrivent de manière détaillée l'objet de l'évaluation.

Suite à un appel d'offres restreint lancé sur la base d'un appel à manifestation d'intérêt élargi, le choix des évaluateurs a porté sur une équipe de deux consultants indépendants (Youssef Cissé et Alain Georges Bangoura). L'équipe a proposé une méthodologie détaillée et une note de cadrage pour la conduite de l'évaluation. La démarche méthodologique est présentée en détail dans les annexes (annexe 2).

Le processus d'évaluation a été suivi par le Responsable du Programme Haïti (Yannis Benamou) et le Responsable Géographique Caraïbes-Amérique Latine (Leandro Carignano) de SL et par un comité de pilotage de l'évaluation (COPIL) composé de 6 personnes provenant des associations membres de SL et d'une représentante du F3E. Ce COPIL était présidé par Jean-Louis Sabatié.

Le comité de pilotage s'est réuni pour l'examen des termes de référence, l'analyse des offres et le choix d'une offre, la réunion de cadrage et la restitution du rapport provisoire de l'évaluation.

Pour mener à bien cette évaluation, l'équipe de consultants a privilégié une démarche participative et a visité tous les territoires de mise en œuvre du programme à Haïti. En France, en dehors du siège de SL où elle a réalisé plusieurs entretiens, elle a également été dans la Commune de Couëron pour une journée de travail avec l'Amicale Laïque de Couëron qui mène des actions de jumelage pédagogique et de partenariats éducatifs à Haïti.

L'échantillon de l'évaluation a été discuté et validé en COPIL.

Les évaluateurs ont eu des entretiens et tenu des séances de travail avec environ 90 personnes et structures avec une prédominance des acteurs haïtiens.

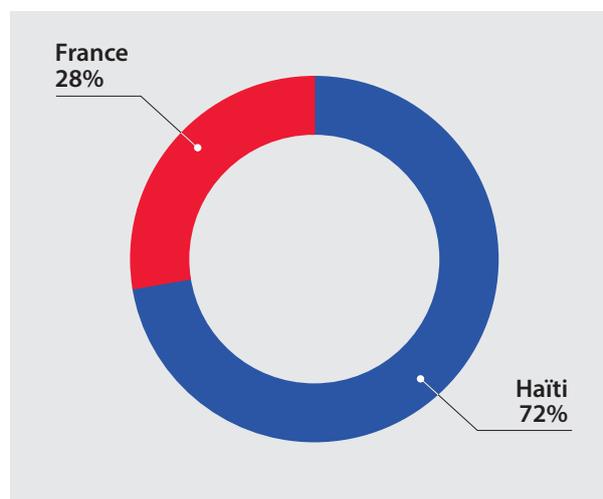


Figure 1 Répartition des acteurs sur les deux pays

Nous avons établi une typologie répartissant les acteurs rencontrés en 11 catégories de structures. La grande majorité est composée d'acteurs provenant des associations : près de 50% sont des associations engagées dans le programme (28), des associations de femmes (5) et des syndicats (10).

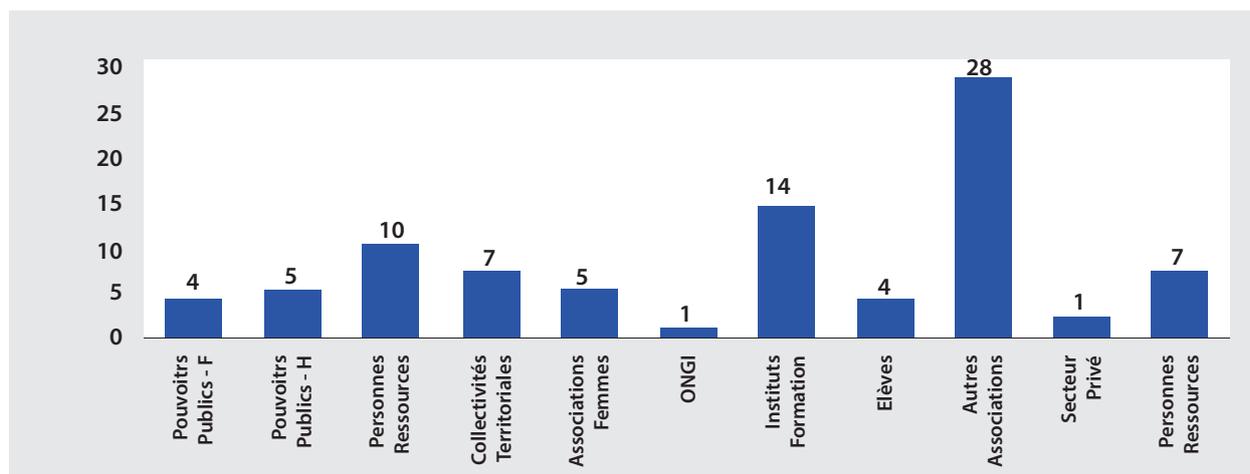


Figure 2 : Typologie des acteurs rencontrés

Ces divers entretiens et séances de travail ont pu être organisés dans des rencontres en France et Haïti.

7 jours en France :

- Séances de travail avec l'équipe de SL qui suit le PROCEDH et avec les membres du COPIL de l'évaluation.
- Une visite dans l'Agglomération nantaise pour travailler avec l'Amicale Laïque de Couëron et mener des entretiens téléphoniques avec certains membres du Collectif Haïti Ouest (Baugé, Echiré)
- Échanges avec le responsable de l'AFD qui suit le PROCEDH au niveau de la Division des Partenariats avec les ONG (DPO).

14 jours à Haïti :

- 8 jours à Port-au-Prince.
- 2 jours dans les Gonaïves
- 4 jours dans la Grand'Anse (Roseaux, Jérémie, Dame Marie).

1.3. Limites de l'évaluation

L'évaluation s'est déroulée dans un contexte national très difficile marqué par une crise politique et économique très tendue qui a entraîné des mouvements et troubles sociaux importants pendant notre séjour. L'équipe de consultants a dû prendre en compte ce contexte difficile qui n'a pas facilité les déplacements et rencontres avec les différentes personnes pressenties. Tout particulièrement, certains responsables syndicaux, qui jouent un rôle important dans le programme, ont été très peu disponibles durant la mission d'évaluation. De nombreuses rencontres ont dû être reportées et reprogrammées à des moments très tardifs ou durant les week-ends. Il avait été envisagé de visiter un territoire « témoin » où le programme n'intervient pas mais cela n'a pas été possible compte tenu du contexte national et de l'indisponibilité des personnes que nous devons rencontrer.

Même si les conditions de l'évaluation ont été difficiles (troubles sociaux, climat politique tendu, rentrée des classes), la quasi-totalité des personnes prévues dans l'échantillon a pu être rencontrée. Nous avons utilisé des guides d'entretiens en fonction des types d'acteurs pour les différents échanges et avons organisé des séances collectives de travail avec les représentants des communautés éducatives et un mini-atelier avec les membres haïtiens du comité de pilotage. Ainsi, malgré toutes ces difficultés, nous avons pu rencontrer environ 65 personnes et structures à Haïti, ce qui fait que ces limites n'entachent en rien la validité des conclusions de l'évaluation.

2. Le contexte global de l'évaluation

2.1. Un pays soumis à de rudes manifestations climatiques

Situé dans le Bassin des Caraïbes, Haïti est exposé aux catastrophes naturelles qui sont le résultat combiné de sa situation géographique et des conséquences des évolutions climatiques et des effets des populations sur l'environnement. Le séisme de janvier 2010 a particulièrement fragilisé le tissu socio-économique et a fait des centaines de milliers de morts et de disparus, notamment dans les zones proches de l'épicentre : Port-au-Prince, Léogâne, Gressier, etc. Ses conséquences ont été la décapitalisation des populations les plus vulnérables, la destruction des édifices publics, des immeubles de bureaux, des équipements sociaux et communautaires. 60% des maisons de la capitale ont été détruits ou endommagés (selon une observation de l'armée américaine en mars 2010). On estime à 17% la force travail en particulier des jeunes ayant péri dans la catastrophe.

En mars 2010 à New York, l'ensemble des partenaires internationaux d'Haïti a accepté le principe d'un accompagnement à long terme de la reconstruction du pays sur la base du Plan d'Action pour le Relèvement et le Développement d'Haïti (PARDH). Sept ans après le séisme, des réalisations importantes ont été effectuées en matière infrastructurelle (édifices publics en partie, équipements scolaires et communautaires, bâtiments à vocation économique) mais les défis restent immenses au plan social et économique.

En octobre 2016, l'Ouragan Matthew a particulièrement frappé les départements de la Grand'Anse, du Sud, du Sud-Est et des Nippes. Là aussi, des maisons et édifices à usage communautaire et collectif ont été détruits ou sévèrement endommagés. Les familles vivant selon une économie de subsistance ont été très touchées : les récoltes et bétails ont été décimés. Après l'ouragan, la Direction gouvernementale de la Protection Civile (DPC) a confirmé 546 morts et 438 blessés. Plus de 75% de la population, principalement dans le Sud et la Grand'Anse, ont été touchés par l'ouragan. Ces zones se trouvaient déjà plongées dans une sécheresse ces dernières années avec des conséquences sur l'insécurité alimentaire et la gestion du choléra.

Un effort de coordination gouvernementale a été visible dans ces départements les mois suivants l'ouragan : mobilisation des directions de protection et des collectivités, efforts de mobilisation des partenaires techniques et financiers, des ONG et associations locales et nationales. Pendant ces premiers mois, les populations et communes/localités sinistrées ont bénéficié d'assistance : aide psychosociale, eau et alimentation, cartographie des zones à risque, projets de relocalisation, etc. Cependant les conséquences restent encore visibles dans certains endroits visités près d'un an après : infrastructures non réalisées, inachevées ou réalisées mais peu résistantes, des autorités locales et des communautés en quête d'accompagnement, des inscriptions tardives d'enfants dans les écoles, etc.

2.2. Un contexte politique et social délétère

A la fin du mandat de l'ancien Président Martelly, il était prévu la tenue d'élections générales et des élections présidentielles. Les contestations des résultats, suivies de manifestations, ont eu pour conséquences le report des élections et la mise en place d'un gouvernement intérimaire (février 2016 - février 2017). A la suite de cette période de transition, l'actuel Président a été élu. Après six mois d'accalmie politique, les contestations ont repris. Les effets combinés des crises naturelles et politiques contribuent à accroître la vulnérabilité du pays et rendent délétères les rapports entre les différentes composantes de la société.

La situation actuelle est marquée par une violente contestation dans la rue du vote du budget 2017-2018 par le Parlement qui, selon les syndicats et des franges importantes de la société haïtienne, accentue la précarité des populations les plus pauvres (augmentation des taxes, augmentation du train de vie du Gouvernement, financement insuffisant des réalisations dans le domaine social, etc.). Durant la mission d'évaluation, nous avons été directement témoins des troubles et manifestations dans la rue et de l'insécurité ambiante (non seulement à Port-au-Prince mais également dans les localités que nous avons visitées), ce qui a rendu très difficile la tenue de certaines rencontres.

Ces différentes confrontations ont un impact sur le système éducatif en terme de temps d'apprentissage et de mobilisation du corps enseignant. Les syndicats qui œuvrent dans la défense des droits des enseignants n'ont pas d'espaces et de mécanismes de dialogue avec les pouvoirs publics ce qui renforce les relations

conflictuelles entre les parties. C'est notamment le cas de certains maîtres des écoles inscrits au PSUGO (Programme de Scolarisation Universelle Pour Tous) du précédent Gouvernement qui attendent le paiement de leurs rétributions depuis plus de 2 ans.

2.3. Enjeux autour des questions éducatives

Le système éducatif est particulièrement affecté dans ce contexte difficile : 4 000 écoles fondamentales et professionnelles, des universités ont été détruites ou sévèrement endommagées dans les zones touchées par le séisme passé, le siège du MENFP totalement atteint et, aujourd'hui, ses services sont dispersés sur plusieurs sites de la capitale.

Le système éducatif se remet doucement des conséquences de ces catastrophes naturelles et du climat politique. Un plan d'urgence, directement soutenu par les organisations internationales et nationales, a contribué à la relance de l'enseignement (réhabilitation d'infrastructures, construction d'abris provisoires, etc.). Les effets les plus nets jouent sur le maintien de l'accès à l'école qui constitue la priorité gouvernementale. Selon le Groupe Sectoriel Education, en fin 2016, sur 14% d'écoles évaluées à l'échelle nationale, 82% sont affectés dans les départements touchés par l'ouragan Matthew. Le secteur public, ne comptant qu'environ 20% du parc scolaire, 92% des écoles publiques évaluées étaient affectées dont 29% dans le Sud, 23% dans la Grand'Anse, 12% dans le Sud-Est, 9% dans l'Ouest, 6% dans l'Artibonite. Quelques écoles y ont également servi d'abris provisoires et 59% avaient bénéficié d'intervention de partenaires.

La relance par le PIPE 2013-2016

Plusieurs partenaires du MENFP ont contribué à l'élaboration du nouveau Plan Opérationnel 2010-2015 d'éducation. Ce plan englobait tous les aspects de développement du système :

(i) augmentation soutenue de l'accès au système éducatif public ; (ii) amélioration substantielle de sa qualité à tous les niveaux éducatifs ; (iii) Réingénierie de sa gouvernance.

Le bilan réalisé en 2016 a révélé qu'il avait été mis en œuvre de façon partielle notamment pour des raisons contextuelles et économiques. Le coût jugé trop ambitieux de ce plan, qui devait reposer en grande partie sur des financements extérieurs, a été revu et il a été remplacé par un plan intermédiaire : le Programme d'Interventions Prioritaires en Education 2013-2016 (PIPE). Malgré la mise en œuvre de ce plan, dont les objectifs ne diffèrent pas fondamentalement du Plan Opérationnel, le système éducatif souffre encore de déficits majeurs comportant des défis importants.

Le nombre d'écoles en fonctionnement en Haïti en 2017 est évalué à 17 500 (données récentes fournies par le CLIO). Ce nombre regroupe tous les secteurs privé et public confondus, du préscolaire au fondamental. Il concerne l'exercice de 107 753 enseignants (préscolaire et fondamental) et l'éducation de 3 507 445 élèves du préscolaire et du fondamental.

(Source : MENFP/DPCE, Recensement 2013-2014).

La relance de l'éducation par le partenariat

En 2007, le Gouvernement a mis en place l'Office National de Partenariat en Education (ONAPE) sous la tutelle du MENFP qui est conçu comme un espace de concertation et d'échanges entre l'Etat et les partenaires non publics du secteur éducatif haïtien. Cet office a pour mission essentielle de favoriser la participation du secteur non public à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques et programmes de développement de l'éducation. Y sont représentés les associations des parents d'élèves et les syndicats d'enseignants. Deux organisations haïtiennes du PROCEDH sont membres des instances de l'ONAPE (UPEPH, 2 membres et CNEH, 1 membre).

Aujourd'hui, malgré sa mise en place effective, l'ONAPE a des difficultés de remplir sa mission et de trouver un ancrage optimal dans l'univers des intervenants dans le secteur. Au sein du PROCEDH, il n'y a pas eu une intervention coordonnée des membres haïtiens du comité de pilotage afin d'harmoniser les différentes positions (qui ne sont pas consensuelles) et définir une vision et une approche communes pour agir et contribuer à la dynamisation de cette structure.

La volonté d'accroître le financement de l'éducation publique

Depuis 2011, il existe le Fond National de l'Éducation (FNE), organisme autonome de financement, dont les ressources proviennent en partie de prélèvements opérés sur les appels téléphoniques internationaux, sur les concessions sur les casinos, lotos et jeux de hasard et sur les transferts financiers de la diaspora haïtienne vivant à l'étranger.

Ce fonds commun, également alimenté par les contributions des partenaires extérieurs de l'éducation, constitue une expérience intéressante pouvant permettre de financer différents volets de l'enseignement public (frais de scolarité, protection de la petite enfance, infrastructures scolaires, équipements didactiques et pédagogiques, cantines scolaires, recherche et innovation, etc.). Contrairement à l'ONAPE, les organisations de la société civile ne sont pas représentées dans ses instances de gouvernance. Dans les faits, le texte de loi n'a été ratifié qu'au mois de mai de cette année.

En avril 2016, Le PROCEDH a participé à un forum sur le financement de l'éducation à Haïti en partenariat avec le REPT (Regroupement de l'Éducation Pour Toutes et Pour Tous) pour, entre autres, exiger que l'État prenne des dispositions afin d'augmenter le budget national dédié à l'éducation (de 30 à 50 %) et utiliser ce budget de manière efficiente. Les membres du Collectif ont envisagé parmi leurs pistes d'action de formuler une demande d'audit des fonds déjà collectés, de proposer un texte de loi révisé intégrant un mécanisme de transparence dans la collecte et l'utilisation des fonds, de soumettre ce texte révisé au Sénat et aux parlementaires pour un nouveau vote. Dans cette perspective, il est envisagé d'organiser des concertations avec la Commission Education du Sénat.

L'engagement des communautés

La Constitution haïtienne accorde une grande place à la participation communautaire et aux collectivités territoriales dans l'éducation qui doivent contribuer à une école gratuite et accessible, veiller au niveau de formation des enseignants et faciliter une bonne articulation entre les enseignements publics et privés. Depuis 2010¹, il est défini le partage des compétences entre l'État et les collectivités territoriales en instaurant dans chaque commune une Commission Municipale de l'Éducation (CME), placée sous la présidence du maire et composée des différents acteurs (mairie, DDE, etc.) et des réseaux associatifs. Aujourd'hui, la recommandation est d'appuyer la mise en place des institutions capables de renforcer la coopération au sein du secteur et de passer d'une gouvernance centralisée du MENFP à une gouvernance à la fois participative et ancrée au niveau local.

La création des communautés éducatives par le PROCEDH présente un certain nombre de convergences et de similitudes avec les CME. Toutefois, la réflexion menée dans le cadre du programme ne fait pas un lien concret et direct avec cette disposition constitutionnelle. Or, certaines ONG comme Care s'activent dans la matérialisation de la CME. Il paraît logique d'imaginer une articulation entre la CME et la communauté éducative telle que conçue par le PROCEDH et d'envisager des partenariats avec les ONG actives dans ce domaine.

Les enjeux constitués par la mise en place de ces structures et organes (ONAPE, FNE, CME) devraient être totalement pris en charge dans l'action de plaidoyer des organisations haïtiennes et œuvrer pour donner une vie effective à des initiatives qui présentent un intérêt certain pour le développement de l'éducation à Haïti. Le PROCEDH **n'a pas créé les conditions d'une action consensuelle** de ses membres autour de ces enjeux, ce qui peut être regrettable car, malgré les difficultés et dysfonctionnements qu'on peut constater dans ces structures (notamment pour l'ONAPE et le FNE), ils peuvent présenter :

- un espace intéressant de **dialogue entre les pouvoirs publics et les organisations de la société civile**, et par extension avec les partenaires techniques et financiers (ONAPE),
- des opportunités de **financement de l'éducation sur la base d'une meilleure transparence** dans l'utilisation des ressources affectées (FNE),
- un lieu d'**expérimentation de la mobilisation des acteurs locaux** autour de l'école et de l'éducation et la possibilité de construire des alliances avec des organisations comme Care.

¹ Rapport du Groupe de travail sur l'éducation et la formation (GTEF).

II. LE PROCEDH II

1. Présentation du projet et de ses enjeux

Le PROCEDH est un programme d'appui au secteur éducatif à Haïti qui en est à sa seconde phase. C'est à la suite du séisme de janvier 2010 qui a particulièrement ébranlé le système éducatif haïtien (destruction des infrastructures scolaires, désorganisation généralisée du système, interventions d'urgence massives sans aucune coordination, etc.), que Solidarité Laique en partenariat avec des organisations françaises (Francas, FSU, GREF, MGEN) et haïtiennes (APROFH, CEDAJ, CNEH, FENATEC, UNNOH, UPEPH) a conçu et mis en œuvre un programme visant à **améliorer la qualité de l'éducation en plaçant les organisations de la société civile au cœur des enjeux du secteur éducatif**.

Ce programme, qui s'est déroulé entre juin 2011 et juillet 2014, a posé les bases du PROCEDH II. Les principaux acquis de cette première phase portent sur :

- **La création de dynamiques de collaboration territoriale** entre organisations actives dans le domaine de l'éducation qui, plus tard, permettra la création des communautés éducatives.
- **La mise en relation d'organisations de nature différente** (syndicats, associations de parents d'élèves, associations d'enseignants) qui apprennent progressivement à travailler ensemble, non seulement au plan opérationnel mais également sur des enjeux communs liés au système éducatif.
- **La mise en place d'un espace de consolidation des partenariats**, d'une part, entre des organisations de la civile haïtiennes et françaises et, d'autre part, avec les pouvoirs publics et les autorités locales haïtiennes. Dans cette dynamique partenariale, des organisations internationales (CIESS, RES) ont pu participer à des actions menées à Haïti notamment dans le domaine de la protection sociale et des initiatives ont été conjointement menées avec des organisations en Guyane et Martinique.

C'est sur la base de ces principaux acquis que la deuxième phase du PROCEDH a été conçue et mise en œuvre dans la période d'août 2014 à décembre 2017.

Tableau 1 : Financement prévisionnel du PROCEDH II

Durée initiale du programme	36 mois (08/2014 – 07/ 2017)
Durée effective	42 mois
Budget prévisionnel	1 246 533 €
Contribution AFD	623 266 €
Fonds propres SL, membres et autres contributeurs privés	221 637 €
Valorisation d'origine privée	231 000 €
Valorisation d'origine publique	15 500 €
Autres contributions	155 130 €



Figure 3 : Carte de situation de Haïti



Figure 4 : Les 3 zones d'intervention du PROCEDH

1.1. Objectifs et cadre de résultats du PROCEDH II

L'objectif général du PROCEDH II est de **contribuer au développement d'une éducation de qualité et au renforcement de la place de la société civile dans la définition, l'élaboration et l'évaluation des politiques éducatives haïtiennes**. Dans sa mise en œuvre, le PROCEDH II entend (i) mobiliser, appuyer et renforcer la société civile à l'échelle nationale pour améliorer les conditions d'exercice du personnel de l'éducation et promouvoir un dialogue social ; (ii) participer à l'amélioration de l'éducation au niveau territorial par l'action concertée pluri-acteurs.

A travers 4 résultats recherchés, le programme cherche à avoir un impact fort sur la qualité de l'éducation, sur les capacités et compétences des organisations actives dans le secteur et dans la structuration de dynamiques convergentes autour des enjeux éducatifs.

Tableau 2 : Cadre de résultats du PROCEDH II

Résultats	Principales activités	Impact recherché
Mobiliser, appuyer et renforcer la société civile à l'échelle nationale pour améliorer les conditions d'exercice du personnel de l'éducation et promouvoir un dialogue social		
Les OSC haïtiennes ont renforcé collectivement leurs compétences organisationnelles et de plaidoyer en faveur d'une éducation publique de qualité pour tous	<ul style="list-style-type: none"> - Renforcement des capacités des organisations - Production et diffusion d'un guide syndical unitaire - Formation en gestion d'une organisation et sur le modèle économique des organisations - Formation sur la communication comme outil de plaidoyer - Formation sur l'ingénierie de formation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Augmentation du nombre d'adhérents des syndicats 2. Augmentation de la notoriété des organisations membres au niveau international (Bailleurs/ Institutions internationales)
Les principales OSC haïtiennes éducatives et les pouvoirs publics ont constitué un cadre permanent de dialogue pour définir les éléments nécessaires à l'amélioration des conditions d'exercice du personnel éducatif	<p>Sensibilisation des acteurs de la communauté éducative sur les conditions d'enseignement dans les écoles publiques</p> <ul style="list-style-type: none"> - Organisation de 4 forums dans les territoires sur l'éducation et la citoyenneté - Actions de plaidoyer et de sensibilisation sur la protection sociale des professionnels de l'éducation et sur la marchandisation de l'éducation - Campagne pour l'engagement des candidats aux élections dans l'éducation 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Les jours de grève des enseignants et de manifestation de la part des OSC haïtiennes membres du PROCEDH baissent d'au moins 30%. 2. L'espace de dialogue social favorise la création du Conseil National de l'Éducation. 3. Les candidats aux élections locales et nationales intègrent dans leurs programmes les propositions des OSC concernant l'amélioration des conditions d'enseignement
Participer à l'améliorer l'éducation au niveau territorial par des actions concertée pluri acteurs		
La culture du dialogue pluri-acteurs en éducation est promue dans les territoires ciblés	<ul style="list-style-type: none"> - Bilan et état de lieux sur la situation éducative dans les territoires ciblés (Dame Marie, Jérémie, Roseaux) - Réalisation d'un Forum départemental dans la Grand'Anse sur l'importance de la concertation et du dialogue au sein d'un territoire - Mise en place des 2 espaces de concertation territoriale à Dame Marie et à Jérémie-Roseaux appuyé par un «Fond de roulement» (Dame Marie, Jérémie) 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins 2 des 4 des Communauté Educatives sont institutionnalisées et font partie des pratiques locales de dialogue pluri-acteurs. 2. D'autres territoires s'approprient ce modèle de concertation
Des projets éducatifs intégrés pour améliorer la qualité de l'éducation autour de structures éducatives des territoires ciblés ont été réalisés et capitalisés dans une logique d'exemplarité	<ul style="list-style-type: none"> - Financement à travers le FAIL de projets pluri-acteurs intégrés et multithématiques (Éducation formelle - Éducation populaire - Éducation à la Santé - Éducation à la Protection Sociale) dans chacun des territoires ciblés (Port-au-Prince, Dame-Marie, Jérémie, Gonaïves) - Poursuite des Jumelages Pédagogiques et des Partenariats Educatifs de la phase 1 du PROCEDH 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Au moins 50% des partenariats entre structures éducatives (française et haïtiennes) sont durables et permettent la pérennité des projets éducatifs. 2. Des projets éducatifs territoriaux émergent dans des territoires non ciblés initialement (français et haïtiens)

L'analyse du cadre de résultats du programme appelle de notre part quatre principales d'observations² (cf. Tableau 1) :

- Les impacts recherchés par le PROCEdH II sont multiples et ambitieux : renforcement du membership dans les syndicats, diminution du nombre de jours de grèves et de manifestations des enseignants enrôlés dans les syndicats membres du programme, réplication des pratiques de concertation et de dialogue du PROCEdH dans d'autres territoires. Les activités, moyens et outils déployés par le programme nous semblent en-deçà de l'énoncé de ces ambitions. Ainsi, un premier problème que nous signalons, opinion relativement partagée par les acteurs haïtiens du programme, porte sur la difficulté à constater l'impact de l'action du programme.
- Certains impacts décrits (nombre de communautés éducatives institutionnalisées – nombre de partenariats pérennisés) renvoient plus à des données quantitatives traduisant la progression dans certains résultats attendus du PROCEdH II. Par contre, un impact évident, lorsqu'on échange avec les acteurs du programme, n'est pas explicitement formulé : il s'agit tout particulièrement de la structuration des acteurs du système éducatif qui agissent, à travers les communautés éducatives, sur les enjeux du système. Cet élément central dans la stratégie du PROCEdH n'est pas déterminé comme une priorité majeure dans le cadre des résultats. Dès lors, l'attraction constituée par la conception et la mise en œuvre des micro-projets éducatifs a tendance à prendre le pas sur les autres initiatives impulsées par le PROCEdH II.
- La durée de vie du projet constitue un pas de temps trop limité pour atteindre les impacts visés. Même si l'on considère que certaines initiatives ont été lancées dans la première phase du programme, leur caractère expérimental et embryonnaire ne permet pas d'envisager de manière réaliste leur pérennité (partenariats, cadres de concertation) et leur réalisabilité dans d'autres territoires ; surtout que nous n'avons pas pu identifier les méthodes et moyens mis en place pour arriver à de tels impacts. Le temps nécessaire à des pratiques collaboratives entre organisations de natures diverses et hétérogènes, autour des enjeux éducatifs, relève d'un processus de connaissance et d'apprentissage qui ne peut être envisagé que dans un terme plus lointain. Cela est d'autant plus vrai que la concertation et le dialogue avec les pouvoirs publics aux plans national et local sont rendus plus difficiles par un contexte de crise politique et sociale qui contribue à tendre les relations avec les organisations de la société civile, tout particulièrement avec les syndicats qui sont inscrits dans une logique de revendication et de raidissement de ces relations.
- Certains impacts décrits dans le cadre de résultats sont au-delà du seul champ d'intervention des acteurs du PROCEdH II. Dans un contexte marqué par l'évanescence des politiques éducatives publiques et par une crise politique et sociale exacerbée, il nous paraît trop ambitieux de vouloir réduire le nombre de jours de grève des enseignants. « La tendance à la radicalisation du régime fait que nous sommes obligés d'aller à la confrontation. Les espaces de dialogue sont quasi inexistantes et nous risquons d'être débordés par les enseignants qui vivent dans la misère » (propos d'un responsable syndical membre du PROCEdH).
- Néanmoins, le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales peut constituer une initiative structurante en ce sens qu'il s'inscrit dans les perspectives prônées dans le plan opérationnel actuel de l'éducation et celui en construction et dont les travaux ont redémarré au mois d'octobre dernier. Repensé avec des procédures et des objectifs partagés avec les autorités éducatives au niveau local, il pourrait constituer un outil majeur parmi les initiatives actuelles des bailleurs importants du système qui soutiennent la « gestion de proximité » de l'éducation.

1.2. La gouvernance et l'animation du programme

Agissant dans le cadre d'une convention de Programme avec l'AFD, SL est l'organisation contractante et chef de file. A ce titre, elle est garante de la bonne exécution des opérations et rend compte régulièrement de l'avancée des activités et des ressources financières engagées auprès de l'AFD.

² Cette analyse du cadre des résultats a été réalisée avec les membres de certaines organisations haïtiennes du COPIL et la coordination nationale du PROCEdH

Dans une approche participative, SL a mis en place un organe de gouvernance stratégique du PROCEDH, **le comité de pilotage franco-haïtien (COPI FR-HT)**, qui a la responsabilité de mener à son terme le programme. Il est chargé de la conduite stratégique de l'ensemble des activités du programme (à travers 2 réunions annuelles), de suivre et de contrôler ses activités (mise en place d'un binôme franco-haïtien pour suivre les différents projets éducatifs), de valider les orientations budgétaires générales du programme.

Pour la partie haïtienne, Il est constitué de 3 syndicats d'enseignants (CNEH, FENATEC, UNNOH), d'une association de professeurs de français (APROFH) et d'une association de parents d'élèves (UPEPH). Du côté français, il comprend 4 organisations (les Francas, la FSU, le GREF, la MGEN) et Solidarité Laïque. En dehors des réunions annuelles, des échanges téléphoniques sont régulièrement organisés et des réunions des membres haïtiens et des membres français se tiennent à Port-au-Prince et à Paris.

L'adhésion des membres du programme se fonde sur le partage de valeurs communes et la volonté d'appartenance au collectif. Une charte d'adhésion aux valeurs portées par le PROCEDH est signée par chaque membre.

L'esprit qui a prévalu à la création d'un comité de pilotage franco-haïtien est la volonté de **construire un partenariat équilibré** où les organisations du Nord ne sont pas des médiateurs financiers qui apportent des ressources à des organisations du Sud qui sont bénéficiaires. Le principe de la coresponsabilité et de la codécision est érigé en mode de fonctionnement. L'engagement des membres du comité de pilotage se fait sur la base du bénévolat. On verra dans l'analyse des performances que la notion de bénévolat constitue une contrainte objective pour la mobilisation des acteurs haïtiens et que le principe de la codécision est quelquefois remis en question. Pour la mise en œuvre des actions, le programme s'est doté d'une équipe opérationnelle en France qui en assure la coordination générale, le suivi technique et financier et l'animation en France (2 personnes).

A Haïti, une coordination nationale est installée à Port-au-Prince. Le coordinateur a la responsabilité de l'animation et du suivi des activités au plan national et assure, en même temps, l'animation territoriale des communautés éducatives de Port-au-Prince et de Gonaïves. Jusqu'au milieu de l'année 2017, un animateur territorial basé à Jérémie a assuré l'animation et le suivi des communautés éducatives de Roseaux, de Jérémie et de Dame-Marie (Département de la Grand'Anse). A la suite de son départ, trois animateurs à temps partiel ont été recrutés pour les 3 communes de la Grand'Anse.

Cette arrivée de trois nouvelles personnes dans l'équipe nationale, à 4 mois de la fin du programme, est une véritable contrainte et un défi, d'une part, pour assurer la continuité de la mémoire et de la continuité des activités et, d'autre part, pour mener de manière efficace la clôture des activités et des projets.

2. Analyse de la pertinence du projet

La pertinence du projet se situe dans les réponses proposées pour faire face aux enjeux et défis auxquels la République d'Haïti est confrontée dans le domaine éducatif.

2.1. *Le besoin d'une éducation de qualité dans un contexte environnemental peu favorable*

Le séisme qui a dévasté le pays en 2010 a fait plus de 220 000 victimes. Alors que le pays était encore en train de panser ses plaies, en 2016, l'ouragan Matthew a encore fragilisé Haïti contribuant à une forte déstabilisation des institutions publiques et privées. Selon des études réalisées avec le soutien d'institutions bancaires internationales (Banque mondiale et Banque interaméricaine de développement), le montant des dégâts et des pertes économiques est estimé à 1,89 milliard de dollars. Cette dernière catastrophe, qui a tué 546 personnes selon le dernier bilan officiel, fragilise l'économie déjà faible du pays le plus pauvre de la Caraïbe car cela représente plus de 20% de son produit intérieur brut.

Le système éducatif haïtien est également profondément affecté par ces catastrophes naturelles qui aggravent une situation déjà difficile. La particularité du système éducatif dans ce pays est que, depuis plusieurs décennies, l'offre scolaire est assurée à plus de 80% par le secteur non public (qui englobe le

privé, le confessionnel et l'offre communautaire). Les charges éducatives sont essentiellement supportées par les familles (66%). L'Etat n'assure que 22% de ces charges principalement consacrées aux salaires et au fonctionnement du système, aux subventions des manuels et des cantines et aux examens d'Etat³.

Malgré différentes initiatives publiques pour améliorer l'accès et la qualité de l'éducation, notamment la définition d'un plan opérationnel de l'éducation pour la période 2016-2030 afin de relever les nombreux défis de l'éducation en République d'Haïti, le système reste, aujourd'hui encore, marqué par des dysfonctionnements majeurs et a du mal à se relever des conséquences des catastrophes de 2010 et 2016. Parmi ces éléments de dysfonctionnement, on peut citer :

- Une offre éducative insuffisamment répartie sur l'ensemble du territoire qui pose de grands déséquilibres pour une réponse éducative équitable de qualité pour tous et pour toutes.
- Une faible efficacité interne et externe du système occasionnant une forte déperdition scolaire.
- Une qualité de l'enseignement-apprentissage déficiente marquée par un niveau de qualification des enseignants qui n'est pas à la hauteur des besoins éducatifs.
- Une complexité et une difficulté à assurer la gouvernance du système éducatif ne permettant pas d'en avoir une maîtrise globale et d'articuler correctement l'action de l'Etat central à celle des Collectivités Territoriales.
- Une politique de santé scolaire, intégrant l'alimentation, la nutrition, l'hygiène et la mobilisation communautaire confrontée au défi de sa mise en œuvre.
- Des relations tendues entre le Ministère de l'Education et les syndicats et autres organisations de la société civile (OSC).

Le PROCEDH, qui vise à mobiliser les acteurs des communautés éducatives dans différents territoires dans la perspective d'améliorer la qualité de l'éducation, répond à un besoin vital pour le développement du capital humain à Haïti.

2.2. Renforcer la société civile et l'impliquer plus fortement dans les enjeux éducatifs

Une société civile dotée de moyens d'action constitue un élément essentiel de tout système démocratique et peut-être un atout pour l'animation des politiques publiques. Elle incarne et favorise le pluralisme et peut contribuer à une efficacité accrue des politiques, à un développement équitable et durable et à une croissance inclusive. En exprimant les préoccupations des citoyens, les organisations de la société civile ont leur place dans la sphère publique, où elles portent des initiatives qui renforcent la démocratie participative.

Bien qu'il incombe avant tout aux États de garantir le développement économique et social et une gouvernance démocratique, les synergies qu'ils créent avec les OSC peuvent aider à relever les défis de la pauvreté, du creusement des inégalités et de l'exclusion sociale. La participation des OSC aux processus politiques est essentielle pour élaborer des politiques inclusives et efficaces et elles peuvent contribuer ainsi à la construction d'États plus comptables de leurs actes et plus légitimes. Face aux défis majeurs que doit relever l'Etat haïtien, l'implication des OSC peut-être primordiale pour qu'une dynamique positive puisse s'installer dans un contexte miné par la mal gouvernance. En travaillant à instaurer des espaces et mécanismes de dialogue entre les pouvoirs publics, nationaux et locaux, et les syndicats et organisations professionnelles, le PROCEDH renforce la pertinence des politiques publiques.

La constitution des communautés éducatives dans les différents territoires est une forme originale d'imaginer l'implication des différents acteurs et parties prenantes dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Elles préfigurent de ce que pourraient être les Commissions Municipales d'Éducation envisagées dans les stratégies de développement des politiques éducatives par le Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle (MENPF).

² Sources : Programme d'Interventions Prioritaires en Education 2013-2016.

3. Analyse de la cohérence du projet

3.1. Une inscription dans les orientations de la politique de coopération française

La Convention de Programme, conçue au début des années 2000, est un instrument des pouvoirs publics français visant à consolider le soutien public à la coopération non gouvernementale, ainsi que les relations entre acteurs publics et ONG. L'enjeu porté par cet instrument est de renforcer la cohérence des actions, la recherche du changement d'échelle et le développement des compétences par le biais d'une plus grande professionnalisation de l'action des ONG françaises, avec en toile de fonds un renforcement des sociétés civiles des pays du Sud.

L'évaluation transversale de cet instrument de coopération, en 2014⁴, a montré plusieurs usages de la Convention de Programme qui peuvent être schématisés en deux grandes orientations : orientation « acteurs », orientation « thématique ». Le cœur de l'orientation « acteurs » est constitué par la transformation du modèle organisationnel de l'ONG Nord et le renforcement des dynamiques partenariales au Sud. SL utilise cet instrument en parfaite adéquation avec les priorités affirmées dans les orientations de la Convention de Programme (le Vade-mecum) pour « **travailler sur les acteurs** » : faire évoluer les modes d'organisation (au Nord et au Sud), les modes d'intervention, les relations partenariales, la mise en réseau, etc.

Concernant plus précisément le domaine de l'éducation, le PROCEDH relève d'un domaine prioritaire de la Coopération France - Haïti dans lequel le Gouvernement français doit contribuer à hauteur de 8 millions d'€ pour accompagner les réformes du MENFP (faire du 3ème cycle un véritable cycle terminal diversifié, conduisant à la vie active, la formation ou la poursuite d'études).

Si l'action de SL s'inscrit bien dans les orientations majeures de la coopération non gouvernementale française et parvient à mobiliser l'instrument de la Convention de Programme, en République d'Haïti les relations avec les représentants des pouvoirs publics français méritent d'être renforcées. Malgré l'existence de quelques relations épisodiques, il n'y a pas vraiment un dialogue continu et un réel partage de la stratégie de SL avec ces pouvoirs publics.

Dans la formulation du PROCEDH II, il était prévu de développer la collaboration avec l'Ambassade de France dans le cadre de l'initiative « Qualité de l'éducation : développement du numérique dans le système éducatif ». A l'issue du PROCEDH, cette intention est restée lettre morte malgré la mise en réseau d'une centaine de lycées autour de l'Alliance Française et de l'Institut Français.

Ce manque de concertation, d'échange et de dialogue a suscité quelques interrogations. Lors de l'évaluation, il nous est apparu que la démarche d'intervention de SL n'est pas toujours comprise et le chargé de mission de l'AFD déplore le fait qu'il n'a pas de réel interlocuteur de SL pour échanger sur les actions menées. Cela pose le problème de **l'inexistence d'une réelle représentation de SL à Port-au-Prince**.

3.2. La cohérence avec les politiques publiques dans le domaine de l'éducation

L'action de SL à Haïti est en phase avec les orientations définies par les pouvoirs publics haïtiens et tout particulièrement par le MENFP.

Dans les départements de Roseaux, Jérémie, Dame-Marie, différentes actions menées par SL visent à renforcer les activités et le fonctionnement des EFACAP. Ceci est conforme à la **stratégie nationale d'une Education pour Tous** menée par le MENFP depuis 2007 qui met le réseau des EFACAP comme acteur central de l'amélioration de la qualité de l'éducation.

A Gonaïves, les projets mis en œuvre par la communauté éducative en partenariat avec l'Ecole Professionnelle de Gonaïves, constitue un moyen d'améliorer la formation des jeunes filles et de matérialiser **la stratégie nationale prônée par l'INFP** qui vise à encadrer, réglementer et réorganiser les centres de formation professionnelle.

⁴ Evaluation de l'instrument de financement « Convention-Programme » à destination des projets d'initiative ONG, Mai 2014. JM Bonis-Charancle, M. Vielajus, Y. Cissé, C. Stalker.

Le partenariat engagé avec le Ministère de la Jeunesse dans la Commune de Roseaux, notamment à travers les activités menées dans le Foyer de Roseaux, pourrait à terme aboutir à une meilleure prise en compte du travail des animateurs socio-culturels haïtiens. La formation des associations de jeunes, la mise en réseau des acteurs associatifs, la formation à la citoyenneté sont bien en phase avec **la stratégie de la jeunesse** initiée par le Ministère de la Jeunesse, des Sports et de l'Action Culturelle.

De manière plus spécifique, on peut considérer que l'action du PROCEDH est en phase aussi avec **les stratégies sectorielles** du Ministère de la Santé Publique et de la Population et du MENFP consistant à mettre l'accent sur des programmes **de sensibilisation et de prévention à l'hygiène** tant en direction des populations les plus vulnérables (les enfants) que des formateurs (enseignants, animateurs). Cette préoccupation s'est transformée en cheval de bataille de l'ensemble du Gouvernement depuis qu'une vague de choléra sévit dans le pays.

En facilitant les dialogues politique et social, le PROCEDH traduit la volonté du Gouvernement de se concerter avec les partenaires sociaux pour qu'un climat calme et propice à la reconstruction du pays puisse s'établir sur le long terme. L'ensemble de ces priorités a été repris en 2010 dans le document de référence concernant l'Éducation en Haïti : « Vers la Refondation du Système Éducatif Haïtien plan opérationnel 2010-2015 » qui a été élaboré par le MENFP.

Afin de bien situer son action dans les politiques nationales, SL a signé un mémorandum d'entente avec le MENFP en novembre 2014.

Au regard de tout cela, on peut estimer que le PROCEDH doit contribuer de manière harmonieuse à la mise en œuvre des politiques publiques dans le domaine de l'éducation. Cette cohérence aurait été encore plus forte si le **MENFP était représenté dans le comité de pilotage du programme**, ce qui est d'ailleurs prévu dans le mémorandum d'entente même si c'est à titre d'observateur. Cette participation des pouvoirs publics haïtiens dans les instances de gouvernance du programme aurait permis de lever certaines difficultés et de donner tout son sens à la dynamique de concertation et de dialogue entre les acteurs publics et les organisations de la société civile au plus haut niveau (gouvernance politique).

3.3. La cohérence interne du projet

Nous avons déjà vu que la formulation des résultats et impacts du programme reste ambitieuse notamment en rapport avec les moyens et outils développés par le PROCEDH (cf. Tableau 1). Cela affecte quelque peu la cohérence interne du programme.

La cohérence entre les deux phases du PROCEDH

L'évaluation de la mise en œuvre du PROCEDH I a permis de dégager un certain nombre d'enseignements que la seconde phase devait amplifier.

- a) **Faire converger les champs thématiques initiés lors de la première phase** (éducation formelle, éducation populaire, éducation à la santé, dialogue et protection sociale).

De manière générale, ces thématiques ont été mises en œuvre dans le PROCEDH II. Dans les différents territoires d'intervention du programme, il y a eu des actions visant à développer l'éducation formelle (construction de salles de classes, soutien aux EFACAP, etc.), l'éducation populaire (formation d'animateurs socio-culturels, développement des camps d'été, échanges Nord-Sud, etc.), l'éducation à la santé (constitution de comités de santé, mise en place d'infirmeries, etc.). La volonté de promouvoir le dialogue a été constante durant la seconde phase même si le contexte et les relations entre les pouvoirs publics et la société civile n'ont pas toujours été favorables à ce dialogue. La défection d'un partenaire important durant la première phase (le CIEES⁵) n'a pas permis de réaliser toutes les actions prévues en matière de protection sociale.

Si on peut estimer que ces différentes thématiques ont été matérialisées à travers les projets mis en œuvre dans les territoires, il reste que celles-ci n'ont pas fait l'objet d'une réflexion et d'une

⁵ Du fait de nouvelles orientations le CIEES s'est désengagé de Haïti.

capitalisation permettant d'en tirer les meilleurs enseignements pour les réinvestir dans l'amélioration des pratiques en cours. Les difficultés rencontrées dans l'exécution des projets (notamment les retards importants dans leur réalisation et les frustrations qu'ils engendrent) n'ont pas favorisé une réflexion globale et une mise en cohérence pour voir comment cela contribue à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Ainsi, certains acteurs externes déplorent une impression de juxtaposition des activités sans un lien véritable entre elles.

b) **Associer davantage les pouvoirs publics locaux, les agences de coopération et les ONGI**

Dans les 5 territoires d'intervention du PROCEDH, les autorités de l'éducation (DDE, directeurs EFACAP, instituts de formation, en fonction de la nature des projets) et les collectivités locales sont généralement parties prenantes des actions. Il y a une démarche inclusive, initiée à travers les communautés éducatives, consistant à prendre en compte la nécessité d'une collaboration avec les pouvoirs publics. Malgré des difficultés liées à la mobilisation régulière des pouvoirs publics (Jérémie) et des mairies de commune (Dame-Marie), celles-ci sont associées à la mise en œuvre des opérations.

La multiplication des intervenants dans le domaine de l'éducation, interventions quelquefois « incontrôlées », a fait que la coordination des actions n'est pas toujours facile. Ainsi des travaux de réfection prévus dans le portefeuille du PROCEDH sont quelquefois réalisés par d'autres agences de coopération ou des ONG internationales sans aucune coordination (Roseaux, Dame-Marie).

c) **Partager les expériences et les résultats avec d'autres acteurs dans une logique de capitalisation et de mutualisation des bonnes pratiques**

Un des grands points faibles du PROCEDH II a été l'absence d'un fonctionnement en réseau, notamment entre les projets et pratiques des communautés éducatives, et le manque de partage des expériences avec d'autres intervenants. La démarche de capitalisation affirmée n'a pas pu être réalisée par manque de stratégie, de temps et de moyens.

d) **Se concentrer sur des zones géographiques précises et ciblées**

Dans le PROCEDH II, 5 territoires ont été ciblés dans le prolongement des actions initialement menées par le PROCEDH I et par SL. L'agence locale de l'AFD s'interroge sur le choix des territoires d'intervention du PROCEDH II. Il apparaît que le choix de ces territoires est l'objet d'une décision raisonnée qui garde toute sa cohérence. L'intervention dans les sites de Jérémie, Dame-Marie et Roseaux se situe dans le prolongement logique d'une action de SL qui a permis d'asseoir une bonne légitimité et une reconnaissance auprès des acteurs publics et des OSC. Ce qui est confirmé par le DDE de la Grand'Anse qui souhaite la mise en œuvre d'une troisième phase du PROCEDH avec quelques modifications (contribuer à renforcer la Table Ronde des acteurs de l'éducation, renforcer les moyens alloués aux projets éducatifs, etc.).

L'aire métropolitaine de Port-au-Prince demeure une zone importante pour peser directement sur les politiques publiques nationales : siège du MENFP, du Gouvernement et des principaux syndicats et organisations, représentatifs en République d'Haïti. Des jumelages pédagogiques et des partenariats éducatifs y sont développés par des acteurs français parties prenantes du PROCEDH.

Dans la Commune de Gonaïves dans laquelle le PROCEDH a, durant sa première phase, créé une dynamique territoriale autour du Centre de Formation Professionnelle c'est un choix logique qui a permis de développer des actions intéressantes en direction des jeunes filles, de promouvoir des associations de femmes porteuses de projets et de favoriser une plus grande accessibilité aux formations professionnelles.

La logique d'intervention globale sur les 5 territoires ciblés procède d'une volonté de plus grande efficacité en concentrant l'action dans des aires géographiques où il existe des dynamiques de

structuration générées par le travail antérieur du PROCEDH et de SL. Dans ce sens, cette option est cohérente et garantit une meilleure valorisation des acquis et des résultats. Il aurait été toujours possible d'envisager de nouveaux espaces d'intervention, comme le souhaitent certains acteurs, mais cela aurait occasionné une plus grande dispersion des activités alors même que les moyens du programme restent limités.

Au plan de la continuité entre les deux programmes, nous pouvons affirmer qu'il y a une logique évidente de permanence et d'approfondissement des actions menées antérieurement. Néanmoins, des acteurs importants du programme (membres du comité de pilotage franco-haïtien) estiment **qu'en délaissant la formation des enseignants, le PROCEDH a introduit une rupture** qui pourtant est essentielle pour contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation. Cette question mérite une attention particulière sur laquelle nous reviendrons.

Concernant la cohérence entre les projets mis en œuvre sous la responsabilité de SL, on peut déplorer **une collaboration insuffisante entre le PROCEDH II et le projet de post-urgence Post Matthew** qui a été mis en œuvre après l'ouragan de 2016⁶. Ce dernier projet connaît des dysfonctionnements et des retards importants dans sa mise en œuvre. Cette situation déteint sur l'image de SL et du PROCEDH et la coordination nationale ne dispose pas de tous les éléments et arguments pour échanger sur les difficultés avec le principal bailleur à Port-au-Prince. Cette articulation défailante entre les deux projets peut trouver son origine dans l'absence d'une coordination et d'une représentation nationale intégrées qui constitue de fait une difficulté dans l'unicité de l'action de SL à Haïti.

3.4. Cohérence avec les actions des autres ONG dans l'éducation

Nous avons analysé cette cohérence en lien avec les activités de la Commission Éducation du CLIO (CEC) qui regroupe 21 organisations actives dans ce domaine (dont 9 structures nationales). Ce n'est que tout récemment, dans le second trimestre de 2017, que SL a fait une demande d'adhésion au CLIO. La CEC constitue un cadre de réflexion et de discussion dans lequel ses membres peuvent partager leurs expériences, améliorer leurs approches dans la perspective d'une plus grande efficacité d'action sur le terrain et coordonner des actions concrètes. Elle a pour ambition de représenter la communauté non-gouvernementale auprès de l'Etat haïtien, en particulier du Ministère de l'Éducation Nationale et de la Formation Professionnelle et des bailleurs importants du système.

En 2017, il a été recensé un cumul de projets et d'actions dans plus de 6 500 établissements scolaires avec une forte intervention dans les territoires où agit le PROCEDH II : 2 021 dans le département de l'Ouest, 423 dans la Grand 'Anse et 978 dans l'Artibonite. Dans les domaines d'intervention, 86% des organisations soutiennent la formation des enseignants et directeurs d'établissements scolaires (poste le plus important dans l'action des ONG), 71% délivrent des appuis dans la gestion quotidienne de l'école et 71% apportent des appuis en matière de réhabilitation d'infrastructures, la fourniture d'équipements ou de matériels scolaires.

En n'étant pas membre du CLIO et de la CEC, le PROCEDH se prive d'un espace important pour coordonner ses actions avec les autres intervenants et pour partager ses expériences. Une des critiques importantes formulées par certains acteurs du programme porte sur la formation des enseignants. Cette question est difficile à prendre en charge dans sa globalité. La participation dans la CEC pouvait permettre au PROCEDH de trouver des opportunités d'agir dans ce domaine en collaboration avec les nombreuses ONG qui y interviennent, notamment en coordonnant les actions envisagées ou en réalisant des projets conjoints. Mais cela suppose de mener une réflexion et une concertation en amont de la définition des projets.

⁶ Chef de file du consortium auprès de l'AFD, SL en assure la mise en œuvre dans la Commune de Jérémie. Le projet vise à réhabiliter 60 écoles dans le Grand Sud (réhabilitation, équipements, électrification).

III. ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROCEDH

1. Aperçu global des résultats du PROCEDH II

Le tableau 4 suivant donne une vue d'ensemble des activités réalisées (effectivité) et les résultats obtenus (efficacité) par rapport aux prévisions et aux indicateurs de mesure initiaux.

Les résultats du PROCEDH II sont satisfaisants dans les domaines suivants :

- La mise en place effective des communautés éducatives (CE) dans les 5 territoires d'intervention. Dans ces territoires, un certain nombre de personnes représentant des structures publiques (Ministère de l'éducation, mairies, institutions de formation professionnelle et de statistiques), des syndicats et des associations, des chambres de commerce et d'industrie se reconnaissent dans ces communautés. D'une CE à l'autre, le niveau de participation et d'implication est variable, mais toutes se réunissent assez régulièrement. Dans certaines CE, on constate une collaboration effective entre les acteurs associatifs et syndicaux, les mairies et des représentants des pouvoirs publics (EFACAP, Inspection scolaire, Bureau de District Scolaire).
- Dans chaque CE, au moins un projet a été conçu et est en cours de réalisation. Leur réalisation pose néanmoins de nombreuses difficultés sur lesquelles nous reviendrons plus loin.
- Les actions d'information, de sensibilisation et de plaidoyer sur les droits des enseignants, l'engagement des « politiques » sur les questions éducatives, l'augmentation des concours financiers à l'éducation publique ont également connu des motifs de satisfaction. Nous analyserons de manière plus fine les actions de plaidoyer.
- Les jumelages pédagogiques ont réussi à développer des dynamiques intéressantes notamment autour de l'animation socio-culturelle et des perspectives qui s'ouvrent pour promouvoir un « statut » de l'animateur socio-culturel à Haïti. De même, ils ont permis de mener en France des actions intéressantes dans le domaine de la solidarité internationale et de faire venir des jeunes en soutien des activités à Haïti (rencontres-débats, marchés solidaires, etc.).

Par contre, il existe un certain nombre de domaines qui nécessitent encore des efforts et des améliorations :

- Les diagnostics territoriaux réalisés sont trop sommaires pour permettre d'identifier les enjeux essentiels et de formuler des projets pertinents en fonction de ces enjeux.
- Les formations en direction des organisations membres (OM) sont largement insuffisantes en quantité (nombre et durée) et en qualité (participation des principaux leaders et responsables, absence de répercussion dans les organisations, peu d'influence sur le fonctionnement des associations et syndicats). Les organisations participantes n'ont pas encore formulé des projets pour valoriser les acquis des apprentissages⁷.
- Les différentes actions menées n'ont pas réellement contribué à une plus grande reconnaissance des acteurs syndicaux et associatifs par les pouvoirs publics, notamment au niveau national.
- Les outils permettant au PROCEDH d'assurer un travail de capitalisation et le monitoring des activités restent limités.

Sur toutes ces questions, nous reviendrons plus en détail.

⁷ Une dotation de 2 000 USD a été faite à chaque OM. Les initiatives qui ont été développées sont surtout des rencontres et des ateliers.

Tableau 3 : Résultats globaux du PROCEDH II

Résultats	Principales activités	Impact recherché	Réalisations
Mobiliser, appuyer et renforcer la société civile à l'échelle nationale pour améliorer les conditions d'exercice du personnel de l'éducation et promouvoir un dialogue social			
R1. Les OSC haïtiennes ont renforcé collectivement leurs compétences organisationnelles et de plaidoyer en faveur d'une éducation publique de qualité pour tous	Production et diffusion d'un guide syndical unitaire	100% des membres haïtiens ont signé le guide Le guide syndical unitaire est disponible dans 10 des 12 établissements bénéficiaires	Production (2 000 ex) et diffusion (1 200) du guide syndical. Signature du guide par toutes les OM. Organisation de réunions d'information et de sensibilisation dans toutes les communes d'intervention (71 personnes au total). 2 conférences de presse (20aine de médias).
	Formation en gestion d'une organisation et sur le modèle économique des organisations	Au moins 50% des associations haïtiennes membres disposent d'un modèle économique, d'un cadre de gouvernance et des procédures internes validés par leurs instances	Formation de 6 OM (9 personnes) pendant 5 jours portant sur la communication, la gouvernance et le modèle économique. Après la formation, il a été demandé que chaque OM propose un projet de renforcement de capacités autour des thèmes de la formation. Les projets n'ont pas encore démarré. A la date d'aujourd'hui, les OM n'ont pas travaillé sur leur propre modèle économique et cela n'a pas encore une grande incidence sur leur mode de gouvernance.
	Formation sur la communication comme outil de plaidoyer	100% des organisations haïtiennes membres du PROCEDH disposent d'outils de communication et de plaidoyer et les utilisent en fin de programme	A la suite d'une 1ère formation dans le PROCEDH I, le plan de formation envisagé n'a pas pu être réalisé. Le principal partenaire de cette formation s'est désengagé du pays.
	Formation sur l'ingénierie de formation	2 formateurs de l'APROFH sont reconnus en tant que référents en formation de la spécialité français par le MENFP	
R2. Les principales OSC haïtiennes éducatives et les pouvoirs publics ont constitué un cadre permanent de dialogue pour définir les éléments nécessaires à l'amélioration des conditions d'exercice du personnel éducatif	Sensibilisation des acteurs de la communauté éducative sur les conditions d'enseignement dans les écoles publiques	Un espace de dialogue social est créé et composé par des représentant (i) du MENFP, (ii) des syndicats d'enseignants et (iii) de parents d'élèves qui aura l'ambition d'être le précurseur du futur Conseil National pour l'Éducation	Diffusion du film « Dignité : un droit à l'éducation » suivie de débats lors de 4 séances dans la Grand'Anse (575 enseignants et élèves ont participé). Diffusion du film en France sous la forme d'une conférence-débat à laquelle une 60aine de personnes a participé. L'objectif de création d'un espace de dialogue social n'a pas pu être réalisé.
	Organisation de 4 forums dans les territoires sur l'éducation et la citoyenneté		
	Actions de plaidoyer et de sensibilisation sur la protection sociale des professionnels de l'éducation et sur la marchandisation de l'éducation	Augmentation de 20% des accords signés entre le MENFP et les organisations haïtiennes membres du PROCEDH concernant l'amélioration des conditions d'exercice du personnel éducatif	Production d'une plaquette « Candidats Engagez-vous » (phase 1). Cette plaquette a fait l'objet d'une forte campagne pendant les dernières élections (2015) et son contenu a été endossé par le Ministre de l'Éducation Nationale. Participation d'une représentante d'une OM à la journée d'échanges sur la marchandisation de l'école à Paris (organisée par l'OIF). Participation à une campagne internationale sur le même thème (production d'un rapport présenté à la Revue Périodique Universelle de Genève en 2016, appel contre la marchandisation de l'éducation). Impact de la campagne : la déclaration du Sommet de la Francophonie à Antananarivo a annoncé des mesures pour la régulation des acteurs privés de l'éducation et demandé de prioriser les aides internationales pour l'éducation publique. L'action de plaidoyer n'a pas permis d'augmenter les accords signés entre le MENFP sur les conditions d'exercice du personnel éducatif.
	Campagne pour l'engagement des candidats aux élections dans l'éducation		

Participer à l'améliorer l'éducation au niveau territorial par des actions concertée pluri acteurs			
R1. La culture du dialogue pluri-acteurs en éducation est promue dans les territoires ciblés	Bilan et état de lieux sur la situation éducative dans les territoires ciblés (Dame Marie, Jérémie, Roseaux)		Des diagnostics territoriaux ont été faits pour Port-au-Prince et les Gonaïves. Pour la Grand'Anse, un atelier a été organisé et les enjeux éducatifs ont été identifiés lors d'un atelier (2016).
	Réalisation d'un Forum départemental dans la Grand'Anse sur l'importance de la concertation et du dialogue au sein d'un territoire	Existence d'un espace de concertation fonctionnel en éducation au niveau des 3 départements ciblés	Dans les 5 territoires, il existe désormais un espace de concertation (communauté éducative) multi-acteurs. Les communautés éducatives mettent en œuvre 7 projets éducatifs dans le cadre du PROCEDH, portés par une structure membre en partenariat avec les autres membres de la communauté.
	Mise en place des 2 espaces de concertation territoriale de Dame Marie et de Jérémie-Roseaux appuyé par un «Fond de roulement» (Dame Marie, Jérémie)	100% de ces espaces sont composés d'AL, d'OSC locales et de représentants de l'Etat (Ex: DDE)	Aucun des projets n'était achevé au moment de la mission d'évaluation. Ces communautés sont très modestement soutenues par une petite dotation pour les déplacements, la communication, etc.
R2. Des projets éducatifs intégrés pour améliorer la qualité de l'éducation autour de structures éducatives des territoires ciblés ont été réalisés et capitalisés dans une logique d'exemplarité	Financement à travers le FAIL de projets pluri-acteurs intégrés et multithématiques (Education formelle - Education populaire - Education à la Santé - Education à la Protection Sociale) dans chacun des territoires ciblés (PAP, Dame Marie, Jérémie, Gonaïves)	100% des projets pluri-acteurs intègrent un acteur public haïtien Au moins 50% des structures éducatives ciblés par le PROCEDH ont vu leurs conditions de scolarité s'améliorer à travers les 8 jumelages et les projets issus du FAIL	Les conditions d'apprentissage sont en cours d'amélioration dans les écoles partenaires du PROCEDH (voir la partie sur l'analyse du FAIL). 4 jumelages pédagogiques ont permis la construction d'infrastructures d'animation socio-culturelles et de blocs sanitaires, la formation d'animateurs, des échanges de jeunes, l'éducation à la santé, des correspondances entre élèves, la confection de mallettes pédagogiques.
	Poursuite des Jumelages Pédagogiques et des Partenariats Educatifs de la phase 1 du PROCEDH	Au moins 1 réunion d'échange de bonnes pratiques est réalisée entre les différents porteurs de projets et des jumelages pédagogiques et partenariats éducatifs	Non réalisée

2. Les communautés éducatives : une dynamique de structuration différenciée

La mise en place des communautés éducatives (CE) résulte du travail réalisé par le PROCEDH I auprès des acteurs engagés dans les actions d'éducation (syndicats, associations d'usagers et de professionnels, élus locaux, autorités de l'éducation). Le travail réalisé a permis de construire une dynamique de mobilisation d'un certain nombre d'acteurs autour des enjeux éducatifs. C'est au sein de ces communautés que le PROCEDH II a conçu l'essentiel de sa démarche pour faire des organisations partenaires du programme des acteurs engagés pour le dialogue autour des problématiques éducatives.

Afin d'alimenter la dynamique de ces communautés, le PROCEDH a mis en place quelques moyens de fonctionnement modestes (425 USD par an) et des micro-projets d'un montant limité à 75 000 euros. C'est sur cette base que le PROCEDH a envisagé **de construire une vision commune de ce que doit être une éducation de qualité impliquant les organisations de la société civile**. Par là même, il a l'ambition de rendre possible une coopération pluri-acteurs ayant un sentiment d'appartenance à un collectif actif sur les questions éducatives. A trois mois de la fin du programme, qu'en est-il ?

2.1. Une dynamique de regroupement et de partage

Dans chacun des 5 territoires de mise en œuvre du PROCEDH, il existe une communauté éducative identifiable, qui se réunit de manière régulière.

Officiellement, 117 représentants de structures et d'organisations sont membres des 5 communautés éducatives (entre 25 et 35 membres par CE). La CE de Port-au-Prince est celle qui compte le plus grand nombre de membres inscrits. Ces communautés se sont généralement dotées d'une sorte de bureau qui doit permettre d'assurer un meilleur suivi des actions qu'elles entreprennent.

Lors de la mission d'évaluation, les échanges avec les membres de ces communautés ont révélé un sentiment très partagé d'appartenir à une structure qui « fait participer le maximum d'acteurs dans un espace commun d'échanges ». Ce sentiment s'est progressivement construit à la suite des nombreuses réunions menées dans le cadre des communautés éducatives. Une analyse des contenus des réunions des CE fait apparaître que l'essentiel des questions abordées tournent autour de la préparation et de la mise en œuvre des projets financés par le PROCEDH.

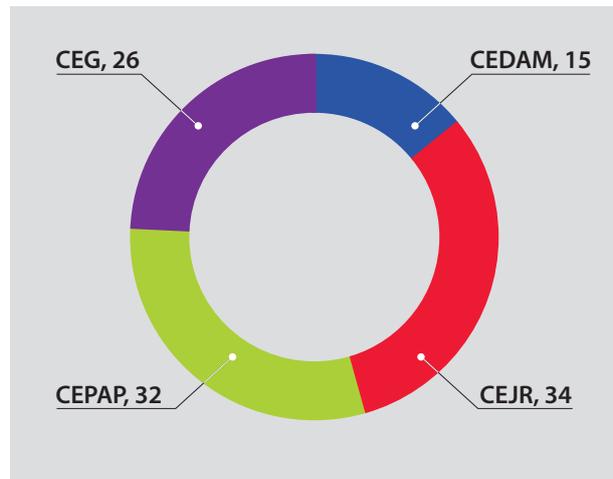


Figure 5 : Nombre de personnes membres des CE

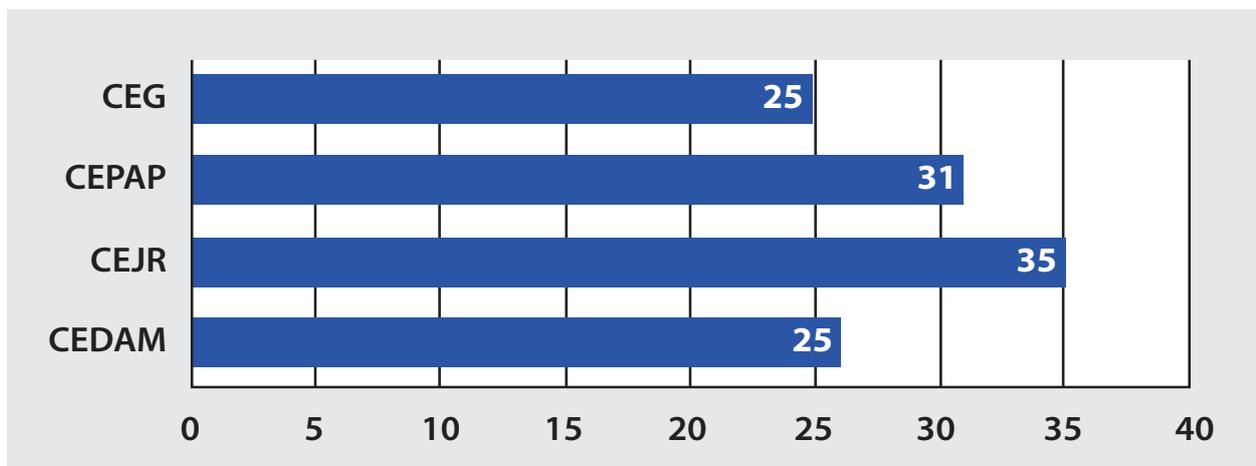


Figure 6 : Nombre de réunions tenues par les CE

De manière générale, les CE se réunissent plus d'une fois par mois. Nous avons comptabilisé un total de 117 réunions pour l'ensemble des CE (entre 25 et 35 par CE depuis leur création). La communauté éducative de Jérémie-Roseaux a été scindée en deux (1 pour Jérémie, 1 pour Roseaux) à la suite d'une revendication très forte des acteurs de Roseaux afin de disposer d'une structure distincte et autonome, correspondant au découpage administratif actuel.

Si les CE continuent à se réunir de manière très régulière, on doit néanmoins constater que la participation est très largement au-dessous du nombre de membres annoncé. Les réunions regroupent le plus souvent maintenant moins de 10 personnes, faisant dire à un membre très actif de ces communautés que « *le chemin est long et toute la difficulté c'est de maintenir l'engagement de départ car, au fur et à mesure, les gens sont moins disponibles* ».

Un des principaux défis qui ressort de l'observation du fonctionnement de ces communautés est donc de pouvoir constituer et maintenir un noyau d'acteurs qui permet d'assurer une activité régulière, surtout dans les moments où les projets mis en œuvre sont achevés. Cette question nous ramène à l'enjeu que représente

une vision très claire et un engagement des membres des CE. Or, en interrogeant les différents acteurs sur la vision qu'ils ont de leur mission et du rôle de la CE, on constate que **celle-ci n'est pas toujours très claire aux yeux de la majorité des membres**. Ce constat amoindrit l'idée, quelquefois affirmée, qu'il existe une vision commune construite dans les CE. Cela donne également des indications sur la nécessité d'accorder plus d'importance à raffermir la cohérence et la vision des communautés éducatives.

2.2. Une diversité d'acteurs représentés

Les CE sont véritablement un espace pluri-acteurs. **La qualité des membres révèle une bonne diversité**. L'esprit consistant à réunir tous les acteurs qui sont ou peuvent être actifs sur les questions éducatives est très répandu au sein des membres. Dans la CE de Roseaux, non seulement les membres cherchent à ce que tous les secteurs de la Commune en soient parties prenantes (principe de la représentativité), mais des personnalités des secteurs de la justice, de la police, de la protection civile, de l'église protestante, etc. sont sollicitées pour en devenir membre (principe de la légitimité).

Cette vision de la représentativité et de la légitimité, si elle peut être comprise, comporte néanmoins le risque de constituer une structure qui est large et inclusive dans sa composition mais qui risque de verser très vite dans le formalisme de la représentativité et de la légitimité. Le principe qui devrait guider l'évolution des CE c'est plutôt de s'orienter vers des acteurs intéressés et engagés pour garantir une certaine qualité et l'intérêt des membres.

La majorité des membres des CE est composée de personnes issues du personnel d'encadrement de l'éducation (EFACAP, inspecteurs), d'enseignants représentant souvent des associations ou des syndicats membres du comité de pilotage et des associations de développement. A leur côté, on retrouve des associations de développement agissant dans le secteur agricole (Gonaïves, Roseaux), de femmes (Gonaïves, Roseaux), de jeunes (Port-au-Prince, Jérémie, Roseaux), des maires ou fonctionnaires des mairies (Port-au-Prince, Gonaïves, Roseaux).

Gonaïves présente la particularité d'accueillir au sein de la CE des responsables de la formation professionnelle et de l'Institut Haïtien de la Statistique et de l'Information (IHSI). Plus rarement, on retrouve des gens du secteur privé, à l'exception notable de membres des chambres de commerce et d'industrie (Gonaïves et Jérémie). Cette diversité constitue un atout et consacre l'approche pluri-acteurs du programme. Malgré quelques difficultés de « cohabitation », elle permet de développer un dialogue interne aux acteurs et constitue un espace du « travailler ensemble dans une même direction ».

2.3. Un espace de conception d'actions éducatives

Les projets financés par le PROCEDH sont conçus et mis en œuvre dans les communautés éducatives. C'est à travers ce processus que se fait principalement l'expérience et l'apprentissage du dialogue entre les acteurs. L'essentiel des réunions des CE est consacré à :

- L'identification et à la formulation d'un projet.
- La négociation avec les coordinations nationale et France sur les objectifs, activités et moyens des projets à mettre en œuvre.
- Le choix de la structure porteuse du projet.
- La mise en œuvre et le suivi du projet.

Il est important qu'en plus des réunions pour la mise en place et le fonctionnement des CE que celles-ci puissent concrètement mener ensemble un projet pour travailler, échanger et conduire quelque chose qui leur est commun (qui excède le PROCEDH). Le projet éducatif revêt donc un aspect essentiel dans la vie des CE. Ce processus, intéressant et simple à imaginer, reste complexe dans sa matérialisation. Dans le fonctionnement quotidien des CE, nous avons constaté toute une série de difficultés.

La longueur des négociations du projet

Le PROCEDH annonce une simplification des procédures pour réaliser les projets. Or, nous nous rendons compte que le « temps du projet » est très long. De la préparation du projet (identification et formulation) au

début de mise en œuvre (versement de la première tranche), il peut s'écouler plus d'un an. Cette situation a entraîné des frustrations et des découragements.

Le choix de la structure porteuse

Dans une démarche pluri-acteurs, il est très difficile de s'entendre sur le choix d'une organisation qui va porter le projet (responsable technique, administratif et financier). Le PROCEDH encourage une approche partenariale dans l'exécution des projets avec une tentative de description très sommaire des responsabilités des associations effectivement engagées dans la réalisation du projet. Dans la réalité, seule la structure porteuse est le plus souvent l'organisation qui rend des comptes et qui profite également de la visibilité que peut conférer le statut de structure porteuse. Cela a engendré des incompréhensions et des crispations dans certaines CE. A Port-au-Prince et à Dame-Marie, les structures porteuses se retrouvent dans une situation inconfortable à la suite des nombreuses critiques portées contre elles sur le manque de communication, de transparence et d'efficacité.

La trop forte prégnance du projet sur ce que pourrait être la CE

Comme nous l'avons dit plus haut, la place que prend le projet dans la vie des CE est importante. Toute son activité est rythmée par les discussions autour du projet, souvent passionnées et passionnantes au début et, au fur à mesure, de plus en plus conflictuelles dans au moins deux CE sur cinq. Dans aucune CE, il n'existe un « sas d'aération » pour vraiment traiter d'autres questions relatives à l'éducation. La tenue de journées de réflexion, des rencontres d'échanges avec d'autres structures auraient permis de diversifier les « centres d'intérêt » des organisations membres des CE et d'ouvrir de nouvelles opportunités. Cela n'a pas été possible aussi parce que l'animation de proximité n'est pas organisée dans ce sens, ce qui constitue une autre difficulté.

La faiblesse de l'animation territoriale

Avant août 2017, il y avait 1 animateur pour la Grand'Anse (Jérémie, Dame-Marie, Roseaux) et 1 animateur pour Port-au-Prince et Gonaïves. Après août 2017, le dispositif a évolué dans la Grand'Anse avec 1 animateur pour chacune des trois communes.

Avant le renforcement du dispositif d'animation, l'étendue et la difficulté d'accès dans certaines parties de la zone, la multiplicité des tâches quotidiennes et la mobilisation pour le démarrage des projets ont fait que le travail d'animation s'est concentré sur les projets. Par la suite, pour les animateurs de la Grand'Anse, l'enjeu essentiel était de comprendre les objectifs et le fonctionnement du PROCEDH d'une part, et l'exécution des projets dans les meilleurs délais d'autre part.

Pour les aires de Port-au-Prince et de Gonaïves, l'animateur territorial est en même temps coordinateur national du PROCEDH. Dans ces conditions, il était illusoire de penser qu'il pouvait assurer un appui au renforcement des organisations membres des CE et animer des dynamiques d'organisation et de structuration sur les enjeux éducatifs. Au-delà de ces questions, l'animation territoriale pose un véritable problème de définition, de compréhension et d'adéquation des profils des animateurs ; en effet, concernant ce dernier point, nous avons noté des difficultés liées au fait que 2 animateurs sont non seulement dépendants (hiérarchiquement) des directeurs des EFACAP dans lesquelles des projets sont réalisés, mais ils sont également directement intéressés par les projets qui concernent leur domaine d'activité professionnelle dans le lieu où ils exercent par ailleurs (ils sont à temps partiel sur le projet).

2.4. Un développement différencié des CE

Les communautés éducatives ont naturellement un rythme d'évolution et de développement différent.

Des communautés éducatives qui semblent bien marcher et ...

A Gonaïves et Roseaux, les CE sont, non seulement fonctionnelles, mais elles manifestent un fort dynamisme autour des projets éducatifs mis en œuvre. Parmi les atouts qui concourent à ce dynamisme, on peut citer :

- La vision et le leadership des principaux « animateurs » de la CE, symbolisés dans un des cas par

l'activité de deux femmes responsables d'associations qui arrivent à réunir autour d'elles tous les acteurs significatifs du projet ; dans le second cas, l'unanimité est faite autour d'un responsable d'association, porteuse du projet, qui par ailleurs développe beaucoup d'autres activités (foyer socio-culturel, camps d'été, échanges de jeunes, etc.). Les autres membres de la CE acceptent ce leadership et contribuent grandement aux échanges sur le projet.

- L'existence d'autres partenariats passés ou actuels (la coopération wallonne, le CRIF, jumelage) qui permet une certaine ouverture et des opportunités qui ne se limitent pas au seul projet financé par le PROCEDH.
- La qualité des projets mis en œuvre qui s'intègrent dans un ensemble d'activités et qui peuvent permettre de ne pas avoir tout le temps les yeux rivés sur le projet appuyé par le PROCEDH.

... D'autres qui sont en difficulté

A Port-au-Prince (où nos entretiens avec la CE se sont essentiellement limités à des échanges avec les organisations membres du COPIL), la CE est très peu mobilisée au point où un membre du COPIL estime qu'il « ne sert à rien de maintenir de manière artificielle » la structure ou encore « les gens sont démotivées ».

Plusieurs raisons peuvent expliquer cette situation :

- Les différents acteurs sont très pris par leurs activités professionnelles et/ou associatives.
- La zone métropolitaine fait que les déplacements sont plus longs et plus difficiles. La nature bénévole des membres de la CE rend plus compliquée l'implication des acteurs qui sont généralement disponibles le week-end.
- Il existe une certaine confusion entre le comité de pilotage et la communauté éducative entraînant une sorte de lassitude de certains membres de ce comité (l'impression que les questions sont ressassées) et une personnalité de ses membres qui peut inhiber l'expression de certaines personnes dans la CE. Ce constat, posé par des membres du comité de pilotage et de la CE, amène certains à se demander s'il ne faut pas dissocier l'appartenance au COPIL et à la CE.
- Le projet, mis en œuvre par une association de jeunes et d'éducation populaire (structure porteuse), est l'objet de nombreuses critiques.

A Dame-Marie, la personnalité de certains acteurs constitue objectivement un point de blocage. Pendant l'évaluation, l'équipe de consultants a du faire de l'intermédiation pour que tous les acteurs présents acceptent de se mettre autour d'une table et de discuter.

A Jérémie, la CE a du mal à se réunir actuellement parce que les membres ne viennent plus. Les raisons avancées tiennent aux activités professionnelles des personnes qui ne peuvent pas se libérer et la nécessité de renouveler la manière de communiquer (envoi de mails, utilisation des téléphones et des SMS, etc.).

Le point commun entre ces communautés éducatives en difficulté peut aussi être recherché dans la nature du projet qui lie les membres : il s'agit tous de « petits projets » de réhabilitation d'infrastructures où les dynamiques de structuration semblent moins prégnantes. Il est vrai qu'à Port-au-Prince, Dame-Marie et Jérémie, il y a un volet de formation (éducation à la santé/hygiène et environnement), de structuration (mise en place de comités de santé et de protection sociale, redynamisation d'un comité de parents d'élèves) mais il y a une sorte de polarisation sur les réalisations physiques qui rencontrent de nombreuses difficultés.

A contrario, à Gonaïves et Roseaux, les projets sont plus ouverts dans leur environnement, mieux intégrés dans d'autres activités même si on peut retrouver des réalisations d'infrastructures.

Conclusions sur les communautés éducatives

Un membre du comité de pilotage nous disait « *qu'il faut que les gens comprennent vraiment pourquoi elles sont là* ». Derrière ces propos, nous constatons que la vision de ce qu'est une communauté éducative est en construction. Nous pensons qu'effectivement il faut du temps pour arriver à structurer une dynamique des acteurs sur les enjeux éducatifs. Le temps du PROCEDH est court (3 ans) et il a été affecté par un contexte politique et climatique défavorables. Les CE ont introduit une nouvelle manière de travailler qui nécessite un apprentissage et des apports mutuels. L'activité des CE doit s'élargir d'une certaine manière des micro-projets mis en œuvre. Pour autant ces projets sont utiles pour alimenter les échanges et créer les conditions d'une capitalisation au fil de l'eau.

Ce travail de structuration des acteurs de l'éducation dans des territoires déterminés a révélé tout l'intérêt de réunir des syndicats, des associations de professionnels, de femmes et de jeunes, les autorités éducatives et des élus locaux dans une même dynamique. Mais en même temps, il faut prendre en considération le développement différencié des CE et en tirer tous les enseignements. C'est dans cette perspective que nous estimons que le PROCEDH ne peut pas mettre au même niveau toutes les CE. Il doit fournir des appuis spécifiques à la réalité de chaque CE.

A Gonaïves et Roseaux, une approche tendant à soutenir leur dynamique de structuration et d'organisation, leur ouverture vers l'extérieur, la consolidation de leur partenariat est nécessaire. Les organisations membres de ces 2 communautés doivent être renforcées dans leurs capacités de fonctionner en réseau et de nouer de nouveaux partenariats, dans leurs compétences à mener des projets et à communiquer.

Accompagner ces CE, c'est affermir leur identité commune (mission et vision, évolution de la structure) et leur mode de fonctionnement (responsabilités et rôles de chaque association, mode d'organisation inclusive, réseautage), renforcer leurs capacités opérationnelles (gestion et conduite de projet) et maîtriser leur environnement (ancrage local, diagnostics territoriaux plus approfondis, partenariats). A date, c'est autour des ces deux communautés éducatives qu'un travail de capitalisation nous semble intéressant à mener.

Dans les documents d'orientation du MENFP, il est envisagé de mettre en place les Commissions Communales de l'Éducation (CME). La conception de ces CME, non encore fonctionnelles, est pour l'instant trop limitée à la gestion de l'école. L'expérience du PROCEDH, non seulement peut préfigurer de ce que pourrait être la CME, mais elle indique aussi des pistes de travail intéressantes en ouvrant de manière plus large cette instance sur les enjeux éducatifs du territoire communal.

Ce champ ouvre **un double travail possible de capitalisation et de plaidoyer**. L'apprentissage du travail en commun sur l'éducation nécessite une animation de proximité que le PROCEDH doit renforcer. Le profil des animateurs doit être orienté vers l'accompagnement des dynamiques de structuration, le développement des capacités des organisations et le fonctionnement en petits réseaux. Un animateur n'étant pas un administratif, il doit être au plus près des associations locales, être en capacité d'appuyer la réalisation de vrais diagnostics de territoires et de les traduire dans les projets et plans d'action des acteurs et des CE. Il doit les accompagner à élargir leurs perspectives (échanges, partenariats, voyages d'études).

Si certaines CE sont en difficulté, il ne faut pas pour autant décréter leur mort. Il faut les appuyer à partir de ce qu'elles sont, veulent et peuvent faire. Le micro-projet, souple et intégrant une « forte dose » d'activités dites soft (formations, aide au projet, organisation, etc.) peut être un moyen d'accompagnement. L'intervention de membres d'autres CE peut être un facteur déclenchant des changements significatifs.

L'enjeu n'est pas d'avoir des groupes larges mais de consolider un noyau, même un petit noyau, qui souhaite avancer sur les questions éducatives. A l'expérience, il serait peut-être opportun d'éviter le portage du projet par une seule structure mais de répartir cette charge sur un noyau porteur (les questions administratives de portage pourront toujours trouver une solution).

3. Les projets d'accompagnement des communautés éducatives

Durant la seconde phase du PROCEDH, 7 projets ont été mis en œuvre au sein des communautés éducatives. Les membres de ces communautés se concertent pour concevoir et soumettre un projet avec un appui décisif de la coordination nationale et de la coordination France du PROCEDH. Un comité de suivi est mis en place à l'intérieur de la CE pour superviser la mise en œuvre de ces projets.

3.1. Les conditions de mise en œuvre des projets

Deux éléments clés constituent les conditions de formulation des projets : le diagnostic territorial pour imaginer les possibles actions à réaliser et le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales qui en détermine les lignes directrices et en fixe les modalités de mise en œuvre.

Les diagnostics territoriaux

A Port-au-Prince et Gonaïves, les diagnostics territoriaux ont permis d'interroger les différents acteurs sur la manière dont ils voient les enjeux de développement de leur territoire et leur faisabilité. La démarche d'animation dans ces deux territoires s'est inspirée de la même méthode.



Figure 7 : Démarche des diagnostics territoriaux

C'est dans ce processus de diagnostic que sont identifiés les membres et que la communauté éducative est constituée.

Dans la Grand 'Anse, le diagnostic territorial s'est inscrit dans un atelier, tenu en 2017, qui a réuni une soixantaine de personnes et qui a permis d'organiser des échanges très intéressants avec la participation d'acteurs français. Cette rencontre constitue l'acte fondateur de la communauté éducative dans les 3 communes d'intervention du département.

L'analyse des diagnostics territoriaux et des actes du forum de la Grand 'Anse montrent que ceux-ci sont relativement sommaires. Les jeux et intérêts des acteurs intervenant dans le domaine de l'éducation ne sont pas décrits, les indicateurs clés qui caractérisent le secteur de l'éducation ne sont pas perçus et les priorités dans le domaine ne sont pas réellement identifiées. La méthode et le mécanisme de passage du diagnostic territorial à la formulation du projet ne sont pas clairs. A Port-au-Prince, dans les besoins identifiés, la formation des enseignants apparaît comme une préoccupation majeure et cela n'est pas retraduit dans le projet qui y sera mis en œuvre.

La réalisation d'un diagnostic territorial est une dimension essentielle dans le processus d'intervention dans le secteur éducatif, non seulement pour prendre en considération les besoins exprimés des acteurs et des actrices, mais également pour éprouver la pertinence, les conditions de faisabilité et l'appropriation future des actions menées. Il nous semble clairement que **les diagnostics territoriaux n'ont pas véritablement contribué à éclairer ces différents aspects**, laissant l'impression d'un exercice relativement superficiel concourant faiblement à accroître la pertinence des projets.

Le fonds d'Appui aux Initiales locales (FAIL)

Il s'agit d'un outil de financement intégré au programme et conçu comme **un fonds souple destiné à soutenir les projets des CE**. Il vise à renforcer la concertation entre les organisations de la société civile et les pouvoirs publics et à améliorer les conditions concrètes de l'enseignement.

Un rôle important est dévolu au comité de pilotage franco-haïtien qui doit sélectionner et veiller à la qualité et à la mise en œuvre des projets, s'assurer de la transparence et du suivi des actions et, enfin, appuyer et accompagner les porteurs des projets et les CE. Pour ce faire, des binômes sont constitués et sont composés d'un membre du comité de pilotage français et haïtien. Chaque territoire dispose d'un FAIL d'un montant total de 75 000€ dont 50% au maximum sont financés par le PROCEDH. Les organisations membres des CE doivent contribuer à hauteur du montant restant par des apports en fonds propres de 30% et des apports valorisés de 20%.

L'intérêt principal du FAIL est qu'il a permis à des organisations de nature différente de se concerter et de collaborer pour concevoir et mettre en œuvre un projet. Cet intérêt est renforcé par la coopération qui a pu exister entre des associations et des syndicats, des autorités éducatives (DDE, inspection), des acteurs d'institutions publiques (école de formation, EFACAP), des élus locaux et, quelquefois, des personnes représentant le « secteur privé » (chambres de commerce et d'industrie à Jérémie et à Gonaïves).

D'une certaine manière également, le FAIL a pu renforcer les capacités et accroître la visibilité des organisations porteuses des projets (COFA et OFAS à Gonaïves, CEMEA à Port-au-Prince, MKTR à Roseaux et ADAME à Dame-Marie).

Dans sa matérialisation, le FAIL a souffert de nombreuses difficultés qui étaient prévisibles dès la conception de l'outil.

- **Sur le rôle du comité de pilotage :** il apparaît que ce rôle allait être difficile à tenir compte tenu de la distance et de la disponibilité des membres du comité de pilotage, qu'ils soient en France ou à Haïti.

En effet, il nous semble difficilement réalisable que ceux-ci puissent, non seulement sélectionner les projets, mais aussi et surtout veiller à la qualité de la mise en œuvre des projets et appuyer les porteurs de projets.

Dans la réalité, les binômes constitués pour chaque territoire n'ont pas marché et leurs membres n'ont pas assuré ce travail de suivi. Du côté haïtien, les membres du

comité de pilotage se plaignent des contraintes liées à leurs activités professionnelles, à leurs responsabilités associatives et à la difficulté prendre en charge leurs frais de déplacements.

- **Les mécanismes de financement des projets :** La clé de la contribution financière des organisations membres de la CE constitue une contrainte majeure pour elles. En effet, dans tous les espaces d'intervention, il n'a pas été possible de mobiliser la contribution financière des acteurs (30%). La précarité du modèle économique des organisations ne permet pas de contribuer de manière significative à la contribution financière dans les projets⁸.

Cette question est suffisamment sérieuse pour être prise en compte par le PROCEDH qui va être confronté, en fin de projet, à la difficulté de justifier les montants de la contrepartie locale. Si la contribution valorisée pose moins de problèmes (mise à disposition de matériels et de locaux, participation aux réunions, etc.), nulle part nous n'avons pu constater une mobilisation financière à hauteur des montants sur lesquels les membres des communautés se sont engagés.

Il était prévu de « tisser des liens avec de nouveaux bailleurs de fonds » et de « permettre aux organisations (portant) les projets de lever des fonds complémentaires auprès d'autres partenaires techniques et financiers » (page 4 du manuel des procédures du FAIL). Les organisations

Un membre haïtien du COPIL chargé de suivre le projet à Gonaïves, après avoir fortement regretté l'absence de soutien de la formation des enseignants, nous a signifié son incapacité de suivre l'exécution du projet : « *je suis dans l'incapacité de suivre le projet et ne peux pas dire grand-chose à son sujet. Je suis moi-même démobilisée* ».

⁸ Nous avons prévu de faire une étude de 2 cas d'association pour analyser leur modèle économique à Port-au-Prince mais les séances de travail ont dû être annulées à cause de la situation politique et sociale à Haïti et de l'indisponibilité des membres de ces associations.

locales, qui ne disposent pas de fortes compétences dans la levée de fonds, n'ont pas été accompagnées dans cette dynamique malgré la tenue d'une formation qui a essentiellement concerné les organisations membres du comité de pilotage qui estiment, par ailleurs que cette formation n'était pas très efficace.

- **Un manque de souplesse du FAIL :** Décrit comme un fonds souple, celui-ci ne l'a pas été. Ce défaut de souplesse peut être attesté par les retards dans la mise à disposition des fonds pour exécuter les projets (des retards qui ont eu un impact sur la rentrée des classes en octobre 2017), par l'affectation à d'autres zones des financements initialement destinés à un autre projet (cas du projet de Baliverne qui a bénéficié d'un appui financier provenant du solde – d'ailleurs contesté par les premiers bénéficiaires – du financement des activités de l'EFACAP de Dame-Marie).

Le fait que les décisions d'engagement relèvent de la responsabilité du comité de pilotage constitue une autre contrainte. L'efficacité d'un fonds d'appui aux initiatives locales est tributaire de la proximité et du rapprochement du centre de décision du terrain d'exécution des opérations. Or, il n'existe pas de comité d'attribution local qui doit être à même de mieux apprécier la pertinence et la faisabilité des projets.

Il est clair qu'une démarche de proximité peut engendrer des risques plus importants dans les actions soutenues et dans l'allocation des fonds (système de délégation). Mais, il nous paraît plus pertinent d'envisager que les décisions de choix et d'engagement des projets reviennent à des « acteurs de terrain », selon des procédures simplifiées et bien normées. Le processus de sélection et d'engagement des actions au sein des CE est perçu par les acteurs locaux comme un manque de confiance et un déficit dans la matérialisation de la coresponsabilité qui constitue un des principes importants dans le PROCEDH.

- **Un outil de financement de petites activités :** comme décrit dans son manuel, le FAIL doit être un « *outil de la matérialisation au niveau des territoires des objectifs du programme* ». Plus que la réalisation de micro-projets, les objectifs du PROCEDH visent à soutenir l'émergence et la structuration de dynamiques collectives des acteurs autour des enjeux éducatifs et à renforcer leurs capacités d'agir au niveau territorial et d'être relayés par des organisations d'envergure nationale au niveau de l'ensemble du pays.

Or à la pratique, le FAIL a surtout permis la mise en œuvre de micro-projets qui, s'ils contribuent d'une certaine manière à améliorer les conditions d'apprentissage, ont peu d'impact sur la qualité de l'éducation. En l'étape actuelle (mise en place des CE, premières activités conjointes), le rôle du FAIL est surtout de faciliter le travail en commun et d'être un lieu d'apprentissage. Ce n'est que progressivement qu'il peut renforcer les processus de positionnement des acteurs sur les enjeux éducatifs en cherchant à consolider les dynamiques et les pratiques de collaboration et d'affirmation d'une vision commune sur ces mêmes enjeux.

Les difficultés de faire fonctionner les projets au quotidien (avec les retards, la longueur des négociations sur les questions de financement, les désaccords de certains acteurs sur les modalités d'exécution, etc.) ont en quelque sorte « bouché l'horizon » de la réflexion des associations et institutions membres des CE. Ce d'autant plus que le FAIL ne porte pas explicitement sur le renforcement des capacités des organisations (formations internes, visites d'échanges) et que l'animation territoriale est trop centrée sur la réalisation des projets.

3.2. Les projets mis en œuvre

Les 7 projets développés par les communautés éducatives bénéficient directement aux organisations du comité de pilotage (3 syndicats, 2 associations) et des 5 communautés éducatives. Ils concernent également les mairies des communes où sont menées les actions, 3 DDE et les élèves des structures éducatives touchées (une douzaine). Il est difficile d'établir de manière assez précise les quantités de personnes touchées pour plusieurs raisons : informations et outils de mesure non disponibles, projets non achevés, etc.

Tableau 4 : Présentation des projets financés par le PROCEDH

CE	Thématiques	Principales activités	Budget / Porteur	Etat d'avancement ⁹
CEPAP	Education formelle	Dans 2 lycées et 4 écoles communales 1. Réhabilitation de blocs sanitaires 2. Réalisation d'une enquête sur la santé scolaire (dans les 6 établissements) 3. Mise en place, formation et accompagnement de CESCPS ¹⁰ (dans les 6 établissements) 4. Mise en place infirmerie pour les 2 lycées	62 500€ CEMEA Haïti Démarré en Juin 2016	1. Construction d'un réservoir d'eau (petite finition à faire) 2. Bloc sanitaire filles fait par le MENFP – Bloc garçons non encore réalisé (en attente versement financement) 3. Rencontre d'information sur le projet + 1ère enquête sur la santé scolaire auprès de 187 lycéens en juin ; élaboration de questionnaires pour une 2ème enquête démarrée en avril-mai 2016 4. Formation à la santé scolaire : 60 personnes (22 infirmières, 12 enseignants écoles communales, 26 enseignants des 2 lycées dont une majorité de femmes) 5. Formation (24 personnes) et mise en place des CESCPS dans les 6 établissements (7 personnes par comité) 6. Infirmeries non encore réalisées
	Education à la santé			
	Education à la citoyenneté			
CEG 1	Formation professionnelle des jeunes filles	Dans une école de formation professionnelle 1. Sélection et intégration de 40 jeunes filles à l'EPG 2. Formation et sensibilisation sur la problématique genre 3. Suivi de la formation des jeunes filles et premier appui à leurs micro-projets	31 500€ Organisation des femmes solidaires de l'Artibonite (OFSA) Démarré en juillet 2016	1. Recrutement de 40 filles (2 abandons) dans 4 filières pour un BAP, ce qui représente 22% des effectifs féminins. Démarrage de leur formation avec 1 mois de retard (négociation avec EPG car financement n'était pas disponible à temps) – Des cours de rattrapage par EPG 2. 30 admises en 2ème année – 8 reprennent les examens Démarrage Formation de personnes pour la sensibilisation des filles/femmes + rencontres de sensibilisation en juillet-août + sélection concertée des 40 filles/femmes en septembre 2016 3. Suivi réalisé à travers une dizaine de visites par le porteur et le coordinateur national
CEG 2	Entreprenariat des jeunes	Etude communale 1. Réalisation et diffusion d'une enquête sur les entreprises locales (répertoire) par des étudiants 2. Formation des étudiants sur l'entreprenariat 3. Promotion de l'expérience des étudiants auprès des entreprises (employabilité)	20 500€ Collectif des femmes de l'Artibonite (COFA) Démarré en juillet 2016	1. Questionnaire d'enquête en cours d'élaboration par l'Institut Haïtien Statistique et Information (IHSI) 2. Difficultés d'engager les autres activités en attente du versement des tranches restantes du financement
CEDAM 1	Education formelle	EFACAP 1. Construction d'une clôture 2. Réhabilitation d'une bibliothèque et formation de bibliothécaires 3. Formations et sensibilisation sur la santé/hygiène et l'environnement 4. Formations en animation sportive et organisation d'activités sportives	46 000€ Association des enseignants de Dame-Marie (ADAME) Démarré en février 2017	1. Construction de la clôture engagée mais non encore finalisée 2. Réhabilitation bibliothèque faite (toiture réalisée par un autre intervenant qui n'était pas prévu) mais quelques petits travaux de finition à réaliser (étagères) 3. Pas encore de formation d'1 bibliothécaire (personne à mettre à disposition par EFACAP) 4. Formation de 30 enseignants en santé scolaire – Sensibilisation sur l'environnement pas encore faite 5. Dotation en kits scolaires (SL de Charentes Maritime) et animation sportive réalisée par la Rochelle Controverse sur l'affectation d'une partie du budget à une autre école (Balverne de Dame-Marie) – Désunion EFACAP-ADAME

⁹ Ces informations sont en partie fournies par les organisations porteuses du projet.

¹⁰ Comité d'éducation à la santé, la citoyenneté et la protection sociale.

CEDAM 2	Education formelle	1 école 1. Distribution de kits scolaires 2. Reconstruction de 6 salles de classes	35 120€ ADAME Démarré en Février 2017	1. Kits scolaires distribués par une mission de la délégation Charentes Maritimes de SL 2. Travaux de reconstruction engagés mais pas finis (attente du versement de la seconde tranche)
CEJ	Education formelle	EFACAP 1. Réhabilitation d'une toiture, d'un point de lavage des mains et formation en santé/hygiène 2. Réhabilitation du terrain de sport et organisation d'activités sportives 3. Réhabilitation d'une bibliothèque et formation de bibliothécaires 4. Redynamisation du comité de parents d'élèves (autour du projet)	62 000€ (dont 30 000€ apportés par le FAES) Chambre de commerce et d'Industrie de la Grand' Anse (CCIGA) Démarré en février 2017	1. Toiture et point de lavage réalisés par un autre intervenant 2. Terrain sportif en cours de réhabilitation (panneaux et revêtement à finir) 3. Réhabilitation de la bibliothèque est bien engagée. Formation bibliothécaire non encore faite 4. Redynamisation du comité a démarré
CER	Education formelle Education populaire	Ecole communale et Foyer socio-culturel 1. Réhabilitation de la clôture, de la toiture et formation de la bibliothécaire à l'école Joseph Garnier 2. Réhabilitation du terrain de sport et organisation d'activités sportives à l'école Joseph Garnier 3. Construction d'un réfectoire (dont cuisine) et d'un point d'eau à l'école nationale 4. Création et animation d'un jardin scolaire à l'école nationale	45 000€ Association Men Kontre (MKTR) Démarré en mars 2017	1. Toiture et clôture réalisées 2. Travaux du terrain sportif engagés 3. Travaux du réfectoire engagés 4. Formation de 60 jeunes en animation en 3 ans (2014-17) 5. Formation de 10 formateurs en animation 6. Organisation de 3 camps d'été (Roseaux, Jérémie, Dame-Marie) avec 140 enfants 7. Voyage de 3 animateurs en France

Dans tous les sites d'intervention du PROCEDH, les projets sont en cours de réalisation. Compte tenu, d'une part, des contraintes liées aux incertitudes politiques à Haïti (report des élections présidentielles), des troubles sociaux, de l'ouragan Matthew et de ses conséquences et, d'autre part, aux temps de conception et de négociation très longs du contenu des projets, ceux-ci ont démarré généralement beaucoup plus tard que prévu. Cela a un fort impact sur les projets qui, à l'exception notable du projet de formation des jeunes filles à Gonaïves (2 ans), doivent être réalisés dans des délais très courts (6 mois).

3.3. Effets des projets

Des effets peu significatifs...

Au regard des difficultés rencontrées et de leur durée, il est compréhensible que ces projets n'aient pas des effets significatifs sur l'éducation dans les sites ciblés.

On peut identifier de nombreuses contraintes dans la réalisation des projets.

- Partout il y a des retards récurrents, dus en partie à un contexte difficile (social, politique, économique), mais il ne faut pas sous-estimer les contraintes propres aux procédures internes du PROCEDH. Le temps de négociation sur les objectifs, les modalités de mise en œuvre et la mise à disposition des financements est trop long. Ces retards entraînent dans la plupart de cas des problèmes dans les écoles et les EFACAP car les réalisations ne sont pas finalisées au moment de la rentrée scolaire. Cela devrait amener le PROCEDH à réfléchir aux opportunités de rapprocher la décision « du terrain » concernant les engagements relatifs aux projets.

Description du processus-projet par un acteur

1. Formulation du projet par la CE
2. Soumission à la coordination (concertation France-Haïti)
3. Rétro-information à la CE
4. Engagement de négociation (budget, objectifs et résultats, intégration de la matrice genre, activités à valoriser)
5. Accord de « Paris »
6. Conventionnement entre le porteur et SL
7. Versement des premiers fonds
8. Début de mise en œuvre

Ce processus peut durer plus d'un an

- Malgré le choix d'organisations porteuses des projets qui semblent les plus à même d'exécuter les activités (expérience préalable de conduite de projet, structuration administrative etc.) et d'en rendre compte, celles-ci ne bénéficient pas suffisamment d'accompagnement, notamment dans le domaine de l'appui à la gestion des projets. Ces organisations se plaignent quelquefois de n'avoir pas de renforcement de capacités à travers des formations et de soutien dans les frais liés à leur mission de portage (frais de déplacement qui entrent dans le cadre de l'action valorisée). Ces organisations présentent beaucoup de faiblesses en matière de planification, d'exécution de projet, de communication, de négociation.
- La mobilisation des cofinancements constitue un véritable handicap. Dans tous les projets, il se révèle que les acteurs ne pourront pas mobiliser les 30% exigés pour le financement monétaire des activités. Cela crée un sentiment de malaise et engendre des frustrations.
- Malgré l'intérêt des jumelages pédagogiques, on constate une intégration insuffisante de ses activités dans les projets conduits au sein des CE. Compte tenu de la spécificité des activités des jumelages pédagogiques et des partenariats éducatifs et de leur volonté de « conserver leur identité », il n'est pas toujours facile de réussir cette intégration. Dans une éventuelle nouvelle phase, cette question relève d'un besoin de mise en cohérence et constitue donc un défi pour le PROCEDH de mieux réussir cette intégration.
- Avec toutes ces difficultés, on peut constater une certaine démobilitation dans certains projets pour impliquer les acteurs dans les activités. Cela est notamment le cas de manière très marquée à Dame-Marie mais également, dans une moindre mesure, à Port-au-Prince ou à Jérémie.

L'ensemble de ces contraintes fait que les projets n'auront pas les effets voulus dans le pas du temps de PROCEDH. Les premiers effets significatifs (amélioration des conditions d'apprentissage, augmentation de l'accès, renforcement des activités socio-culturelles et sportives, etc.) ne pourront avoir leur pleine mesure qu'en 2018-2019. Dans son objectif, le PROCEDH a pour ambition d'améliorer la qualité de l'éducation. Or, à quelques exceptions notables, les projets des communautés éducatives visent plutôt à améliorer les conditions d'apprentissage (accès, sécurité, diversification des activités, changement de comportements des élèves et enseignants). Cela repose la question du choix de ne plus fournir des formations aux enseignants et de l'intérêt de mener une réflexion sur le lien entre les actions du PROCEDH et la qualité de l'éducation et des enseignements.

... Mais quelques points d'avancée intéressants

Tous les projets mettent en scène des associations professionnelles (enseignants), des syndicats, des associations d'utilisateurs (parents d'élèves), de femmes et de développement mais également des élus locaux, des représentants des autorités éducatives et d'institutions publiques. Dans les cas de Jérémie et de

Gonaïves, les Chambres de commerce et d'industrie (CCI) sont impliquées (la CCI de Jérémie porte le projet) et sont des membres actifs des communautés éducatives.

Ces expériences de travail en commun dans une démarche pluri acteurs constituent une innovation majeure à Haïti. Non seulement cela donne des indications sur la manière dont les acteurs de l'éducation peuvent se concerter pour répondre aux besoins éducatifs, garantissant des conditions de plus grande réussite des projets, mais cela constitue aussi une matérialisation avant l'heure de **l'objectif des pouvoirs publics de mettre en place des commissions municipales de l'éducation (CME)** dans les différentes communes.

Le fait que le PROCEDH ait décidé de reporter à une éventuelle phase ultérieure le processus de « capitalisation au fil de l'eau » diminue l'opportunité d'en tirer les meilleurs enseignements et d'être une force de proposition pour aider les pouvoirs publics à mettre en œuvre les CME. Lors de notre entretien avec le DDE de Jérémie, celui-ci a émis le souhait que ce processus soit mieux expliqué pour prendre le relai de la Table de Concertation départementale de l'éducation qui n'arrive pas à réellement fonctionner.

Les actions menées à Gonaïves montrent les opportunités de collaboration entre un centre de formation professionnelle et le PROCEDH et la perspective de renforcer la formation des jeunes filles dans des métiers généralement dévolus aux hommes et aux garçons. En appuyant le projet mené avec le COFA (entrepreneuriat des jeunes), le programme élargit les opportunités pour un lien plus effectif entre apprentissage – employabilité – accès au marché du travail. Les codes sociaux qui confinent la jeune fille dans un rôle professionnel déterminé (secrétariat, couture, cuisine) sont nettement remis en cause dans cette expérience de Gonaïves.

En matière de convergence entre les jumelages pédagogiques et les projets financièrement soutenus par le PROCEDH, l'expérience à Roseaux présente des points d'avancée intéressants notamment dans la cohérence recherchée entre les différentes activités qui sont menées (éducation formelle, éducation populaire, activités de loisirs, préscolaire). L'intérêt des jumelages pédagogiques se vérifie également à Port-au-Prince où les acteurs estiment que ce type de partenariat a permis des changements notables dans les méthodes d'apprentissage (plus d'interactivité, plus grande prise en considération des initiatives des élèves, amélioration de la relation entre l'élève et l'enseignant). Cela a aussi été favorisé par les voyages effectués par deux directeurs d'école à Toulouse et les relations instaurées de professeurs à professeurs entre la France et Haïti.

Conclusions sur les projets éducatifs

L'objectif de permettre aux CE de renforcer leurs dynamiques d'organisation et de fonctionnement autour d'un projet constitue un moyen de fédérer leur centre d'intérêt autour d'enjeux éducatifs. Des pratiques intéressantes ont été engagées dans certains territoires d'intervention du PROCEDH. La formation professionnelle des jeunes filles, l'intégration des activités (éducation formelle, éducation populaire, animation socio-culturelle), l'amélioration des pratiques pédagogiques d'apprentissage sont des points d'avancée intéressants. Les jumelages pédagogiques et les partenariats, mieux intégrés dans le cadre d'action des CE, contribuent à la progression et à la dynamique globale des objectifs du PROCEDH.

Les effets attendus des projets des CE sont limités par la durée des projets et les multiples contraintes que nous avons identifiées et présentées dans cette évaluation. Pour autant, ces initiatives doivent être développées en y apportant un certain nombre de correctifs.

Pour la suite, les améliorations peuvent porter sur la conception et à la mise en œuvre de ces projets : approfondissement des diagnostics territoriaux et meilleure identification des priorités des actions à mener, simplification des procédures et accélération de la mise à disposition des fonds pour réaliser les projets, révision du plan de financement des projets, prise en compte de la formation continuée des enseignants, renforcement des capacités des organisations porteuses des projets, dispositions permettant à ce que les décisions relatives aux projets soient prises sur le terrain, etc.

4. Le renforcement des capacités des organisations haïtiennes

Le renforcement des capacités des organisations haïtiennes est le résultat d'un processus continu qui met en jeu une diversité d'actions et d'activités. Cela ne saurait pas être seulement analysé et mesuré à l'aune des seules formations délivrées par le PROCEdh. Ce renforcement procède autant d'actions « diffuses » (échanges permanents) que d'actions plus ciblées comme les formations et les activités de plaidoyer.

Le renforcement doit concerner autant les organisations membres du comité de pilotage que celles qui participent activement et régulièrement aux initiatives des communautés éducatives. Cette dimension du renforcement des capacités des organisations haïtiennes est un point faible du PROCEdh et les actions ciblées mises en œuvre n'ont principalement concerné que les membres du comité de pilotage.

4.1. Les initiatives d'échanges

Ces échanges sont essentiellement organisés à travers les rencontres du comité de pilotage et ils constituent un espace de mise en débat des thématiques liées au programme et d'apprentissage collectif de la gouvernance d'un programme pluri-acteurs. Entre janvier 2016 et avril 2017, il y a eu 6 réunions du comité de pilotage avec la participation des organisations haïtiennes et françaises, sans compter que les membres haïtiens se sont également rencontrés entre eux pour discuter de questions relatives aux modalités de mise en œuvre du PROCEdh.

Ces moments d'échanges sont importants et comme le dit un responsable syndical du comité de pilotage « *le COPIL est un espace d'apprentissage qui permet d'organiser entre nous un dialogue régulier sur l'éducation* ».

Généralement, cette dimension du renforcement des capacités n'est pas suffisamment prise en considération. Or, ces rencontres sont particulièrement enrichissantes pour les différents membres du comité de pilotage, et tout particulièrement les haïtiens. Les rencontres qui se font en France sont l'opportunité de croiser les expériences notamment lorsque les organisations haïtiennes participent à des initiatives en dehors des seules réunions du comité de pilotage (visites des responsables des jumelages pédagogiques, participation à des séminaires et des ateliers, échanges avec des nouvelles organisations).

Le mode de fonctionnement actuel (comité de pilotage international), malgré les limites qui peuvent être soulevées par certains responsables associatifs, est une innovation dans la gouvernance des programmes à Haïti et il devrait être consolidé et développé.

4.2. L'accompagnement de proximité des associations

Les organisations haïtiennes du comité de pilotage bénéficient d'un appui multiforme de la part de la coordination nationale en fréquentant les locaux du PROCEdh. Elles peuvent organiser de petites réunions, consulter des documents, utiliser les services de communication et de secrétariat du programme, bénéficier d'un accès à Internet.

Les membres du comité de pilotage apprécient positivement cet appui de proximité et les conseils dont certains peuvent bénéficier à travers les échanges. Toutefois, les facilités et services offerts par la coordination nationale restent limités : locaux exigus, équipement minimal, disponibilité du coordinateur. Il serait envisageable de mieux prendre en compte cette dimension du renforcement des capacités et des services proposés aux associations haïtiennes en améliorant les conditions de travail de la coordination : salle de réunion, équipements audio-visuels et bureautiques, espace/bureau dédié, etc.

4.3. L'appui institutionnel

Ce type de renforcement des capacités est une demande forte et récurrente des organisations haïtiennes liée à une double préoccupation : une relative précarité des associations (moyens de logistiques et de fonctionnement, disponibilité des ressources humaines) et le caractère bénévole de leur engagement dans le PROCEdh.

A l'issue de la formation sur la communication destinée aux membres du comité de pilotage, le PROCEDH a senti le besoin d'accompagner cette démarche formative par une petite subvention aux organisations pour développer des micro-projets de renforcement associatif. Compte tenu des dispositions budgétaires, les montants alloués pour cet appui institutionnel sont faibles (2 000 USD par organisation) et ont, généralement, servi à organiser des rencontres (atelier, congrès). Dans le même temps, ces organisations ne disposent pas de plan propre de renforcement de leurs capacités. Ce qui fait que les appuis, autant institutionnels qu'en développement des compétences, ne peuvent qu'être ponctuels.

L'objectif de procéder à une analyse du modèle économique des organisations membres du comité de pilotage n'a malheureusement pas pu être réalisé de manière totale. Or, pour situer les principaux points de faiblesse de ces organisations, dimensionner les modes d'appui en conséquence et imaginer des voies et moyens pour assurer leur développement institutionnel, une analyse du modèle économique est un outil indispensable. De manière plus globale, le PROCEDH devrait envisager de **procéder à un diagnostic de la situation organisationnelle des associations** (en lien étroit avec leurs responsables) et de produire un document stratégique sur le renforcement de leurs capacités organisationnelles et de leurs compétences. Cette stratégie devrait prendre en compte toute la dimension du développement associatif (identité organisationnelle, fonctionnement et gouvernance, capacités opérationnelles, ancrage local/national et développement des partenariats).

4.4. Les formations

Les formations réalisées dans la phase II du PROCEDH ont concerné 9 personnes des organisations membres du comité de pilotage et ont duré 5 jours. Le contenu a porté sur la gestion d'une organisation, sur les questions de gouvernance et de modèle économique et sur la communication. Il a été adapté en fonction des spécificités des associations et des syndicats.

Les questions de gouvernance et de modèle économique ont été traitées en mettant notamment l'accent sur les points importants du développement d'une association (projet associatif, fonctionnement des instances, documents clés et dimension partenariale), les différentes ressources financières possibles et la mobilisation des ressources humaines (le bénévolat). En matière de stratégie de communication, la communication interne comme externe a été déclinée à la fois au niveau des publics ciblés, des différents types d'outils papier et numérique existants et de leur utilisation, des compétences et rôles des personnes en charge de cette communication. L'animation s'est faite sous forme d'exposés et d'études de cas pratiques. Des cas pratiques autour des situations des organisations haïtiennes ont été réalisés (acquis et difficultés), par exemple autour du rôle des associations de parents d'élèves, la production d'un communiqué de presse et l'utilisation des réseaux sociaux¹¹.

Les formations ont été assurées par un membre du comité de pilotage français (la FSU) et un membre de SL représentant de l'association Jeunesse en Plein Air (JPA). Dans le cadre d'un partenariat avec la Fédération Internationale des Professeurs de Français (FIPF), l'APROFH a bénéficié d'une formation sur l'ingénierie de la formation (octobre 2016) pour 20 personnes avec un cofinancement du PROCEDH. Cette formation visait à développer les compétences de l'APROFH afin de pouvoir réaliser des prestations de formation et de montage de plans de formation.

Les formations appuyées par le PROCEDH sont faibles en quantité et en nombre de personnes touchées par ces actions ; elles n'ont pas concerné les organisations actives dans les communautés éducatives. Il est extrêmement difficile de voir l'impact que celles-ci ont eu au niveau des membres et des organisations elles-mêmes. L'absence d'évaluation continue et de suivi des personnes bénéficiaires des formations ne permet pas aujourd'hui d'avoir une idée précise sur cet impact.

¹¹ Informations fournies par la coordination du programme (voir compte-rendu technique – Janvier 2016-Avril 2017)

5. Les actions de plaidoyer

Au même titre que les formations et les divers appuis institutionnels, les actions de plaidoyer sont également une dimension importante du renforcement des capacités des organisations haïtiennes. Durant l'évaluation, nous avons constaté des avancées relativement importantes dans les actions menées dans le domaine du plaidoyer.

5.1. L'appui à la société civile pour améliorer les conditions de travail du personnel de l'éducation

Dans le domaine du plaidoyer pour améliorer les conditions de travail des enseignants et les conditions d'apprentissage, nous avons identifié trois types d'action menés par le PROCEEDH¹².

La production d'un guide syndical

Au-delà de sa production et de sa diffusion, la réalisation du guide syndical a été une expérience enrichissante, non seulement pour les organisations haïtiennes, mais également pour la FSU qui a accompagné tout le processus.

Le travail mené a été l'occasion pour les 3 syndicats du programme (CNEH, FENATEC, UNNOH) de mener une action conjointe qui leur a permis de dépasser leurs divergences habituelles et de produire un guide unitaire.

En plus des responsables qui sont membres du comité de pilotage du PROCEEDH, chaque syndicat a fait participer d'autres membres (5 personnes par département). Non seulement la réalisation du guide a été une œuvre collective mais elle a également renforcé les échanges et consolidé le partenariat entre les 3 syndicats et la FSU.

Pour rappel

- Production (2 000 ex) et diffusion (1 200 ex) du guide syndical
- Signature du guide par toutes les organisations membres.
- Organisation de réunions d'information et de sensibilisation dans toutes les communes d'intervention (71 personnes au total).
- Organisation de 2 conférences de presse (avec la présence d'une 20aine de médias).

Du point de vue de son contenu, **le guide est une véritable plateforme unitaire**. En une douzaine de rubriques, il traite de multiples questions relatives aux droits des enseignants (droits d'association, d'expression et de grève, les salaires, les congés, les évolutions de carrière, retraite, etc.). Chaque rubrique est présentée selon trois volets : ce que disent les textes, la réalité de la mise en œuvre des textes et les pistes d'action pour une effectivité de la réglementation. Dans le cadre de la vulgarisation, le PROCEEDH a organisé une réunion de présentation du guide à l'Ambassade de France devant une vingtaine de personnes provenant du réseau éducation des établissements de l'Alliance Française et de certaines ONG.

Autour du guide, des efforts importants ont été faits pour en assurer une large diffusion dans les départements d'intervention du PROCEEDH. Malheureusement, au moment de l'évaluation, nous n'avons pas eu un retour significatif sur la manière dont cet outil a été mis en valeur et exploité sur le terrain¹³. Le défi à relever aujourd'hui c'est de mettre en pratique, de manière collective, les points de revendication contenus dans la plateforme. En effet, malgré tout le travail effectué pour la production et la diffusion du guide syndical, il n'y a pas encore la définition d'une stratégie précise permettant de passer de la communication et la vulgarisation à des actions plus structurées de plaidoyer.

Par ailleurs, il sera difficile pour le PROCEEDH de considérer que **la plateforme revendicative est sa plateforme de plaidoyer**. C'est plutôt une affaire des syndicats, même si certains sont membres du programme, il serait plus pertinent que cette plateforme constitue une base de travail pour le mouvement syndical haïtien afin de faire avancer les droits des enseignants (le PROCEEDH aura fonctionné comme un laboratoire sans

¹² Nous avons distingué l'amélioration des conditions de travail et la promotion du dialogue social selon la formulation des résultats attendus du programme.

¹³ A cet effet, un formulaire a été élaboré et diffusé auprès des différentes organisations mais il n'y a pas encore eu de retour de leur part.

en être le porteur). Cette plateforme n'est pas en soi constitutive de l'identité du PROCEDH (qui est plus large). Le programme peut la soutenir sans se l'approprier. Cette nuance nous permet d'envisager un travail différencié du plaidoyer : il y a **une démarche et des actions spécifiques du PROCEDH et il y a celles qui « appartiennent » aux syndicats.**

Ainsi si le PROCEDH veut endosser cette plateforme et confondre sa propre action de plaidoyer à celle des syndicats (quelque soit la proximité qui peut les lier), ce qui peut à terme être en jeu est l'autonomie des syndicats et leur capacité à développer leur vision spécifique à l'achèvement du programme. **Tout en soutenant la plateforme revendicative des syndicats, nous suggérons que le PROCEDH se dote de sa propre stratégie de plaidoyer.**

La diffusion du film « Dignité »

« *Dignité : un droit à l'éducation* » est un film documentaire sur les conditions d'enseignement dans les écoles publiques produit par des partenaires du PROCEDH (notamment le REPT). Il a été réalisé durant la première phase du PROCEDH. Dans la seconde phase du programme, sa diffusion a permis l'organisation de débat dans le département de la Grand'Anse et en France.

Pour rappel

- 4 séances de diffusion suivies de débats ont été organisées dans la Grand'Anse (575 enseignants et élèves y ont assisté)
- 1 séance de diffusion sous la forme d'une conférence-débat a été organisée en France (60aine de participants)

Malheureusement dans les autres zones où intervient le PROCEDH, le film n'a pas pu être diffusé. Le fait d'engager des débats sur les conditions de travail des enseignants est une initiative importante pour porter le débat sur ces questions au niveau de l'opinion publique et de constituer un courant favorable aux enseignants et à l'école publique. Avec la diffusion du film à Haïti, seuls les enseignants et les élèves ont été touchés ; cette information perd de sa vigueur car le public sensibilisé est très restreint.

La campagne de lutte contre la marchandisation de l'éducation

En alliance avec d'autres partenaires, le PROCEDH a contribué à la production d'un rapport sur le droit à l'éducation à Haïti dans le cadre de la préparation de la Revue Périodique Universelle du Conseil des Droits de l'Homme des Nations Unies (2016, Genève). Cette dynamique a été l'occasion de conduire un travail d'influence et de lobbying pour dénoncer la marchandisation et la privatisation de l'éducation. En partant de l'exemple concret de la République d'Haïti, le programme a activement participé à cette campagne qui a permis de rédiger et de diffuser un appel international contre la marchandisation de l'éducation.

Un membre de l'UNNOH et du comité de pilotage s'est impliqué dans tout ce processus qui d'Haïti à Madagascar, en passant par Paris, a réuni plus de 300 organisations de la société civile issues de 38 pays (signataires de l'appel) et a abouti à l'annonce d'un certain nombre de mesures pour la régulation des acteurs privés de l'éducation et l'affectation prioritaire de l'aide internationale à l'éducation publique. Cette annonce est reflétée dans la Déclaration d'Antananarivo qui a émané du Sommet de l'Organisation Internationale de la Francophonie.

Du côté haïtien, cette campagne est une expérience réussie de plaidoyer qui a combiné des alliances internationales d'une part et un travail de conception, d'information, de sensibilisation et de lobbying d'autre part. Par contre, le PROCEDH a insuffisamment utilisé les résultats de cette action (appel international, Déclaration d'Antananarivo) pour assurer une large information au plan national et développer des activités, immédiatement référées à cette action, pour influencer les pouvoirs publics haïtiens.

La campagne « Candidats, Engagez-vous »

Profitant de l'organisation successive des élections locales, législatives et présidentielles en 2015, le PROCEDH a développé une campagne d'interpellation des candidats à ces différentes joutes autour de questions relatives à l'investissement pour une éducation publique de qualité, la revalorisation de la condition des enseignants, la nécessité d'un dialogue social sur l'éducation et la promotion de l'éducation non formelle.

S'appuyant sur l'édition d'une brochure imprimée à 100 000 exemplaires, le programme a mis entre les mains des syndicats d'enseignants (mais aussi des parents d'élèves et autres usagers de l'école) un outil d'interpellation et de plaidoyer en direction des futurs décideurs publics autour de ces quatre thématiques importantes de l'éducation.

Cette campagne a été lancée par une conférence de presse à Port-au-Prince et elle s'est poursuivie à travers différentes activités menées sur l'ensemble du territoire : conférences de presse, réunions publiques, émissions de radio. « *Candidats, Engagez vous* » a été une réussite en terme de mobilisation mais aussi par le fait que des décideurs politiques dont le Ministre de l'éducation de la transition et le futur Président de la République se sont fait l'écho des thématiques développées dans la brochure de la campagne. Le symbole de la résonance de cette campagne peut se résumer par l'image du Ministre de l'éducation brandissant la brochure lors du Pacte National de l'Éducation (octobre 2015).

Quel est le bilan qu'on peut tirer de « *Candidats Engagez vous* » au-delà des succès mentionnés ? Nous avons été confrontés à un manque de capitalisation des actions réalisées dans cette campagne. Les données quantitatives permettant de mesurer le nombre d'initiatives (conférences, réunions publiques, émissions radio), de décideurs politiques et de personnes touchées ne sont pas disponibles. Au-delà de ces éléments quantitatifs, il est aujourd'hui difficile, autant au niveau local (commune) que central (Parlement, État), de dire la manière dont les engagements se traduisent dans la réalité. Nous estimons qu'il n'y a pas une action continue au-delà des élections pour assurer le suivi et le monitoring des engagements. Cela constitue un point de faiblesse de cette campagne de plaidoyer.

5.2. La promotion du dialogue social

La promotion du dialogue est une des composantes du volet plaidoyer afin d'installer des mécanismes de concertation et d'échanges avec les pouvoirs publics au niveau des territoires et au niveau central. Au niveau local, l'action a pu mobiliser des inspecteurs, des directeurs d'établissement d'enseignement (DDE, EFACAP, Ecole Professionnelle, etc.). Même si ces acteurs sont des bénéficiaires, à travers les projets mis en place, il n'en demeure pas moins qu'ils sont partenaires du PROCEDH et participent souvent aux réunions des communautés éducatives.

Mais du fait que les communautés éducatives sont plus des organes orientés vers la réalisation des projets, les temps de concertation, de dialogue et d'instauration de dynamiques collectives sur les enjeux éducatifs restent assez faibles. Ainsi, il a été difficile pour le programme de contribuer à la mise en place de cadres de concertations et des mécanismes de dialogue institutionnels entre les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile (syndicats, associations, etc.). À la lumière des enseignements que l'on peut tirer de la création et du fonctionnement des communautés éducatives, il existe des moyens de construire de véritables espaces institutionnalisés de dialogue social.

5.3. Les champs de progression pour le plaidoyer

Le PROCEDH, dans sa phase II en faisant quelquefois le lien avec la première phase (le guide syndical, le film Dignité) a mené des actions concluantes dans le domaine du plaidoyer. Pour autant, un certain nombre d'améliorations pourraient être apportées à ce volet du programme. À nos yeux, sans tomber dans un certain formalisme, il nous semble essentiel que l'action de plaidoyer soit inscrite dans une démarche plus globale qui indique de manière assez claire les thématiques sur lesquelles le PROCEDH veut s'engager en décrivant la manière d'opérer.

Cerner les thématiques de plaidoyer

Le PROCEDH entend clairement contribuer à l'amélioration des conditions du personnel de l'éducation, et tout particulièrement, des enseignants. Dans cette perspective, toute une série d'activités ont été prévues et mises en œuvre. La sensibilisation autour du film « *La Dignité* », la production du guide syndical et la campagne « *Candidats, Engagez Vous* » participent de ces initiatives. Néanmoins, il se dégage une démarche et des activités qui brassent trop de questions et enjeux (du droit d'association au régime des retraites). Comment dans ces conditions peut-on faire avancer la plateforme revendicative des enseignants dans le cadre du PROCEDH ? Les thèmes traités ne sont-ils pas trop nombreux ? Comment peut-on agir sur autant de sujets ?

Tout cela nous conforte dans l'idée **qu'il faut procéder à un choix de quelques thématiques qui doivent guider l'action de plaidoyer** et être développées dans la durée du programme (3-4 ans). Le PROCEDH ne pouvant pas remplacer l'action revendicative des syndicats, nous suggérons de procéder à un choix de domaines et de thématiques de plaidoyer qui permettent de fédérer l'action globale des acteurs qui sont partie prenante du programme.

A la lumière de nos observations, il paraît pertinent de concentrer l'action du PROCEDH dans **deux domaines de plaidoyer** : agir pour l'augmentation des ressources publiques affectées à l'éducation et renforcer la dynamique de structuration des acteurs qui œuvrent, au niveau territorial, dans le secteur de l'éducation. Le premier domaine de plaidoyer doit amener le PROCEDH à plus s'intéresser à la mise en place et à la fonctionnalité de l'ONAPE et du FNE. Le second domaine va plus concerner l'articulation du travail des communautés éducatives à la mise en place des Commissions Municipales de l'Éducation.

A partir d'une sélection des domaines (champs), le programme doit identifier les thématiques particulières de plaidoyer dans ces domaines et construire les argumentaires qui vont permettre d'agir pour faire avancer les thématiques choisies. Concernant l'ONAPE et le FNE, en partant de l'expérience des organisations membres du programme, on pourrait imaginer le cadrage suivant qui devra être approfondi et précisé par les organisations membres du PROCEDH.

Tableau 5 : Axes et thématiques de plaidoyer

Axes	Cibles principales	Thématiques	Activités possibles
Agir pour l'augmentation des ressources publiques affectées à l'éducation	ONAPE FNE MENFP Parlement Sénat	<ul style="list-style-type: none"> - Place et rôle des organisations de la société - Gestion transparente et affectations équitables des ressources 	Alliances avec d'autres ONG et réseaux Information Etudes Formation Lobbying Capitalisation
Renforcer la dynamique de structuration des acteurs de l'éducation	Communes/Maires MENFP/DDE Organisations locales	<ul style="list-style-type: none"> - Expérimentation des CME dans 5 communes - Place et rôle des organisations de la société civile 	Alliances avec d'autres ONG et réseaux Information Formation Lobbying Capitalisation
Impact recherché	1. Les organisations de la société civile sont des acteurs légitimes et reconnus de l'éducation aux niveaux local et national (partenariat) 2. Les fonds pour l'éducation publique sont accrus		

Mieux mesurer l'impact des actions

Durant l'évaluation, il a été quelquefois difficile d'analyser l'importance du travail réalisé par le programme par manque de données systématisées. Cela est essentiellement du, d'une part, à l'absence d'outils de suivi des activités et, d'autre part, au fait que **le programme n'a pas pu mener les exercices de capitalisation envisagés**. Après les formations, il n'existe pas réellement un système de suivi pour mesurer le niveau d'appropriation des apprentissages et les formes et modes de réperçusion dans les organisations.

Lors de la diffusion du guide syndical, il a été impossible d'analyser la manière dont cet outil a été valorisé par les acteurs sur le terrain. Le PROCEDH a élaboré un formulaire pour recueillir ce type d'informations mais il n'a pas été renseigné par les organisations. Plus que les délais nécessaires à la remontée des informations,

il faudrait réfléchir à des méthodes simples permettant de disposer d'une information sur les formes et impact de l'utilisation du guide (témoignages d'acteurs par zone, fiches simples de capitalisation, récits d'expérience, photos, petites vidéos, etc.).

De même, les travaux de capitalisation ne sont pas disponibles (option du PROCEDH d'annuler ou de reporter certains travaux de capitalisation). Comme pour le plaidoyer, **la manière de procéder à la capitalisation doit être précisée**. Une des difficultés rencontrées réside dans l'absence d'une « stratégie » de capitalisation qui doit porter sur des questions et des thèmes précis. Ceux-ci doivent être formulés et les modes opératoires (étude, atelier, fiche de capitalisation, supports, etc.) définis.

Le principe de la capitalisation est que c'est les acteurs impliqués dans l'action qui doivent mener ce travail. Or, ces acteurs ne disposent pas des outils et moyens pour le faire. Cette observation permet de repositionner la coordination (France et Haïti) et les associations françaises du programme dans leur rôle d'appui aux acteurs, de proposition et de mise à disposition des moyens et outils de la capitalisation.

6. Les actions de jumelage pédagogique et de partenariat éducatifs

La caractéristique des actions de jumelage et des partenariats éducatifs est qu'elles sont mises en œuvre avec des moyens financiers relativement limités et qu'elles ont un écho et un fort impact auprès des acteurs haïtiens. La spécificité des jumelages pédagogiques fait que, tout en contribuant à mettre en œuvre des projets à Haïti dans l'espace du PROCEDH, ils gardent une certaine identité et maintiennent des relations directes avec les haïtiens. Du point de vue de la cohérence globale du programme, cela présente des inconvénients car ces projets peuvent se dérouler en partie parallèlement aux activités des communautés éducatives. Mais cette identité de la coopération entre acteurs doit être conservée pour lui permettre d'être inventive et de mobiliser des acteurs qui ne sont pas forcément des « professionnels » du développement dans les deux pays.

Trois projets de jumelage pédagogique et de partenariats éducatifs sont mis en œuvre dans le cadre du PROCEDH.

Partenariats	Réalisations
Amicale Laique de Couëron (ALC), les Francas et le foyer socio-culturel de Roseaux	<ul style="list-style-type: none"> • Construction d'un espace culturel et de sanitaires au foyer de Roseaux • Appui à la mise en place d'un espace internet dans le foyer (actuellement non fonctionnel) • Activités d'alphabétisation pour des femmes (30 personnes) • Participation à l'organisation de camps d'été au foyer de Roseaux (160 enfants) en 2016 et envoi d'animateurs français (2) • Formation d'animateurs à Roseaux (60 jeunes) et de formateurs (10) • Formation de 3 animateurs haïtiens en France • Activités d'animation interculturelle en France et en Haïti • Organisation d'activités dans des marchés solidaires en France • Envoi de dons et de secours (ouragan Matthew) • Accueil des membres haïtiens du comité de pilotage • Mission de l'ALC en Haïti (participation à l'Acte Fondateur de la Grand'Anse) • Elaboration de plusieurs supports d'animation et d'information • Réalisation d'un livret de formation (référentiel de l'animation socioéducative en Haïti) en partenariat avec les associations MKTR et les Francas
Lycée J. Cocteau (Beaulieu) et l'école St Martin de Port-au-Prince	<ul style="list-style-type: none"> • Réhabilitation d'un bloc sanitaire • Elaboration d'un document pédagogique sur l'hygiène et le développement durable • Réalisation de films cours sur les premiers secours (les gestes qui sauvent) • Activités d'animation culturelle en France • Collecte et envoi de livres • Activités pédagogiques autour de l'échange d'information et de poésie par courrier entre élèves • Réalisation d'un dossier sur l'histoire haïtienne

<p>Francas de Toulouse, Ecoles Fort Mercredi et Dumarsais Lestimet (Port-au-Prince)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Activités de découverte culturelle d'Haïti • Organisation d'un carnaval franco-haïtien • Création d'une valise culturelle réalisée par 13 enfants d'un centre de loisirs destinée aux enfants haïtiens • Création d'une malle pédagogique « découvrir la culture haïtienne » pour lutter contre les préjugés en France (enfants et adultes) comprenant 1 DVD, 4 livres pour les enfants, 1 livre pour les animateurs, des objets d'artisanat local) • Création du magazine Tap-Tap par des enfants de 5 centres de loisirs de Haute Garonne • Mise en place et animation d'une correspondance numérique entre les enfants de 5 centres de Haute Garonne et ceux des 2 écoles de Port-au-Prince
--	---

Il faut noter que certains partenaires des jumelages français contribuent à mobiliser des ressources (fonds propres et travail valorisé) pour la réalisation des projets dans les communautés éducatives. Les résultats de ces jumelages pédagogiques restent maigres en matière d'amélioration de l'environnement et des conditions d'accueil dans les établissements publics (objectif du PROCEDH). Ils concernent tout au plus 400 élèves. Pour autant ces jumelages constituent **des expériences intéressantes d'expression de la solidarité internationale** et, mieux cadrées à partir des réalités et besoins locaux, ils peuvent augmenter significativement leur ampleur et impact

La présence d'une ou deux personnes dans le comité de pilotage venant des associations qui promeuvent ces initiatives va permettre de mieux envisager cette mise en cohérence. Toutefois nous ne nous faisons pas d'illusion sur les limites objectives de l'intégration : les associations qui initient les jumelages pédagogiques tiennent à leur identité et peuvent difficilement être encadrées dans des programmes du type PROCEDH ; les personnes qui intégreraient le comité de pilotage ne sont pas des représentants des associations qui développent les jumelages, associations qui par ailleurs sont diverses et peuvent être de nature très différente.

Parmi les dynamiques que nous avons identifiées et qui doivent être consolidées, nous pouvons en citer certaines.

6.1. Des projets qui concourent à faire émerger des animateurs socio-culturels

Le partenariat noué avec l'Amicale de Couëron et les Francas a fait émerger une soixantaine d'animateurs socio-culturels qui participent régulièrement aux diverses activités qui sont menées dans les villes de Roseaux, Jérémie et Dame-Marie. Du fait d'une articulation insuffisante entre ces actions et les projets mis en œuvre dans le cadre du PROCEDH, on peut déplorer la très faible participation de ces jeunes au sein des activités des CE. Les échanges avec quatre de ces jeunes ont pourtant révélé un certain intérêt pour les projets des CE mais, malheureusement, ils estiment que les moyens de communication du PROCEDH ne permettent pas d'en mobiliser un plus grand nombre. Une réflexion pourrait être menée pour examiner **les meilleurs moyens de toucher et d'intéresser ce public pour qu'ils jouent un rôle plus significatif dans les projets.**

Les jeunes formés en animation ont du mal à trouver un emploi en dehors des activités du centre de Roseaux (non rémunéré) et de quelques autres rares opportunités (deux ont été recrutés comme animateurs territoriaux dans le PROCEDH). Malgré les énormes besoins, les municipalités ne disposent pas de ressources financières pour leur proposer des activités. Le Ministère de la Jeunesse et des Sports n'offre aucune possibilité à ces jeunes. La réflexion que certains d'entre eux mènent sur la possibilité d'avoir un statut d'animateur socio-culturel se heurte à la dure réalité de pouvoir trouver un travail décentement rémunéré en cas de qualification.

Toutefois, il nous semble intéressant de les inciter à s'organiser pour pouvoir discuter des modalités d'exercer leur métier et d'obtenir un emploi. **Associés ces jeunes peuvent constituer une force plus importante et pourraient devenir des acteurs partenaires du PROCEDH.**

6.2. Des projets qui proposent de nouvelles activités aux enfants

En réponse à l'oisiveté des enfants pendant les vacances et les périodes d'inactivité scolaire, l'expérience du foyer de Roseaux a montré toutes les possibilités de les engager dans des projets socio-éducatifs. A travers

les initiatives socio-culturelles, ces enfants peuvent bénéficier d'un cadre de socialisation, d'expression et d'exercice d'activités ludiques. Pour être mieux pris en compte, ce type d'activités peut faire l'objet d'un projet et soumis à des partenaires potentiels (PROCEDH ou autres partenaires financiers). Jouant sur des faibles montants, en comparaison aux autres projets financés par le PROCEDH, les animateurs socio-culturels, formés par les Francas et l'Amicale Laïque de Couëron, pourraient se constituer en groupement associatif et proposer des projets qui auraient la double vocation de leur permettre d'exercer leur métier et de permettre aux enfants des communes de la Grand'Anse de s'inscrire dans des activités socio-éducatives.

Soutenir l'organisation des jeunes animateurs, leur permettre de développer des projets pourrait être un moyen de faciliter leur dialogue avec les instances du Ministère de la Jeunesse et leur mettre le pied à l'étrier. Ils deviendraient progressivement des interlocuteurs des municipalités et du Ministère de la Jeunesse et des Sports. Pour l'organisation des camps d'été, le concours des Francas et de l'Amicale Laïque de Couëron pourra être un précieux accompagnement. Celui du PROCEDH devrait viser à les rendre autonomes à partir d'une contribution des usagers (parents des enfants). Par ce biais, on aurait également un autre mode possible de participation des jeunes aux activités du PROCEDH.

6.3. Une solidarité internationale qui s'exprime

Les initiatives menées dans les jumelages pédagogiques renforcent l'expression de la solidarité internationale et la mobilisation d'un public différent de celui des associations en France. A travers les concerts organisés en partenariat avec les services municipaux de la jeunesse dans certaines villes françaises, la participation à des marchés solidaires, les campagnes d'information et de collecte, le réseau des acteurs de la solidarité internationale en direction de Haïti se développe. On peut citer la création du Réseau Ouest Haïti et la participation des associations qui mettent en œuvre ces jumelages dans des collectifs locaux (Collectif Haïti de Nantes). Ces évolutions sont lentes et connaissent des hauts et des bas mais elles sont illustratives d'un besoin d'exprimer la solidarité internationale en direction d'un peuple des pays du Sud frappé par de nombreux handicaps.

Ces activités arrivent à mobiliser un public plus jeune que les associations ont du mal à attirer à travers leurs activités classiques. Non seulement, ils se mobilisent pour la solidarité internationale, mais ils contribuent à renouveler les formes d'intervention des associations. L'exemple des jeunes de la Commune de Couëron qui ont contesté l'organisation d'un loto au profit d'une action dans les marchés solidaires redonne du dynamisme à ces associations et renouvelle leur manière de faire (utilisation des réseaux sociaux particulièrement). Dans un contexte en France où le repli identitaire est une profonde réalité, ces initiatives ne doivent pas être négligées et révèlent des possibilités d'étendre les actions de solidarité entre les cultures et les pays.

Le rôle du PROCEDH peut **être fédérateur en renforçant l'animation en France auprès de ces associations et en soutenant les initiatives de mise en réseau entre elles**. Profitant de l'arrivée prévisible de membres de ces associations dans le comité de pilotage du PROCEDH, l'animation en France devrait être conçue de manière plus importante à travers l'élaboration d'un plan d'action France du PROCEDH qui va faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation et d'une mise en cohérence avec les autres actions du programme à Haïti.

7. La question transversale du genre

Des efforts ont été faits par le PROCEDH pour prendre en compte la problématique du genre.

- **La définition d'une stratégie du genre sous la forme d'une note de cadrage** : Elaborée sous le contrôle du comité de pilotage, la stratégie genre donne des indications assez précises sur la manière de prendre en considération cette problématique. Elle fait l'état des réalisations en la matière : processus de sensibilisation mené, sélection spécifique d'enseignantes lors des formations (formation APROFH en 2015 qui a vu la participation de 11 femmes sur 16 participants, conduite des projets par deux associations de femmes à Gonaïves, choix d'un lycée à Port-au-Prince où les élèves sont exclusivement des jeunes filles, sensibilisation sur la santé de la reproduction, etc.).
- **La désignation d'une personne référente** : En choisissant une personne membre haïtien du

comité de pilotage pour être la référente sur cette problématique, le PROCEDH a voulu maintenir une vigilance permanente sur la question. Sensible à cette problématique, la personne référente a contribué à la mise en place d'un outil de monitoring de la prise en charge du genre dans les projets.

- **L'élaboration d'une « matrice genre » :** Dans tous les projets mis en œuvre par les CE, il existe une matrice qui permet de mesurer l'implication et le rôle des femmes et des filles dans les activités. De l'élaboration du diagnostic à la budgétisation qui doit prendre en considération des activités dites spécifiques, en passant par la composition des équipes de mise en œuvre, des indications sont fournies pour mesurer l'implication et le rôle des femmes et des jeunes filles.

Si des outils sont définis, la mise en pratique n'est pas toujours aisée et la majorité des projets n'utilise pas cette matrice. Même les données sexo-spécifiques ne sont pas la plupart du temps renseignées ce qui va rendre difficile une analyse et une exploitation spécifiques de cette question.

- **La formation professionnelle des jeunes filles :**

L'expérience menée à Gonaïves est illustrative d'une action qui promeut le renforcement des compétences et l'affirmation de la place des jeunes filles dans le monde du travail. En procédant à la formation d'une quarantaine de jeunes filles dans l'École Professionnelle de Gonaïves, le PROCEDH a contribué à leur ouvrir un horizon professionnel plus large, à agir sur les codes sociaux qui estiment que certaines activités professionnelles ne sont réservées qu'aux hommes et en bousculant l'image et la perception que la société a de la jeune fille.

Entretiens avec 4 étudiantes de l'EPG.

« Sortie première de la 1^{ère} année de la promotion Construction Bâtiment, ça étonne un peu les gens qui ont du mal à comprendre qu'une fille soit aussi performante dans un métier réservé aux hommes ».

« Non seulement, je gagne de l'argent en faisant des travaux d'électricité dans le quartier mais les gens sont étonnés qu'une femme puisse faire ce genre de travail ».

Parmi les pratiques qui méritent une certaine attention, nous pouvons également noter la volonté de développer une approche paritaire dans les activités socio-culturelles (Roseaux) et dans les CESCPS (Port-au-Prince). A Roseaux, autant les formations que la constitution des équipes d'animation socio-culturelle pour les camps d'été promeut une approche paritaire. Cette intégration des femmes et des hommes dans les actions apparaît comme quelque chose de complètement naturel pour les responsables de l'animation socio-culturelle à Roseaux.

Dans les CESCPS, à Port-au-Prince, l'organisation porteuse (CEMEA Haïti) a mis en place le principe de parité dans la constitution de ces comités dans les 6 établissements concernés.

Principales conclusions de la mise en œuvre du PROCEDH II

Entre les PROCEDH I et II, il y a une logique évidente de permanence et d'approfondissement des actions qui ont été menées. Néanmoins, des acteurs importants du programme (membres du comité de pilotage franco-haïtien) estiment qu'en délaissant la formation des enseignants, le PROCEDH II a introduit une rupture qui est essentielle pour contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation.

En fonction des zones, **les communautés éducatives** connaissent des développements différenciés liés le plus souvent à l'engagement et à la mobilisation des acteurs dans ces territoires. Il faut en tirer les enseignements et proposer des appuis spécifiques à chaque CE. Les CE de Gonaïves et Roseaux sont aujourd'hui les plus actives. Dans ces deux cas, il est possible de renforcer les liens avec la mairie et les autorités éducatives pour se situer dans une démarche expérimentale de mise en place des CME. Dans ces conditions, il est envisageable de renforcer les appuis (méthodologiques, techniques et financiers) pour renforcer leurs facteurs de réussite. L'accent doit être porté, non seulement sur la réalisation de projets (qui peuvent être de plus grande envergure), mais également sur la structuration et la formation des organisations membres.

Cela ne pourra pas se faire si le rôle et la fonction des animateurs territoriaux ne sont pas redéfinis et plus orientés vers un travail d'accompagnement des dynamiques de structuration, de formation et de mise en relation/réseau et de capitalisation (à travers des exercices simples de capitalisation. Cf. l'expérience de capitalisation de Solidarité Laïque dans le PRODERE en Afrique de l'Ouest). Les micro-projets tels qu'il sont actuellement conçus (sur une durée plus longue) peuvent contribuer à accompagner l'apprentissage du travail en commun dans les autres CE.

Les performances du PROCEDH sont amoindries par la lenteur et les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre des projets éducatifs. Dans l'exécution des projets, le PROCEDH devrait à réfléchir aux opportunités de rapprocher la décision « du terrain » concernant les engagements relatifs aux projets. Cela pourrait prendre la forme de la création d'un comité de sélection des projets sur le terrain (les missions de la coordination France peuvent coïncider avec les réunions de ce comité) et d'une révision du manuel des procédures du FAIL selon les objectifs de plus grande proximité avec le terrain et d'allègement des procédures.

Le renforcement des capacités organisations haïtiennes reste trop limité à quelques formations et dotations. La possibilité que les locaux du PROCEDH soient conçus comme un espace ressource est une revendication des organisations membres du programme. Le PROCEDH doit prêter une attention particulière à cette question qui va faciliter l'implication et la motivation de ces organisations. De manière plus générale, le programme doit envisager toutes les opportunités de développement des capacités et compétences organisationnelles dans une même approche : formations, renforcement institutionnel, plaidoyer, etc. Il nous paraît indispensable que le PROCEDH réalise, avec l'accord et la participation des associations membres du programme, à un diagnostic de leurs capacités organisationnelles qui sera la base pour organiser les appuis à fournir. Ce type de diagnostic est un exercice complexe et sensible et il doit être réalisé par une personne extérieure reconnue pour son expertise.

Les actions de plaidoyer ont renforcé la visibilité du travail des organisations syndicales et des associations et permis une résonance plus forte de la nécessité d'améliorer les conditions de travail et d'apprentissage dans les écoles publiques. Des acquis importants peuvent être relevés à la suite de ces actions : influence de la Déclaration d'Antananarivo, élaboration d'une plateforme revendicative sur les droits syndicaux, engagement des décideurs politiques pour l'accroissement des moyens de l'éducation, etc. Les limites constatées en matière de plaidoyer portent sur la nécessité de passer de l'information et la vulgarisation à des actions structurées de plaidoyer, avec des thématiques mieux ciblées, et un travail de capitalisation pour tirer et diffuser les meilleurs enseignements des pratiques des acteurs.

8. La gouvernance du programme

8.1. Un espace de partage et de codécision

Le comité de pilotage franco-haïtien est l'instance d'orientation et de direction du programme. Il se réunit régulièrement. Dans les deux dernières années, avec les membres français et haïtiens, il s'est réuni en moyenne tous les 2,5 mois. À côté de ces rencontres, il y a des séances spécifiques à chaque pays ; dans la période considérée, on peut comptabiliser une dizaine de réunions de ce type.

Cette opportunité de réunir dans une même instance de direction des responsables d'organisations françaises et haïtiennes constitue une valeur ajoutée du programme selon les membres du comité de pilotage. C'est un lieu d'échanges et de partage de la décision. Selon les responsables des associations haïtiennes, cette expérience leur permet « *d'être dans un processus constant d'apprentissage à travers les échanges* ». Le sentiment d'appartenir à un collectif et de partager des valeurs et une vision communes est affirmé par toutes les personnes que nous avons rencontrées.

Les limites que nous avons pu constater dans ce mode de fonctionnement portent sur le contenu des réunions, le suivi des projets et sur les processus de prise de décision.

- Compte tenu de la distance qui sépare les membres du comité de pilotage, les rencontres physiques sont l'occasion d'aborder toutes les questions relatives à la réalisation du programme. Ainsi, des membres français du comité de pilotage estiment qu'il y a des pertes de temps dans les réunions et que ces rares moments de travail devraient être exploités de manière plus efficace. Cette question renvoie à la lourdeur des ordres du jour des réunions et aux méthodes d'animation des échanges.
- La mission du comité de pilotage consistant à sélectionner les projets à mettre en œuvre dans des territoires distants de milliers de kilomètres constitue une difficulté objective (cf. manuel des procédures du FAIL). De même, la décision d'assurer un suivi des projets par la mise en place de binôme nous paraît peu réaliste. À la pratique, ce travail de suivi n'a pas pu être effectué. Le comité de pilotage devrait procéder à une relecture critique de sa mission, qui doit plus porter sur les dimensions stratégiques du PROCEDH (orientations, réflexions stratégiques, aménagements budgétaires, co-construction des thèmes de plaidoyer et des questions de capitalisation, etc.). Même sur ces aspects, le comité de pilotage aura besoin d'être clairement alimenté en information et en données d'analyse par les équipes opérationnelles du PROCEDH.
- Tout en reconnaissant les acquis liés à ce type de gouvernance, les membres haïtiens pensent néanmoins que le processus de prise de décision doit être amélioré. Lors de l'atelier organisé avec les organisations haïtiennes (où seule était absente APROFH), dans l'analyse des défis à relever, elles ont suggéré de « *favoriser la capacité de prise de décision des partenaires en Haïti sur la base d'une planification globale et partagée* ». Derrière cette proposition, nous reconnaissons une appréciation de deux membres du comité de pilotage (pendant les entretiens individuels) qui estiment que « *les décisions sont largement inspirées par la France* ». Cette question est récurrente dans les instances de co-gouvernance notamment lorsque les procédures de financement imposent le choix d'une structure garante ou chef de file.

Cette demande d'une plus grande capacité à décider peut être entendue en redéfinissant les rôles et responsabilités entre les instances de gouvernance, la structure opérationnelle et en précisant les mécanismes décisionnaires. Dans cette optique, il est possible de rendre plus « autonomes » les organisations haïtiennes dans certaines décisions concernant le choix et la mise en œuvre des projets sur le terrain.

8.2. Une forte implication des membres dans la mise en œuvre des actions

L'implication des organisations membres du comité de pilotage ne se limite pas seulement aux activités de cette instance.

A Haïti, elles sont membres des communautés éducatives (une moyenne de plus de 10 réunions par an) et participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la majorité des projets exécutés dans les 5 communes et territoires. À côté des travaux du comité de pilotage (plus d'une quinzaine de réunions dans les 16 derniers mois) et de leurs propres activités, cela constitue une forte implication dans le PROCEDH. Nous avons senti le poids de tous ces engagements pendant l'évaluation et constaté une certaine « lassitude ». Cela a amené certains à s'interroger sur la pertinence de la participation des membres haïtiens du comité de pilotage aux activités de la CE de Port-au-Prince.

Toutefois, nous estimons que cette présence est indispensable dans l'objectif de construire une dynamique des acteurs agissant dans le domaine de l'éducation. Du côté des organisations françaises, cette implication directe dans les activités du programme permet, non seulement mettre à profit leurs compétences, mais également de conserver une relation directe avec les acteurs de terrain et de pouvoir contribuer à l'orientation stratégique du PROCEDH.

Durant la seconde phase du programme, l'essentiel de leurs interventions a concerné les activités suivantes :

- Finalisation du guide syndical et animation de la formation sur la communication et le modèle économique associatif par la FSU (en partenariat avec l'Association Jeunesse en Plein Air).
- Animation collective, appui aux actions d'éducation à la santé et à la protection sociale dans la CE de Port-au-Prince par la MGEN et le RES.
- Accompagnement du foyer socio-éducatif de Roseaux, animation de formations et d'échanges pédagogiques d'animateurs, encadrement des centres de loisirs et des camps d'été par les Francas et l'Amicale Laïque de Couëron.
- Suivi des projets de formation professionnelle des jeunes filles de Gonaïves par le GREF.

8.3. Les limites du bénévolat

L'engagement bénévole des membres du comité de pilotage, tout particulièrement des haïtiens, est une contrainte à leur implication dans les activités du PROCEDH. Ils sont des enseignants et, pour participer à certaines activités, ils sont dans l'obligation de trouver un remplaçant et, quelquefois, de le rémunérer. Pour autant, le PROCEDH ne peut pas leur assurer une rémunération ou une indemnisation pour les fonctions qu'ils occupent dans le comité de pilotage. Une des caractéristiques de ce type de programme est que les membres des instances de pilotage s'engagent de manière volontaire et bénévole.

En dehors d'une prise en charge de leurs frais de déplacement (et éventuellement d'hébergement et de restauration quand cela est nécessaire), nous avons envisagé avec eux de trouver des formes de compensation qui soient conformes à la philosophie du programme. Compte tenu des moyens limités de leur organisation, il serait envisageable de leur offrir des services et des facilités dans l'exercice de leurs activités associatives en faisant des locaux du PROCEDH un centre de ressources.

La possibilité de pouvoir disposer d'une salle de réunion pour leurs rencontres, d'un bureau dédié aux organisations membres du PROCEDH, d'équipements bureautiques (un ordinateur, une imprimante), d'avoir un accès à internet et à de la documentation (ouvrages spécialisés, livrets de formation ...) pourrait constituer des facilités leur permettant d'être plus présents dans les locaux du PROCEDH. En faisant des locaux du PROCEDH un centre de ressources, cela va être plus attractif et pourrait y amener plus facilement les membres de ces organisations. Cette plus grande fréquentation va certainement renforcer les moments d'échanges et de concertation entre eux et avec l'équipe opérationnelle du programme.

9. Les moyens financiers et l'exécution budgétaire

Les données budgétaires que nous avons pu consulter ne concernent que les deux premières années d'exécution du programme. Elles ne peuvent donc refléter que des tendances globales qui ne pourraient être consolidées qu'à la fin de cette année.

Années	Dépenses prévisionnelles	Dépenses réalisées	Ecart
A1	467 536	395 139	- 15,5%
A2	491 656	459 634	-19,4%

Ces données sont en partie faussées par le fait que les projets devant être soutenus par le FAIL n'ont démarré que dans la seconde année du programme. Ces transferts financiers auprès des acteurs constituent une masse importante du budget (255 000 € pour les deux premières années). Seuls 77 320 euros ont été exécutés (-65%).

Nous avons noté des risques de « dérapage » (en sur ou sous-consommation) sur certaines lignes budgétaires :

- Les transferts financiers qui permettent de réaliser les projets sur le terrain. Compte tenu des retards notés, il y a lieu de se poser la question de savoir si toutes les prévisions seront exécutées car des projets ont connu des allongements de délais importants. La difficulté est accentuée par le fait que les prévisions des contributions financières des acteurs de terrain (30%) ont des chances de ne pas être réalisées.

Quelles alternatives pour suppléer à ce déficit de financement ?

Certaines associations françaises menant des actions de jumelage ont contribué à mobiliser des fonds propres pour les projets (Grand'Anse). Même avec ces concours, il n'est pas exclu que la totalité des ressources attendues soit mobilisée. Seront-elles prêtes et auront-elles les moyens d'augmenter leurs concours financiers ?

L'autre possibilité est que SL augmente sa participation dans le programme, ce qui est déjà le cas dans les deux premières années. Mais il nous paraît très contraignant pour le chef de file d'alimenter le gap prévisible à la fin de l'année 2017. Enfin, il est également possible de supprimer certaines activités afin de ne pas engager la totalité des transferts et/ou de faire des efforts drastiques d'économie sur les dépenses.

- Les dépenses de personnel local. Celles-ci qui étaient en stables en A1 (les faibles dépenses pour l'animateur territorial ont compensé les dépassements notés pour le coordinateur national). Avec le recrutement de nouveaux animateurs, la tendance à la hausse devrait se confirmer en A2 et A3.
- Les dépenses liées aux activités de la gouvernance. C'est le poste qui a connu les hausses les plus importantes (+ 46% en A1 et + 45% en A2). Ces hausses s'expliquent par les efforts supplémentaires consentis pour assurer une meilleure coordination et un suivi plus régulier des activités propres aux concertations et fonctionnement du comité.
- Les dépenses de formation. Elles sont en progression (+ 7%) et ne devraient pas diminuer dans la troisième année au vu de la demande et des besoins d'accompagnement des organisations haïtiennes.
- Les activités de plaidoyer. Paradoxalement sur les deux premières années, les dépenses réalisées sont en dessous des prévisions. Les activités de la dernière année ne devraient pas causer des dépassements importants.

Sur l'ensemble des dépenses, il y a une sous-consommation sur les années 1 et 2 (- 15,5% et - 19%). Mais il faut considérer qu'il y a eu des retards dus à l'ouragan Matthew, ce qui a pour séquence de décaler des activités en année 3.

Pour les prévisions de ressources, si l'AFD a procédé au versement de ces cofinancements (un peu plus que prévu en A2), SL a également augmenté ses contributions. Les contributions d'origine publique (collectivités territoriales) ont été faiblement réalisées. Il en est de même pour les ressources valorisées (62 800 € contre 154 800 € prévus).

IV. PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS, EFFETS ET RECOMMANDATIONS

1. Enseignements et effets du PROCEDH

Le PROCEDH devrait **pouvoir bénéficier d'une troisième phase pour consolider les acquis que nous avons constatés durant cette évaluation**. Le PROCEDH est clairement inscrit dans l'univers des programmes éducatifs à Haïti. Mais pour la plupart, les acquis restent fragiles. Ce programme ne vise pas à réaliser des infrastructures dans toutes ces zones d'intervention. Sa philosophie n'est pas de distribuer de l'argent à des bénéficiaires ; il s'agit d'appuyer **la structuration d'un mouvement général pour l'éducation dans les zones d'intervention**, de renforcer les espaces de concertation et de dialogue entre les pouvoirs publics et les organisations de la société civile et de renforcer la légitimité des syndicats et des associations. Tout cela demande du temps.

1.1. Une synergie des acteurs éducatifs en construction

Grâce au PROCEDH, **plus d'une centaine de structures et organisations dialoguent et se concertent pour mener à bien des projets éducatifs**. Ces concertations se font essentiellement autour des projets mais cela constitue un début et, dans une troisième phase, cette dynamique devrait pouvoir se consolider et dépasser l'horizon étroit de la réalisation de micro-projets. Malgré toutes ces difficultés, cette étape (micro-projets) est nécessaire pour développer des habitudes de travail en commun.

La plupart des associations qui travaillent ensemble développe le sentiment d'appartenance à un mouvement qui, même s'il n'est pas encore interconnecté dans ses différents segments territoriaux, agit pour une meilleure éducation en Haïti. Ce sentiment est **la première manifestation qu'il se passe quelque chose entre ces acteurs de l'éducation**.

Une vision de cette communauté est en construction ; elle n'est pas clairement exprimée et pas toujours comprise. Mais elle existe et s'exprime d'abord dans l'engagement de certains acteurs qui veulent changer les choses et dans l'idée qu'ils se font que c'est ensemble qu'ils y arriveront. Même dans l'hypothèse d'un arrêt du PROCEDH, des initiatives de ces communautés vont perdurer dans certaines communes.

Si le dialogue national est difficile à Haïti, dans toutes les localités visitées, il apparaît naturel d'œuvrer dans une démarche pluri-acteurs et de faire la place autant aux syndicats et associations qu'aux pouvoirs publics locaux (autorités éducatives, organismes publics d'enseignement et d'encadrement, mairies). Dans certains cas, des personnes venant du secteur privé (entrepreneurs, chambres de commerce et d'industrie) s'asso

Il y a là les germes d'une convergence d'action pour l'éducation que les initiatives nationales et internationales (participation des organisations membres à des campagnes internationales, actions d'envergure nationale) devraient renforcer. Le fonctionnement en réseau est l'étape suivante de la mise en place de ces dynamiques de dialogue et de concertation au niveau local. Elles peuvent donner des éclairages et des indications sur la manière de travailler au niveau national avec les pouvoirs publics centraux. Si ce mouvement s'intensifie dans certaines communes, il va constituer un levier de dialogue et d'influence pouvant agir sur des questions d'intérêt national.

Pour nous, plus que toute autre action développée par le PROCEDH, **cette construction est la valeur ajoutée réelle de son action et en constitue le cœur**. Un des défis qui s'annonce est de pouvoir amener de nouvelles ONG, notamment internationales, à s'intéresser et à contribuer à cette dynamique dans les 5 communes et aires d'intervention du PROCEDH. Ainsi, la volonté de s'élargir ne va pas seulement concerner le pilotage du programme mais aussi ce qui se fait sur le terrain à partir d'une démarche qui est ouverte à tous les acteurs qui œuvrent dans le secteur de l'éducation.

Pour que cette expérience « fasse école », elle a besoin d'être rendue plus visible dans ses résultats les plus probants (Gonaïves, Roseaux). Il y a un besoin d'en expliquer la pertinence, les objectifs et la démarche

auprès du MENFP, des autres intervenants (Commission Education du CLIO) et des partenaires techniques et financiers (Ambassade de France, AFD, etc.). La complexité du programme trouve un fil conducteur dans l'édification de ces communautés éducatives. C'est autour de ce fil que doivent être en partie organisées les autres actions.

1.2. L'amorce d'une dynamique autour de l'image de la jeune fille et du rôle des femmes

A Port-au-Prince, Roseaux, Gonaïves des actions sont menées auprès des jeunes filles. Si à Port-au-Prince, ce sont des lycéennes qui bénéficient des actions de sensibilisation (santé de la reproduction entre autres), à Roseaux et Gonaïves des démarches, ayant une forte charge symbolique, sont menées. Il n'est pas habituel que des jeunes filles soient formées dans la construction de bâtiment, l'électricité, la mécanique automobile et la réfrigération. Elles réussissent dans ces filières et offrent une image différente de la jeune fille.

En bleu de travail, elles cassent la perception classique et les tabous qui les enferment dans un rôle de cuisinière, de coiffeuse, de couturière et de secrétaire. Si le projet est mené à son terme, il devrait ouvrir des opportunités de trouver un emploi ou de monter sa propre affaire. Cet enjeu est suffisamment important pour que le travail mené localement pour assurer un meilleur lien entre formation et employabilité soit conduit à terme. Dans la société haïtienne, il n'est pas coutumier de voir des jeunes filles actives dans ces domaines et cela interroge l'image qu'elle se fait de la place de la fille. Elles bousculent des habitudes et des perceptions, non seulement au sein des jeunes générations, mais également au sein des personnes adultes et des parents.

A un niveau très local, cela montre qu'il est possible de dépasser les préjugés car ces jeunes filles sont acceptées dans leur milieu (les parents investissent pour leur formation) et dans leurs relations avec leurs pairs. Cette image est relayée par l'activité de certaines femmes qui agissent dans la communauté éducative de Gonaïves et qui constituent des exemples pour les autres membres : une entrepreneuse, une responsable d'association de femmes transformatrices de produits agricoles, une jeune leader de quartier qui s'est battue pour être élue sénatrice, deux militantes associatives qui animent des associations de femmes et de jeunes filles parallèlement à leurs activités professionnelles.

Si le PROCEDH veut faire une capitalisation sur le genre (comme c'est prévu dans une éventuelle troisième phase), ces expériences, ces histoires de jeunes filles et de femmes pourraient être l'objet de ce travail. A Haïti, il est utile de mettre en exergue des parcours singuliers de femmes. A Roseaux, nos questions sur la place des jeunes filles dans l'animation socio-culturelle avaient des réponses qui semblaient toutes naturelles et évidentes sur un principe acquis : lorsqu'on met en place une équipe d'animation, elle est paritaire.

Dans ces deux territoires d'intervention du PROCEDH, il y a l'amorce d'une dynamique renouvelée sur la place et le rôle de la femme. Cette dynamique n'est pas naturelle, elle est en partie impulsée et/ou soutenue par le programme et ses partenaires (Francas, Amicale Laïque de Couëron).

1.3. La reconnaissance des syndicats et associations haïtiennes du PROCEDH

La reconnaissance des syndicats (UNNOH, FENATEC, CNEH) et des associations (APROFH, UPEPH) est réelle même si cela se traduit, pour certains, par des relations très heurtées avec les pouvoirs publics au niveau central. Au niveau local, leur reconnaissance est forte et leur action est totalement perçue comme légitime. Ils siègent dans toutes les communautés éducatives et collaborent avec les autorités locales. Il est évident que cette reconnaissance n'est pas imputable au PROCEDH. Ils ont préexisté à la mise en place du programme et certains en ont été à l'origine.

Tout au plus, le PROCEDH a participé à renforcer cette reconnaissance en favorisant une plus grande visibilité. Ils ont conquis un espace de plaidoyer, au plan national, à travers la campagne « Engagez Vous » et, au plan international, à travers la campagne contre la marchandisation de l'éducation. Pour cela, ils ont bénéficié des appuis du PROCEDH, de certaines organisations françaises du comité de pilotage et d'organisations internationales (Internationale de l'Éducation).

L'objectif de consolider cette reconnaissance et cette légitimité est une option forte du programme. Toutefois, il est important que leur identité d'organisation syndicale et d'associations de professionnels soit maintenue et renforcée. C'est pourquoi dans leur positionnement et leur action de plaidoyer, le PROCEDH doit veiller

à ne pas créer une image confuse en portant la plateforme revendicative des syndicats par exemple. C'est en les accompagnant, en développant lui-même sa propre stratégie que les syndicats et associations du programme vont affirmer leur autonomie et leur identité.

2. Les perspectives du PROCEDH

Nous nous situons dans l'hypothèse d'une troisième phase du PROCEDH et dans la réflexion engagée par les acteurs du programme sur le contenu de cette dernière phase.

2.1. La pertinence des objectifs d'un nouveau programme

Inscrire comme objectif du programme la contribution des organisations de la société civile à l'amélioration des politiques éducatives nationales est une option qui trouve sa pertinence et sa permanence dans les actions qui ont été menées dans les programmes précédents. De même, contribuer à l'amélioration des conditions éducatives dans les zones d'intervention à travers la concertation pluri-acteurs est un objectif qui se situe dans la continuité de la mise en place et de la montée en puissance des communautés éducatives.

Nous attirons l'attention des initiateurs du programme sur les questions suivantes :

- Il est important de **faire le lien avec les CME** et d'inscrire encore plus fortement l'action du PROCEDH dans les politiques nationales. En s'appuyant sur le travail réalisé dans les communautés éducatives, le PROCEDH pourrait expérimenter la CME. Cette démarche qui s'apparente à celle des CE, pourrait stimuler les pratiques collaboratives (mairie, autorités éducatives, organisations de la société civile, secteur privé) et une meilleure insertion de ces initiatives dans l'espace communal. Cette expérimentation pourrait se dérouler à Gonaïves et Roseaux.
- Pour assurer une meilleure lisibilité des résultats recherchés et une plus grande efficacité, il nous paraît important de **déterminer des indicateurs pouvant être atteints par le programme et dont il est redevable**. En effet, le fait de proposer que la légitimité et la visibilité des OSC soient mesurées à travers l'augmentation du nombre d'adhérents (10 %) et de leurs ressources financières (25 %) peut constituer un problème. Non seulement, ces indicateurs ne paraissent pas les plus adaptés pour mesurer la légitimité et la visibilité des organisations, mais leur traduction dans la réalité ne dépend pas fondamentalement du programme, surtout dans un contexte politique et social qui risque d'être de plus en plus tendu.

2.2. La couverture territoriale

Dans les prévisions d'une nouvelle phase, il est envisagé la possibilité d'étendre l'action du PROCEDH dans une quatrième commune de la Grand'Anse. Cela porterait l'aire d'intervention du programme dans 4 communes dans ce département. Au regard des difficultés de structurer et de dynamiser les communautés éducatives à Jérémie et à Dame-Marie, cette extension présente un risque d'ouvrir un nouveau front d'action alors qu'il nous paraît plus sage de **concentrer les efforts dans les espaces existants** et de tenter d'y consolider les quelques acquis qui sont très fragiles.

2.3. L'institutionnalisation des communautés éducatives

L'ambition affichée dans l'hypothèse d'une troisième phase du programme est de modéliser et d'institutionnaliser les CE. Le souci de dynamiser ces communautés s'inscrit dans une démarche globale de renforcer les échanges et les concertations entre les acteurs de l'éducation dans un territoire donné. Néanmoins, cette démarche doit prendre en compte le fait que les CE ne progressent pas au même rythme et que le souci de les institutionnaliser comporte le risque d'une formalisation trop rapide ne correspondant pas à leur vitalité propre. En même temps, celles-ci pourraient être enserrées dans des marges trop étroites entre la volonté de conduire des projets qui leur prend beaucoup de temps, des cohésions incertaines et le processus de « normalisation » : définition des responsabilités, des rôles, du mode de fonctionnement.

Au-delà de cette institutionnalisation, le fait de vouloir modéliser les CE, qui suppose un travail de capitalisation préalable, peut constituer une contrainte supplémentaire qui peut heurter la marche

évolutive et la progression de ces structures qui nécessitent du temps et de la durée. Il serait plus judicieux de partir, non pas de l'ambition de « produire quelque chose », mais d'accompagner les dynamiques telles qu'elles se déploient dans la réalité et, donc, de considérer avant tout que les CE marchent à un rythme différent et la viabilité de certaines d'entre elles n'est pas encore acquise.

2.4. Le renforcement des capacités des organisations en plaidoyer

En cas de renouvellement du PROCEDH, il est prévu d'organiser des formations pour doter les associations participantes en techniques de plaidoyer autour d'un certain nombre de thèmes. Au regard de nos observations, il ne nous paraît pas efficace de multiplier ces thèmes (droits sociaux et syndicaux, action syndicale, éducation à la santé et à la citoyenneté). Ces différents thèmes, considérés comme prioritaires, nous paraissent trop larges et difficiles à traduire dans la réalité. L'objectif serait plutôt de **resserrer les champs et activités de plaidoyer autour de thématiques** qui peuvent fédérer la grande majorité des associations (comité de pilotage et communautés éducatives) et de spécifier ce qui doit être d'abord l'affaire des syndicats.

Pour être efficaces, les formations prévues par le PROCEDH dans le domaine du plaidoyer doivent s'intégrer dans un cadre précis qui détermine clairement les thèmes et activités de plaidoyer. Dans ce sens, nous reprenons les grandes lignes qui ont été présentées dans le tableau 5 (page 44) autour de deux axes de plaidoyer.

Agir pour l'augmentation des ressources publiques affectées à l'éducation Cibles : ONAPE - FNE	Renforcer la dynamique de structuration des acteurs de l'éducation
<ul style="list-style-type: none"> • Thématiques à développer • RENDRE FONCTIONNELLES CES STRUCTURES POUR : <ul style="list-style-type: none"> • Une gestion transparente des ressources • Une affectation équitable des ressources • Une implication effective des organisations de la société civile • Activités possibles <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et information • Etudes • Formation • Lobbying • Capitalisation • Alliances et partenariats 	<ul style="list-style-type: none"> • Thématiques à développer • EXPÉRIMENTER LES CME DANS AU MOINS 2 ZONES POUR : <ul style="list-style-type: none"> • Une participation effective de tous les acteurs de la communauté éducative et des organisations de la société civile • Des projets éducatifs répondant aux besoins des populations • Activités possibles <ul style="list-style-type: none"> • Sensibilisation et information • Formation • Lobbying • Capitalisation • Alliances et partenariats

Il s'agit d'une matrice qui doit être approfondie avec les organisations haïtiennes qui vont préciser les thématiques et les modalités d'action. Un argumentaire de plaidoyer doit être défini. Plus que des outils de plaidoyer, c'est cette matrice qui doit être précisée, détaillée et donner lieu à un argumentaire et un plan de campagne. **Tout cela peut faire l'objet d'une formation où les acteurs français et haïtiens co-construisent le plan, l'argumentaire et l'agenda de plaidoyer.**

De manière plus générale, le processus de renforcement des capacités va intégrer un volet plus consistant en appui institutionnel des organisations membres du comité de pilotage. Cette évolution sera positive pour leur fonctionnement et leurs activités. Par contre, il ne nous semble pas judicieux de concentrer de manière quasi-exclusive les formations sur ces mêmes organisations. Il faut prendre en compte, dans un

second cercle et selon des modalités adaptées, les possibilités de soutien par la formation des associations actives dans les communautés éducatives (associations de femmes à Gonaïves par exemple).

Avant d'engager un plan de renforcement des organisations, il serait utile de procéder à un diagnostic de leurs capacités organisationnelles. Ce travail nécessite l'adhésion des associations qui y participent et le diagnostic organisationnel est un exercice exigeant et précis qui ne doit pas se faire dans la précipitation.

Même si le travail préparatoire peut démarrer avant la fin de la phase 2 du PROCEDH, nous suggérons d'envisager cet exercice au démarrage d'une éventuelle troisième phase.

La mobilisation des syndicats et associations membres est tributaire de l'implication de responsables qui sont, par ailleurs, très pris par d'autres activités. Il est important de **repérer le « second rideau »**. Nous suggérons d'identifier de nouveaux responsables et cadres, de jeunes engagés, pour leur apporter un accompagnement spécifique et faire émerger et monter en puissance ce second rideau. Pour les accompagner, au lieu de procéder à des formations classiques **nous suggérons de les insérer dans des groupes impliquant aussi les principaux responsables des associations et des syndicats (« intergénérationnel ») et d'envisager des situations de formation qui doivent les amener à visiter des expériences et des pratiques développées dans tout le pays** (et même en dehors du pays si les moyens le permettent).

C'est dans ce sens que nous parlons **de parcours de formation et d'apprentissage qui cherchent à promouvoir autant les individus que les structures d'appartenance**. C'est un moyen efficace pour faire émerger de nouveaux leaders qui, pour ne pas être coupés de leurs associations, doivent être en contrat de formation avec elles et valoriser et diffuser leurs apprentissages dans leurs structures d'origine. Ces parcours de formation peuvent être imaginés dans la durée avec des temps de retour – valorisation dans leur structure.

2.5. La formation des enseignants

Ce volet est directement en lien avec l'amélioration de la qualité des apprentissages et de l'éducation et correspond à une forte demande des acteurs haïtiens du programme. A l'étape actuelle, il ne nous paraît pas judicieux que **le PROCEDH envisage seul de mettre en œuvre des actions de formation pour les enseignants**. Au vu du nombre important d'intervenants dans ce domaine, il peut être plus pertinent de monter des actions en partenariat avec l'Etat haïtien, les collectivités territoriales et les organisations de la société civile actives **dans des domaines « innovants » et qui ne nécessitent pas la mobilisation de ressources trop importantes**.

Au regard de la spécificité de l'action du PROCEDH, nous suggérons de mener la réflexion avec les différents partenaires sur des thématiques particulières de formation :

- L'éducation à la santé et à la protection sociale en direction des enseignants qui exercent dans des zones d'intervention du PROCEDH. L'objet de ce type de formation est d'outiller le corps enseignant afin qu'ils prennent en compte toute la dimension du développement et de l'épanouissement des enfants haïtiens. Toutefois, ce type de formation peut présenter des incohérences dans la mesure où **cela ne doit pas venir surcharger le contenu des enseignements-apprentissages des enfants** qui ont déjà du mal à assimiler tous les contenus qui leur sont enseignés au risque de perdre l'essentiel (les acquisitions de base nécessaires pour pouvoir se « débrouiller » dans la vie). En effet, il faut se démarquer d'une tendance lourde (soutenue par ailleurs par des organisations internationales importantes) qui souhaite intégrer dans les curricula tout un ensemble d'enseignements (Sida, MST, environnement, etc.).
- La formation commune et complémentaire des enseignants et des animateurs socio-éducatifs. L'objectif est **de créer des passerelles et des réflexes de collaboration entre ces deux types d'intervenants auprès des enfants**. Par ce biais, le PROCEDH peut faciliter des convergences entre l'animation socio-éducative et l'enseignement scolaire. Cette option ne peut avoir du sens que si les principaux acteurs concernés, à l'initiative du programme, se réunissent pour définir les besoins réciproques, le contenu et les modalités de ce type de formation.
- Le soutien des actions de l'APROFH membre du PROCEDH. Cette structure mène des actions

importantes de formation des enseignants en français et en créole. Elle rencontre quelques difficultés de financement. Il nous paraît plus judicieux d'engager des discussions avec cette structure **pour consolider son travail de formation et lui permettre d'accéder à de nouvelles opportunités.**

2.6. Le renforcement de l'équipe opérationnelle

Partant des insuffisances notées en matière d'animation, des évolutions significatives sont introduites pour renforcer le travail et l'impact de l'animation territoriale et de la coordination nationale. Toutefois, les évolutions ne doivent pas seulement porter sur le renforcement quantitatif de l'équipe opérationnelle.

Une attention particulière doit être accordée à :

- **La définition du travail d'animation territoriale** qui ne doit pas se concentrer uniquement sur l'accompagnement des projets. Les animateurs doivent être en capacité de procéder à des diagnostics territoriaux approfondis, faciliter et créer du lien dans le jeu des acteurs, identifier le potentiel organisationnel des acteurs et soutenir leur progression collective, créer les conditions de fonctionnement en réseau et développer les partenariats au niveau local. Disposant d'une relative autonomie, les animateurs doivent pouvoir également faciliter les relations avec les élus locaux et les autorités éducatives. Ces exigences doivent se refléter dans le profil de ces animateurs et dans la qualité de leur recrutement.
- **La rationalisation de la charge de travail du coordinateur national** qui doit pouvoir se concentrer sur la méthodologie de mise en œuvre du programme (contenu des activités, planification, suivi), la production d'outils, la capitalisation et l'appui de proximité aux organisations haïtiennes membres du comité de pilotage. Bien évidemment, ces diverses tâches sont élaborées et mises en œuvre avec le responsable du programme en France. Pour assurer la visibilité, porter la parole du programme et nouer des partenariats, le coordinateur national doit assurer la fonction de représentation de SL à Haïti dans des termes et des modalités qui doivent être définies par cette dernière. En partant de l'existant, il y a un besoin de clarifier tous ces points avec l'actuel coordinateur national afin d'envisager son éventuel rôle dans une troisième phase.
- **Le travail d'animation en France qui doit être mieux défini**, intégré dans la planification globale du PROCEDH et faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation. En effet, le PROCEDH est un programme franco-haïtien et **il doit jouer pleinement son rôle dans le territoire français** en donnant un contenu précis à l'animation dans ce territoire et à l'accompagnement des organisations françaises. Les objectifs de renforcer l'action de solidarité internationale, d'adapter les initiatives françaises aux réalités haïtiennes, de susciter de nouvelles actions et d'intégrer les projets des associations françaises dans les plans d'action des CE sont exigeants et doivent être développés de manière méthodique avec la participation du coordinateur national au moins une fois par an.

2.7. Les défis d'un futur PROCEDH

Lors d'un mini-atelier organisé avec les membres haïtiens du comité de pilotage, nous avons fait l'exercice de nous projeter dans le futur du programme en identifiant les défis potentiels à relever vis-à-vis de chaque catégorie d'acteurs. Pour cela, nous nous sommes clairement situés dans l'objectif central du PROCEDH.

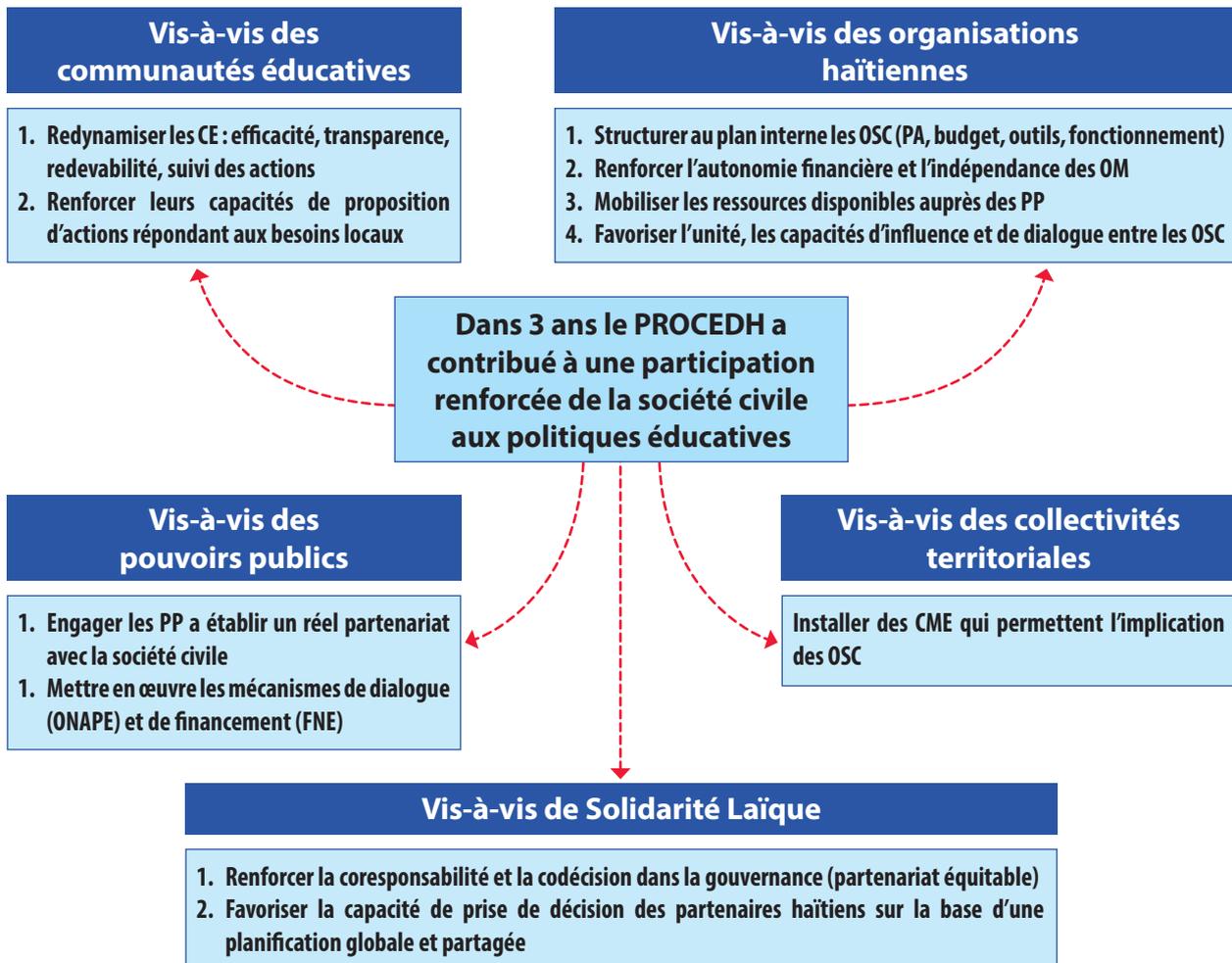


Figure 8 : Carte des défis vus par les organisations haïtiennes

On constate très clairement que les défis les plus importants concernent les organisations haïtiennes qui doivent mieux se structurer (fonctionnement, plan d'action, budget), construire leur autonomie financière, augmenter leurs ressources et renforcer leur unité interne et leur influence. Ces différents éléments sont pris en compte dans les réflexions dans le cas d'une continuation du programme. L'attention du comité de pilotage doit être portée sur les défis (attentes) adressés à SL (partenariat équitable et prise de décision de la partie haïtienne). Ces questions ne semblent pas être pris en charge dans les réflexions actuelles car nous ne sommes pas persuadés que les organisations haïtiennes les aient clairement posées dans les échanges. Enfin, en croisant ce qui est dit sur les CE et les collectivités territoriales, nous pouvons noter le souci de redynamiser ces communautés mais en faisant le lien avec la création des CME.

3. Les recommandations

Les recommandations sont formulées sous une double modalité : dans un premier temps, nous allons faire des recommandations qui nous paraissent plus politiques, stratégiques et/ou en lien avec le dispositif organisationnel du PROCEDH ; dans un second temps, nous allons faire figurer dans un tableau récapitulatif l'essentiel des recommandations d'ordre opérationnel qui ont déjà été présentées dans nos différentes analyses.

3.1. Une meilleure articulation avec les politiques publiques et sur le dialogue social

Les actions du PROCEDH sont globalement en cohérence avec les politiques publiques dans le domaine de l'éducation. Cette cohérence et cette complémentarité ont été mises en exergue dans la première partie de notre analyse qui présente le programme. Les marges de progrès concernent une meilleure prise en

considération de trois structures essentielles dans l'architecture du MENFP et qui, à terme, pourraient jouer un rôle majeur dans le système éducatif : l'ONAPE, le FNE et la CME. En affichant clairement sa volonté de travailler à l'effectivité du fonctionnement de ces trois structures, le PROCEDH peut contribuer dans une certaine mesure à l'apaisement du climat tendu entre les pouvoirs publics et les syndicats en faisant converger son action avec les initiatives impulsées par l'Etat haïtien.

Assumé, ce positionnement peut être un facteur de dialogue et de concertation pour voir les meilleures modalités de les faire fonctionner de manière efficace. L'ONAPE et le FNE peuvent élargir le champ des partenariats entre organisations et institutions actives dans l'éducation et accroître les ressources financières affectées au secteur à travers des procédés quelquefois innovants. Cela va également supposer que le PROCEDH raffermisse ses liens et collaborations avec d'autres structures (REPT, CLIO, etc.). Le concept de la CME se situe dans l'ornière tracée par le PROCEDH en édifiant les communautés éducatives. Une convergence d'action peut être trouvée avec d'autres ONG intervenant sur les questions de structuration de la communauté de l'éducation (Care).

De plus si le PROCEDH opte pour une telle démarche, il ne pourra pas faire l'économie d'un débat en son sein (entre les organisations haïtiennes) pour rapprocher les points de vue (qui sont divergents) et harmoniser son intervention.

Recommandations d'ordre stratégique

- R1.** Organiser un atelier interne des membres du comité pilotage franco-haïtien pour définir une vision commune sur l'enjeu que présentent ces 3 structures, déterminer une stratégie et des modalités d'intervention et élaborer un système d'alliances.
- R2.** Mener les débats au sein des CE pour une possible évolution vers les CME au moins à Gonaïves et Roseaux.
- R3.** Prendre contact avec les pouvoirs publics centraux (pour le FNE et l'ONAPE) afin d'exposer la stratégie d'intervention du PROCEDH.
- R4.** Prendre contact avec les élus locaux et les pouvoirs publics déconcentrés pour étudier les modalités de contribuer à la mise en place des CME à Gonaïves et Roseaux.
- R5.** A partir de la stratégie définie par le comité de pilotage, construire les alliances clés avec les organisations et réseaux les plus engagés dans ces dynamiques (Care, REPT, CLIO, etc.).

3.2. Sur la structuration des dynamiques autour de l'éducation

Notre postulat de départ est que les rythmes de développement des communautés éducatives sont différents et, qu'en conséquence, le système d'appui doit être différencié. A Gonaïves et Roseaux, les CE peuvent s'ouvrir à d'autres acteurs (associations, représentants de la justice, etc.). A Roseaux, les membres du CE ont défini une stratégie pour élargir la représentation à des acteurs des trois autres sections communales de la ville. Les relations avec les élus locaux et le DDE doivent être renforcées. Dans le cas du département de la Grand'Anse, le DDE a souhaité que le PROCEDH soit plus actif pour constituer la Table de Concertation des acteurs de l'éducation. Ces perspectives d'élargissement peuvent être réalisées dans l'objectif de mettre en place une CME sur la base des orientations définies par le comité de pilotage.

Recommandations d'ordre stratégique

- R6.** Mettre en place des appuis de plus grande envergure pour les CE de Gonaïves et de Roseaux. Ces appuis visent à consolider les acquis de la seconde phase, d'engager l'extension de ces structures et de les faire évoluer vers une CME.
- R7.** Permettre aux membres de ces deux communautés de bénéficier de formations consolidantes (contenu à déterminer par la coordination nationale sur la base d'échanges approfondis avec les membres) et de visiter d'autres expériences similaires pour enrichir leur propre expérience.
- R8.** Engager les travaux de capitalisation des pratiques et de l'expérience prioritairement dans ces deux communautés éducatives.

3.3. Sur le plaidoyer et la capitalisation des expériences et des pratiques

Le PROCEDH mène de multiples actions de plaidoyer sans disposer en réalité d'une politique clairement établie de plaidoyer. Des espaces ont été ouverts. Il s'y investit. Mais que faut-il dire dans ces espaces ? Comment ? Avec qui ? A qui s'adresser ?

Cette politique doit émaner d'une approche stratégique. Malgré toute sa générosité, le PROCEDH ne pourra pas être présent partout et s'impliquer dans toutes les initiatives. Il va donc falloir faire des choix et se doter d'un agenda politique de plaidoyer centré sur quelques thématiques fortes qu'il va falloir dérouler dans la durée (dans le pas de temps du programme). Toute cette stratégie doit s'appuyer sur la production d'un argumentaire de plaidoyer clair et accessible à ses membres.

Les enjeux sont importants en termes de crédibilité : le PROCEDH doit réfléchir à la fois à ses alliances externes pour porter ses messages car aucune action de plaidoyer ne peut aboutir en étant seul ou isolé et aussi pour son indépendance vis-à-vis des pouvoirs publics. Les pouvoirs publics sont en effet à la fois des partenaires institutionnels mais aussi des cibles potentielles de son plaidoyer pour la défense des intérêts des enseignants et l'amélioration de la qualité de l'éducation. Nous faisons un lien entre le plaidoyer et la capitalisation car cette dernière peut fournir des informations, des éléments d'analyse et/ou de langage pour mener des actions d'influence des politiques éducatives publiques.

Le PROCEDH a des choses à dire à partir de ses diverses expériences. Il a besoin de capitaliser. C'est à la rencontre de la communication, de la vulgarisation et des innovations apportées (communautés éducatives, campagnes d'interpellation, gouvernance, actions concertées) que le processus de capitalisation peut prendre toute sa dimension. Elle doit identifier les quelques questions majeures qui vont faire l'objet d'un processus de capitalisation et définir un processus de mise en œuvre. Pour ce faire, le PROCEDH a besoin de mobiliser des compétences internes, l'expertise des membres français du comité de pilotage et, éventuellement, des personnes extérieures qui vont animer le processus à travers plusieurs types d'activités (enquêtes, atelier, travail documentaire, témoignages, fiches d'expériences, etc.).

Recommandations d'ordre stratégique

- R9.** Se doter d'une stratégie de plaidoyer impliquant les parties françaises et haïtiennes du programme au démarrage d'une éventuelle phase III. Cette stratégie va préciser les champs et thématiques de plaidoyer et inclure les alliances nécessaires pour sa faisabilité (voir les suggestions faites sur « les champs de progression pour le plaidoyer »).
- R10.** Envisager rapidement les questions qui peuvent être objet de capitalisation (capitalisation des pratiques ? capitalisation des expériences ? capitalisation des savoirs ?). Pour son déroulement, mobiliser les compétences internes en France et en Haïti, sans exclure la possibilité de recourir à une/des expertise(s) externes pouvant apporter de la méthodologie et un regard distancié. Le processus pourrait combiner plusieurs types d'activités pour s'adapter aux réalités du milieu.

3.4. Sur la gouvernance du programme

La gouvernance du programme est une préfiguration de ce que doit être la concertation des acteurs de l'éducation. Différents types d'organisations y siègent et c'est ce qui fait à la fois son originalité et sa force. Toutefois, la présence des pouvoirs publics et d'une représentation des collectivités locales fait défaut. Dans la phase II, il était prévu la représentation à titre d'observateur des pouvoirs publics (MENFP) mais cela n'a pas pu se faire (cf. memorandum d'entente entre le MENFP et SL). Par ailleurs, il peut paraître judicieux, avant la fin du PROCEDH II, de faire un bilan du fonctionnement du comité de pilotage. Il s'agit d'un exercice normal de fin de projet.

Ce bilan peut être une opportunité pour les différentes organisations d'exprimer leurs attentes et leur insatisfaction qui sont apparues de manière perlée pendant l'évaluation (place de la formation des enseignants dans le PROCEDH, inefficacité de certaines réunions, engagement bénévole, processus de prise de décision, recentrage du comité sur les questions et enjeux stratégiques, etc.). Ce bilan va aussi permettre de préciser le contenu de la mission et du travail du comité de pilotage dans une troisième phase, d'élargir la composition et d'améliorer son fonctionnement.

Concernant spécifiquement les organisations haïtiennes, la quête d'une plus grande marge de manœuvre, la volonté de s'affirmer et de consolider leurs liens pourraient trouver une forme de matérialisation en leur facilitant la possibilité d'organiser elles-mêmes une initiative majeure ; cela participe aussi du renforcement des capacités.

Recommandations d'ordre politique

- R11.** Organiser une séance de travail critique entre les membres français et haïtiens sur la mission et le fonctionnement du comité de pilotage pour permettre une large expression des acteurs.
- R12.** Préciser le caractère bénévole de la participation au comité de pilotage, clarifier les modalités de prise en charge des frais liés à la présence dans le comité et étudier les autres possibilités de compensation non monétaire (cf. Partie sur l'analyse de la gouvernance).
- R13.** Envisager la représentation effective des pouvoirs publics et des communes. Cette représentation peut être assurée par le Directeur de la DAEPP qui s'est montré très ouvert à cette éventualité et estime pouvoir faire le lien avec l'ONAPE et le FNE. Compte tenu de l'engagement important de la mairie (et du maire) de Gonaïves dans la CE, le comité de pilotage pourrait la solliciter pour qu'elle en soit membre. Cette représentation pourrait être assurée par le directeur Général de la mairie.
- R14.** Envisager la possibilité que les membres haïtiens du comité de pilotage, en associant d'autres acteurs (notamment dans les communautés éducatives) organisent annuellement un événement majeur qui pourrait être un moyen de rendre plus visible leur action et/ou de contribuer à une action de plaidoyer. Cela pourrait prendre la forme d'un séminaire commun, d'un atelier, d'une foire, etc. en fonction des disponibilités budgétaires.

3.5. Sur le dispositif organisationnel

Au regard de l'ampleur des tâches à réaliser dans les communes et département d'intervention du PROCEDH, il nous est apparu que le dispositif d'intervention à Haïti est largement sous-dimensionné. Non seulement il est sous-dimensionné mais le profil des « opérationnels » n'est pas adapté au type de travail souhaité dans les 5 aires d'intervention (cf. notre analyse sur les perspectives du programme).

Recommandations d'ordre organisationnel

- R15.** Comme prévu dans les réflexions sur une éventuelle troisième phase du PROCEDH, nous proposons d'augmenter les ressources humaines, techniques et matérielles de la coordination nationale. Ces ressources doivent être à la hauteur des ambitions du programme.
- R16.** De manière plus précise, nous estimons que les ressources suivantes doivent être affectées à la réalisation des objectifs du PROCEDH à Haïti. En fonction des contraintes budgétaires, ces suggestions peuvent être remaniées mais en gardant la capacité d'animation territoriale du programme :
 - 1 coordinateur national principalement chargé de la méthodologie globale d'animation et de mise en œuvre du programme, la production d'outils, la capitalisation (conception, élaboration des termes de référence et des cahiers de charge, supervision, valorisation), de l'appui de proximité des organisations membres du comité de pilotage et de la représentation nationale de SL (selon des termes définis par SL). Il est l'interlocuteur auprès de la représentation des pouvoirs publics français à Haïti.
 - 4 animateurs-trices de territoire (Port-au Prince, Gonaïves, Roseaux/Jérémie, Dame-Marie) dont les profils doivent être adaptés aux principales activités à réaliser dans ces espaces (cf. la définition du travail d'animation territoriale dans l'analyse des perspectives). Ces animateurs doivent bénéficier d'une prise en charge de leurs frais de déplacement.
 - 1 assistant- e chargé-e de l'administration-logistique, de la tenue des comptes et de l'accueil. Compte tenu de la diversité des tâches et des activités du PROCEDH, cette fonction nous semble plus pertinente que de recruter 1 comptable à temps partiel.

- Des conditions de travail améliorées (centre ressources) : 1 salle de réunion distincte, 1 bureau pouvant être utilisé par les organisations membres du comité de pilotage (1 ordinateur avec connexion internet), 1 bureau du coordinateur partagé avec l'assistant-e (2 ordinateurs, 2 imprimantes, 1 connexion internet, 1 copieur, 1 scanner, 1 vidéoprojecteur), 1 espace documentation.

3.6. Sur la contribution des associations locales au financement des projets

Nous traitons cette question dans les recommandations stratégiques car nous estimons qu'il faut une analyse approfondie de la situation dans ce pays pour comprendre et mesurer les capacités des acteurs locaux à contribuer au financement des projets et des activités. Au-delà de l'équipe opérationnelle, cette question doit être tranchée par le comité de pilotage d'autant que cela joue sur l'équilibre budgétaire des ressources prévisionnelles du programme. Au vu de la précarité économique des organisations haïtiennes, du contexte socio-économique national marqué par un approfondissement de la pauvreté et des faibles possibilités de mobilisation de ressources, il est clair que ces prévisions ne seront pas réalisées dans la majorité des cas (peut-être à l'exception de Roseaux ou un système de substitution a pu se faire). Cela présente des risques pouvant affecter les fonds propres de SL.

Lors de l'évaluation, nous avons pu consulter une plateforme d'ONG actives dans l'éducation sur la question (CLIO). Il ressort de ces échanges que les institutions et organisations qui soutiennent financièrement les actions éducatives n'exigent pas un tel niveau de contribution aux organisations locales (contribution minimale de 30% en cash dans le cas du PROCEDH). La fourchette des contributions locales se situe entre 10% et 20% et, généralement, la part de contribution financière n'excède jamais 10%.

Recommandations d'ordre stratégique

- R17.** Le comité de pilotage doit statuer sur le niveau de contribution financière des organisations locales. Nous suggérons que cette contrepartie apportée par les associations nationales / locales se situe dans la fourchette des pratiques les plus répandues.

3.7. Recommandations opérationnelles

#	Recommandations	Porteurs
Sur la cohérence du programme		
R1.	Rencontrer et informer régulièrement les autorités françaises des évolutions du programme (Ambassade de France, AFD)	Coordination nationale Missionnaires
R2.	Faire le bilan et renouveler le mémorandum d'entente avec le MENFP	Coordination nationale SL
R3.	Organiser des réunions régulières entre les responsables des différents programmes et projets de SL à Haïti	Coordination nationale
Sur la cohérence avec les autres intervenants		
R4.	Développer des synergies d'action avec les autres intervenants actifs dans l'éducation (Care, REPT, Plan, etc.)	Coordination nationale
R5.	Adhérer au CLIO et à sa commission éducation	Coordination nationale
Sur les communautés éducatives		
R6.	Elaborer des diagnostics approfondis dans chaque zone	Coordination nationale Animateurs
R7.	Organiser des séances des CE consacrées aux enjeux éducatifs	Coordination nationale Animateurs
R8.	Appuyer les CE à élargir leur base auprès d'acteurs intéressés et engagés	Animateurs
R9.	Définir pour chaque CE un plan réaliste de renforcement des capacités des organisations et associations membres	Animateurs
R10.	Mener un travail de capitalisation auprès des CE de Gonaïves et de Roseaux	Coordination nationale, Animateurs Associations
R11.	Favoriser les échanges entre CE	Coordination nationale Animateurs
R12.	Augmenter les appuis au fonctionnement des CE	Coordination France

Sur les projets		
R13.	Mettre en place un comité de sélection des projets à Haïti	Coordination nationale Coordination France
R14.	Concevoir les projets sur des pas de temps plus longs (entre 1 et 3 ans)	Animateurs/Associations
R15.	Réviser et simplifier le manuel des procédures des fonds d'appui	Comité de pilotage, Coordination nationale Coordination France
R16.	Mettre à disposition les subventions des fonds de manière souple et rapide	Coordination France
R17.	Responsabiliser au moins deux organisations sur le portage des projets	Coordinat. nationale/France
R18.	Assurer la formation en gestion de projet des organisations porteuses	Animateurs
R19.	Accompagner les organisations locales dans la mobilisation des ressources	Coordination nationale Coordination France Animateurs
R20.	Organiser des animations en France sur une meilleure intégration des projets de jumelage pédagogique dans les CE	Coordination France
Sur le renforcement des capacités des organisations du comité de pilotage		
R21.	Etablir un diagnostic organisationnel des structures membres du comité de pilotage	Coordination nationale
R22.	Procéder à une vraie analyse du modèle économique des associations	Coord nationale/COFIL
R23.	Définir des plans de renforcement organisationnel (DIRO)	Coordination nationale
R24.	Proposer des plans d'accompagnement aux organisations à travers diverses activités (formations, échanges, appui institutionnel)	Coordination nationale Comité de pilotage
Sur les jumelages pédagogique et les partenariats éducatifs		
R25.	Développer significativement l'animation France	Coordination France
R26.	Renforcer les moyens mis à la disposition de ces associations pour leurs projets	Comité de Pilotage Coordination France
R27.	Mieux intégrer les projets dans les CE	Coordination France
R28.	Initier des appuis en direction des animateurs socio-culturels et les accompagner à concevoir des projets spécifiques	Coord. nationale/France Associations France

ANNEXES

Annexe 1. Appel à manifestation de l'évaluation

I. L'action et les acteurs impliqués

Fondée en 1956, l'association Solidarité Laïque est un collectif qui regroupe 53 organisations : associations, mutuelles, coopératives, syndicats et fondations. Par l'éducation, la formation, l'accès aux droits, le partenariat et l'appui à la société civile, Solidarité Laïque entend contribuer à donner aux femmes et aux hommes partout où ils se trouvent les moyens d'être autonomes, de se prendre en charge et de mieux vivre ensemble. L'accès à l'éducation et l'appui aux sociétés civiles sont au cœur des missions de Solidarité Laïque qui coordonne des programmes en partenariat avec des organisations du Sud, similaires à celles qui la composent. Elle agit en appui à la maîtrise d'ouvrage et à la maîtrise d'œuvre de ses partenaires.

Solidarité Laïque et ses organisations membres interviennent en Haïti depuis plus de 20 ans. Suite au séisme en 2010, Solidarité Laïque, avec 4 organisations françaises (FSU, GREF, MGEN et Les Francas) et 6 organisations haïtiennes (UNNOH, UPEPH, CNEH, APROFH, CEDAJ et FENATEC) a développé le PROCEDH dont la phase 1 visait l'amélioration de la qualité de l'éducation en plaçant la société civile haïtienne au cœur de cette dynamique. La deuxième phase du programme (août 2014-décembre 2017) vise à **poursuivre le travail accompli** lors de la première phase, **se concentrer sur des zones géographiques précises** pour impulser un développement local concerté, **continuer de renforcer la légitimité et les compétences** des organisations haïtiennes membres.

Objectif global : Contribuer au développement d'une éducation de qualité et au renforcement de la place de la société civile dans la définition, l'élaboration et l'évaluation des politiques éducatives haïtiennes ;

Objectif Spécifique 1 : Mobiliser, appuyer et renforcer la société civile à l'échelle nationale pour améliorer les conditions d'exercice du personnel de l'éducation et promouvoir un dialogue social ;

- Résultat 1 : Les OSC haïtiennes du PROCEDH ont renforcé collectivement leurs compétences organisationnelles et de plaidoyer en faveur d'une éducation publique de qualité pour tous
- Résultat 2 : Les principales OSC haïtiennes éducatives et les pouvoirs publics ont constitué un cadre permanent de dialogue pour définir les éléments nécessaires à l'amélioration des conditions d'exercice du personnel éducatif

Objectif Spécifique 2 : Participer à l'amélioration de l'éducation au niveau territorial par l'action concertée pluri-acteurs

- Résultat 1 : La culture du dialogue pluri-acteurs en éducation est promue dans les territoires ciblée
- Résultat 2 : Des projets éducatifs intégrés pour améliorer la qualité de l'éducation autour de structures éducatives des territoires ciblés ont été réalisés et capitalisés dans une logique d'exemplarité

Le budget total du PROCEDH II est de 1 246 533 €. L'AFD cofinance le programme à hauteur de 50%. Les organisations membres du programme et Solidarité Laïque participent au co-financement à travers des fonds propres et de la valorisation. La mise en œuvre du programme est placée sous la supervision de son comité de pilotage franco-haïtien avec l'appui de ses équipes techniques (en Haïti et en France). Solidarité Laïque, en tant que chef de file, assure le rôle de coordinateur général du programme et porte la convention auprès de l'AFD.

La phase 2 du PROCEDH se terminant en décembre 2017, des réflexions sur la 3ème et dernière phase sont en cours, pour un dépôt dans l'année 2017 d'une première version de projet à l'AFD, avec notamment une possible ouverture partenariale s'inscrivant dans la continuité du PROCEDH.

II. L'évaluation souhaitée

2.1. Objectifs

L'évaluation se déroulera avant la clôture du programme prévue en décembre 2017. Les principaux objectifs de cette évaluation sont :

- ▶ Apprécier le bilan de la phase II du PROCEDH et mesurer les résultats de l'action collective ainsi que ses effets en fonction des objectifs fixés dans l'optique d'améliorer la qualité de l'intervention des parties prenantes,
- ▶ Disposer d'un regard externe plus spécifique sur le pilotage et l'approche méthodologique du programme notamment en termes de pertinence et d'efficacité,
- ▶ Compter avec des recommandations pour le montage de la 3ème et dernière phase du programme : points à améliorer, résultats à amplifier et à démultiplier, notamment dans la construction opérationnelle et stratégique de façon à renforcer l'efficacité et la pertinence du futur projet et son impact.

2.2. Aspects à étudier

L'évaluation portera sur la phase II du PROCEDH. Elle devra analyser :

- les changements constatés au sein des membres du programme (organisations haïtiennes et françaises),
- les dynamiques de concertation et d'action des communautés éducatives sur 3 territoires ciblés

Elle se concentrera plutôt sur une analyse qualitative des processus et des effets du programme.

Les questions évaluatives sont centrées surtout autour de critères de pertinence, d'efficacité et de pérennité, et couvrent les trois principaux aspects du programme :

1. l'approche territoriale et les espaces de concertation pluri-acteurs,
2. la stratégie nationale de plaidoyer et de renforcement de capacités,
3. les jumelages pédagogiques et actions de réciprocité, et leurs effets en France.

2.3. Déroulement envisagé pour l'évaluation

Les phases pré-identifiées pour l'évaluation sont :

- Phase de préparation de l'évaluation (revue des documents, briefings, note de cadrage, réunion de cadrage à Paris)
- Phase de terrain en France et en Haïti : (recueil des données, et analyse, restitution à chaud en fin de mission)
- Phase de rédaction du rapport provisoire
- Phase de restitution et de finalisation du rapport et de la synthèse, restitution définitive à Paris

Le budget maximum de l'évaluation est fixé à 35 000 € TTC. (Y compris imprévus éventuels, 5% des coûts directs). Le montant maximum des honoraires du/de la consultant-e est fixé à 650 € TTC par jour. Un comité de pilotage de l'évaluation suivra le travail d'évaluation tout au long du processus.

2.4. Expertise externe recherchée

L'évaluation sera réalisée par un binôme de consultant-e-s afin de pouvoir bénéficier d'un regard croisé sur le programme enrichi d'une expertise du contexte haïtien. Le binôme de consultant-e-s aura les compétences complémentaires suivantes :

- Expérience significative en évaluation externe de programme de développement ;
- Connaissances des dynamiques des organisations de la société civile haïtienne notamment celles proche du monde éducatif (syndicats d'enseignants, associations de parents d'élèves, association de jeunes) ;
- Expérience de travail en situation pluri-acteurs ;
- Expérience des problématiques d'éducation (formelle, non-formelle, à la santé)
- Connaissance approfondie d'Haïti et de ses politiques éducatives.

La dimension interculturelle de l'équipe et notamment la présence d'un consultant résident en Haïti sera apprécié.

2.5. Calendrier indicatif envisagé pour l'étude

- Réponses à l'appel à manifestation d'intérêt attendues au plus tard le mardi 9 mai 2017 à midi (heure française)
- Envoi de l'appel d'offres restreint : 12 mai 2017
- Date limite de réponses à l'appel d'offres restreint : 12 juin 2017

- Sélection d'une offre : mi-juin 2017
- Démarrage de l'étude (préparation, cadrage) : fin juin 2017
- Remise de la note de cadrage : mi-août 2017
- Réunion de cadrage : début septembre
- Missions terrains : entre septembre et octobre 2017
- Remise du rapport provisoire : début novembre 2017
- Restitution du rapport provisoire à Paris : mi-novembre 2017
- Remise du rapport final (+ synthèse) et validation : fin novembre 2017
- Restitution finale à Paris : janvier 2018

Annexe 2. Liste des personnes rencontrées

#	Prénom	Nom	Organisation / Structure
HAÏTI			
1.	Régine Catherine	Volmar	Coordinatrice Affaires Sociales - Mairie Port-au-Prince
2.	Watchelle	Larochelle	Directrice Affaires Sociales - Mairie de Port-au-Prince
3.	Pompéi	Roosevelt	Directeur Ecole Fort Mercredi - Port-au-Prince
4.	René Joseph	Previl	Président FENATEC - Membre du COPIL franco-haïtien
5.	Mathieu	Genni	Chargé de mission AFD - Port-au-Prince
6.	Charles	Volvik	Directeur de la DAEPP/MENFP - Port-au-Prince
7.	Suzie	Clervil	OFSA - Gonaïves
8.	Patricia	Cassamajor	COFA - Gonaïves
9.	Pierre	Ricardo	Coordinateur des Travaux - EPG Gonaïves
10.	Roseline	Limage	Présidente Association de quartier- Gonaïves
11.	Méralène	Joseph	Présidente AFDPG - Gonaïves
12.	Yves	Dauphin	ISHI - Gonaïves
13.	Corvil	Chescal	Directeur Général - Mairie des Gonaïves
14.	Amisial	Wedsanley	Etudiante 1ère année Construction Bâtiment - EPG
15.	Jeannine	Ulysse	Etudiante 1ère année Construction Bâtiment - EPG
16.	Myraldine	Ermilus	Etudiante 1ère année Construction Bâtiment - EPG
17.	Mirlande	Jean Noël	Etudiante 1ère année Electricité - EPG
18.	Jean Baptiste	Ezechiel	Directeur EPG
19.	Derius	Emilio	Coordinateur des Etudes - EPG
20.	Carline	Joseph	CCI Gonaïves
21.	Thony	Silfin	CNEH - Responsable Communication Port-au-Prince
22.	Aubens Henker	Fermine	Président CEMEA Haïti - Port-au-Prince
23.	Boby Johnny	Baptiste	Directeur Formation CEMEA
24.	Laurent	Bonneau	Chef du SCAC – Ambassade de France
25.	David	Chenu	Chargé de mission SCAC – Ambassade de France
26.	Jeanerneseau	Dauphin	DDE Grand’Anse
27.	Pierre Louis	Antoine	DD Adjoint Grand’Anse
28.	Cazy	Préville	Inspecteur Principal BDS Réseaux
29.	Daniel	Aristil	Animateur Procehd Jérémie
30.	Isabelle	Faucon	Secrétaire Exécutif CLIO
31.	Mona	Benardel	Secrétaire Affaires Juridiques UNNOH
32.	Léo	Luthelu	Président UPEPH
33.	Michel	Rosewald	Coordinateur national PROCEDH
34.	Jean Richard	Olin	Maire Principal des Roseaux
35.	Lubni	Joslin	Directeur fiscal des Roseaux
36.	Kinsley		Animateur PROCEDH Roseaux
37.	Amos	Apollon	FRANCAS Roseaux
38.	Aly	Nosius	Membre comité suivi - Roseaux
39.	Jean Pedro	Apollon	Comité Scouts- Roseaux
40.	Jean Wagner	Samedi	CNEH - Membre comité suivi - Roseaux
41.	Jean Alichesse	Plaisimé	Directeur école - CNEH Roseaux

42.	Gérard	Apollon	Responsable MKTR - Roseaux
43.	Marie Cula	Vital	Union des femmes pour le développement - Roseaux
44.	Charles	Erman	Président ADAME - Dame Marie
45.	Vendredi	Fanal	Secrétaire ADAME - Dame Marie
46.	Jean Frido	Forestal	Inspecteur principal BDS Dame Marie
47.	Bazile	Saint Fleur	Inspecteur de zone 2 - Dame Marie
48.	Choriste	Maguelor	Animateur PROCEDH Dame Marie
49.	Orestel	Junod	Directeur EFACAP Dame Marie
50.	Dion Wesley	Dorval	Directeur EFA Dame Marie
51.	Dorius	Emer	Conseiller pédagogique Dame Marie
52.	Santelus	Parnel	Conseiller pédagogique Dame Marie
53.	Simeon	Guillaume	Conseiller pédagogique Dame Marie
54.	Jean	Gilbert	Maire de Dame Marie
55.	Jean	Wallens	Assistant directeur - Ecole Baliverne - Dame Marie
56.	François	Ursule	Membre Click Dame - Dame Marie
57.	Rose	François	Conseillère CCI Grand'Anse
58.	Fito	Léandre	Directeur EFACAP Jérémie - Doyen Fac Sc Université G'A
59.	Alexis	James	Coordinateur UNNOH Grande Anse
60.	Elisabeth	Joseph	Co-animatrice Jérémie
61.	Josué	Ménilien	Coordinateur UNNOH
62.	Etienne	Oremil	Président APROFH
FRANCE			
63.	Gaby	Clouet	Présidente ALC - Couëron
64.	Marianne	Labarussias	Adjointe au Maire de Couëron
65.	Christiane	Lassalle	Comptable ALC - Couëron
66.	Roxanne	Chaye	Collectif Haïti de Nantes
67.	Elen	Lepage	Bénévole ALC - Couëron
68.	Paul	Charrier	Bénévole ALC - Couëron
69.	Jean-Pierre	Gaillard	Vice-Président ALC - Couëron
70.	Gérard	Davy	Solidarité Haïti - Baugé
71.	Christian	Gourdon	Solidarité Haïti - Baugé
72.	Bernard	Millet	Echiré
73.	Jean	Cantet	Echiré
74.	Philippe	Cabin	Chargé de Mission, DPO - AFD
75.	Jean Louis	Sabatié	Président du COPIL franco-haïtien
76.	Michèle	Olivier	FFSU - Membre du COPIL franco-haïtien
77.	Régis	Ponthieux	GRF - Membre du COPIL franco-haïtien
78.	Cécile	Martinez	RES - Membre du COPIL franco-haïtien
79.	Romain	Schave	RES
80.	Joël	Dacosta	Ancien coordinateur Programme Haïti - SL
81.	Yannis	Benamou	Coordinateur Programme Haïti - SL
82.	Leandro	Carignano	Responsable Géographique Caraïbes-Amérique Latine
83.	Florian	Lascroux	Coordinateur Activités N-S - Internationale Education
84.	Anne-Marie	Haster	MGEN - Présidente SL

Annexe 3. Sources documentaires

1. Document sur Haïti

- Plan Opérationnel de l'Éducation 2010-2015
- Programme d'Interventions Prioritaires en Éducation 2013-2016, MENFP
- Loi portant création de l'ONAPE, Le Moniteur, lundi 19 novembre 2007
- Projet de loi portant création du FNE, Présidence de la République
- Alterpresse. 2017. « Haïti : Vers un renforcement des commissions municipales d'éducation dans le département de l'Artibonite », Alterpresse, 2017, <http://www.alterpresse.org/spip.php?article22046#.WfSVokx7Tow>
- Manuel de gestion des DDE, MENFP, avril 2015
- Manuel de gestion du BDS, BDS, avril 2015
- Organigramme du MENFP, MENFP, non daté
- Organigramme de la Direction Départementale de l'Éducation, MENFP, non daté
- Organigramme du BDS, MENFP, non daté
- Mise à jour de l'état des lieux des écoles affectées par l'ouragan Matthew, Port-au-Prince, Haïti, Groupe Sectoriel Education (GSE), 2016
- Annuaire statistique : 2013-2014, MENFP, 2015
- Haïti : Investir dans l'Humain pour combattre la pauvreté. Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement/Banque Mondiale, 2014

2. Documents sur le programme

- Note d'initiative ONG pour le PROCEDH II, Solidarité Laïque, juin 2014
- Note d'intention ONG pour le PROCEDH III, Solidarité Laïque, juillet 2017
- Compte-rendu technique et financier – Cahier n°3, Solidarité Laïque, juin 2016
- Rapport de l'évaluation externe finale, Eric Allemanno, juillet 2014
- Diagnostic territorial de Gonaïves, PROCEDH, juillet 2015
- Diagnostic territorial de Port-au-Prince, PROCEDH, juillet 2015
- Acte fondateur des CE de la Grand'Anse, PROCEDH, mars 2016
- Manuel de procédures du FAIL, PROCEDH, non daté
- Fiches sur les 7 projets mis en œuvre par les CE, PROCEDH
- Livret de la campagne « Candidats Engagez Vous », PROCEDH
- Charte d'engagement de la CE, PROCEDH
- Note de cadrage de la stratégie genre, PROCEDH, non daté
- Guide syndical unitaire, PROCEDH, septembre 2016
- Mémoire d'entente entre le MENFP et SL, novembre 2014

3. Documents sur les jumelages

- Compte-rendu de la formation des animateurs socio-éducatifs à Roseaux, juillet 2017
- Rapport de bilan 2015-2016 du jumelage franco-haïtien, Francas Haute-Garonne
- Perspectives 2017 du jumelage franco-haïtien, Francas Haute-Garonne
- Livret de formation « Animation socio-éducative », Francas-MKTR-Amicale Laïque Couëron, juillet 2017

4. Autres documents

- Mapping des ONG membres de la CEC, CLIO, mars 2017
- Fiches de présentation des projets des ONG françaises à Haïti, AFD
- Évaluation de l'instrument de financement « Convention-Programme » à destination des projets d'initiative ONG, JM Bonis-Charancle, M. Vielajus, Y. Cissé, C. Stalker, mai 2014

