

Evaluation finale du projet « Renforcement et
Dynamisation des Acteurs de Solidarité avec
Haïti » (REDASH) 2019 - 2021

Rapport - version définitive - septembre 2021



UNE SEMAINE EN HAÏTI



Evaluation finale du projet « Renforcement et Dynamisation des Acteurs de Solidarité avec Haïti » (REDASH) 2019 - 2021

Rapport - version définitive / Septembre 2021

La présente évaluation, à l'initiative du Collectif Haïti de France (CHF), a été réalisée par l'association Efficoop avec le soutien du F3E. Si l'équipe d'évaluation a été encadrée par le CHF et le F3E, l'évaluation a été menée de manière indépendante. De fait, les analyses et propositions développées dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue et opinions du CHF ni celui de ses partenaires tels que l'Agence française de développement ou le F3E.

Supervision de l'étude /

Ornella Braceschi, CHF

Daniel Boisson, CHF

Lilian Pioch, F3E

Équipe en charge de l'étude /

Étude réalisée par l'association Efficoop - www.efficoop.org

Menée par Thibault Genestoux et Kerstin Schönauer, équipe d'évaluation

Avec la participation de Mélanie Lunel, en collègue d'expert bénévole

Photographie de couverture /

©CHF

Sommaire

SYNTHESE	5
PERTINENCE	6
EFFECTIVITE ET EFFICACITE	8
EFFICIENCE	9
EFFETS ET IMPACTS	10
VIABILITE	10
1 INTRODUCTION	13
1.1 CONTEXTE D'INTERVENTION	13
1.1.1 <i>Le Collectif Haïti de France</i>	13
1.1.2 <i>Le programme de structuration du réseau CHF</i>	13
1.2 REALISATION DE L'EVALUATION	15
1.2.1 <i>Rappel des objectifs de l'étude</i>	15
1.2.2 <i>L'approche méthodologique retenue</i>	16
1.3 CONTRAINTES ET LIMITES DE L'EVALUATION	20
2 ANALYSE RETROSPECTIVE	21
2.1 LA PERTINENCE, COHERENCE ET COMPLEMENTARITE DU PROJET	21
2.1.1 <i>La pertinence</i>	21
2.1.2 <i>La cohérence interne</i>	23
2.1.3 <i>Cohérence externe et complémentarité</i>	25
2.2 L'EFFICACITE	30
2.2.1 <i>La mise en œuvre des activités</i>	30
2.2.2 <i>L'atteinte des résultats</i>	34
2.2.3 <i>La planification, l'exécution et la supervision du projet</i>	35
2.3 EFFICIENCE	35
2.3.1 <i>Adéquation des moyens mobilisés et répartition des tâches entre les équipes</i>	35
2.3.2 <i>Sur l'équilibre de la répartition des tâches entre le bureau, le coordinateur et les membres</i>	36
2.3.3 <i>Adéquation des procédures et outils développés</i>	37
2.4 LES EFFETS DU PROJET	38
2.4.1 <i>La reconnaissance du réseau</i>	38
2.4.2 <i>L'organisation du réseau et ses relations avec les régions, l'Outre-Mer et Haïti</i>	39
2.4.3 <i>Les connaissances, attitudes et pratiques individuelles et collectives du réseau</i>	39
2.4.4 <i>Evolution de la structure identitaire, de la gouvernance et des dynamiques de co-construction du réseau</i>	39
2.4.5 <i>Viabilité</i>	40
3 ANALYSE PROSPECTIVE ET RECOMMANDATIONS	43
3.1 ÉLEMENTS DE REFLEXION	43
3.1.1 <i>Appréciation de la structuration du réseau</i>	43
3.1.2 <i>Appréciation des services proposés aux membres</i>	44
3.1.3 <i>La dimension de Genre</i>	58
3.1.4 <i>Les interactions entre le projet de SMA et les projets d'intervention en collectif</i>	60
3.2 RECOMMANDATIONS	61
3.2.1 <i>L'optimisation des services</i>	61
3.2.2 <i>Le fonctionnement des comités</i>	69
3.2.3 <i>Sur la dynamique partenariale</i>	72
4 ANNEXES	76
ANNEXE 1. QUESTIONS EVALUATIVES	76
ANNEXE 2. LISTE DES PERSONNES INTERROGÉES	83
ANNEXE 3. TABLEAU D'EFFECTIVITE DETAILLE ORGANISE SELON LES MISSIONS DU CHF	85

Acronymes

AFD	Agence française de développement
AG	Assemblée Générale
AGR	Activité Génératrice de Revenus
AMP	Agence des Micro Projets
APD	Aide Publique au Développement
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
CHF	Collectif Haïti de France
CLIO	Cadre de Liaison Inter-Organisations
CUF	Cités Unies France
COEH	Coordination Europe-Haïti
CRASH	Centre de Ressources des Acteurs de Solidarité avec Haïti
COMOSEH	Contribuer à la modernisation du système éducatif haïtien
CSUD	Coordination Sud
DERASH	Développement du Réseau des Acteurs de Solidarité avec Haïti
EDD	Education au Développement Durable
ECM	Education à la Citoyenneté Mondiale
ECSI	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
FOKAL	Fondasyon Konesans Ak Libète
FORIM	Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations
GARR	Groupe d'Appui aux Rapatriés et Réfugiés
ONG	Organisation Non Gouvernementale
PAFHA	Plateforme d'Associations Franco-haïtiennes
REDASH	Renforcement et Dynamisation des Acteurs de Solidarité avec Haïti
RRMA	Réseau régional Multi acteurs
SCAC	Service de Coopération et d'Action Culturelle
SI	Solidarité Internationale
SMA	Structuration du Milieu Associatif
SMART	Spécifique, Mesurable, Acceptable, Réaliste, Temporellement défini.

Synthèse

1. Introduction

Contexte d'intervention

Né dans le contexte de la chute de la dictature, le Collectif Haïti de France (CHF) s'est fixé comme objectif de soutenir le processus démocratique en Haïti, indépendamment de tout courant politique. En 1992, il se formalisait en association française loi 1901. Actuellement, le réseau est constitué de 65 associations de droit français et 50 membres individuels. Ces membres témoignent d'une grande diversité d'opinions, de domaines d'activité, de structures, et de tailles, mais ils partagent des valeurs et des principes communs.

Depuis 2015, le CHF développe des programmes triennaux grâce au soutien financier de l'Agence française de développement. Entre 2015 et 2018, le projet "Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti" (CRASH) a été réalisé. Il a permis de renforcer l'organisation et le partage des connaissances, des ressources et des expériences entre les membres tout en améliorant certains processus de mise en œuvre. Dans sa prolongation, le projet de « Renforcement et Dynamisation des Acteurs de Solidarité avec Haïti » (REDASH) a été mis en œuvre entre 2019 et 2021. L'objectif global du projet était de faire du CHF un acteur reconnu dans la création et la diffusion de ressources sur Haïti et en Haïti. Cette reconnaissance recherchée par le CHF à la fin des trois années du projet devait se traduire par une reconnaissance des outils, une plus grande pertinence des actions menées par le CHF et, par conséquent, une amélioration des pratiques menées en Haïti.

Objet et déroulement de l'évaluation

L'évaluation du projet REDASH a été accompagnée par le F3E et menée par l'association Efficooop entre les mois de mai et de juillet 2021. Celle-ci avait pour objectif d'apprécier la performance du projet au regard des critères du CAD et de formuler des recommandations sur l'évolution du réseau. Dans ce cadre, les évaluateurs ont procédé à une trentaine d'entretiens semi-directifs avec : des associations, des individus membres et des partenaires extérieurs, ainsi qu'au recueil de l'avis de 25 membres à travers un questionnaire en ligne.

2. Résultats de l'évaluation

Cohérence

Cohérence externe

D'une manière générale, les activités du CHF sont dans l'alignement des engagements français en matière d'appui à la Coopération et la Solidarité Internationale (CSI). Le collectif et ses membres se positionne comme relai et catalyseur des dynamiques françaises et intervient ainsi dans la prolongation des orientations du nouveau partenariat mondial en faveur de la CSI. A travers ses diverses activités d'information, d'accompagnement et de mutualisation des pratiques, le collectif participe à l'amélioration de la qualité des projets et à l'opérationnalisation des principes d'efficacité de l'aide initiée lors des accords de Paris.

Sur le territoire français, la consolidation de ses liens avec les Réseaux Régionaux Multi-acteurs et notamment avec le RRMA Karib-Horizon ou encore avec l'AMP lui ont permis d'améliorer la mise en cohérence de ses activités avec celles de ces acteurs majeurs. De plus, les échanges initiés avec la PAFHA, Coordination Sud et d'autres ONG intervenant en Haïti, lui permettent d'intégrer les réalités des autres acteurs dans les réflexions du réseau. Il convient néanmoins de noter qu'à défaut de plateforme partagée de projets, de référentiel d'accompagnement ou encore de catalogue des prestataires ou activités d'appui disponibles, il reste encore difficile d'opérationnaliser ou de systématiser cette mise en cohérence.

Sur le territoire haïtien, la mise en place d'un représentant permanent et ses partenariats avec des acteurs locaux ont permis au collectif et à ses membres d'avoir un contact plus direct avec les réalités et acteurs locaux, notamment avec le SCAC, le CLIO ou encore avec certains ministères. Il est ainsi consulté ponctuellement et aide à alimenter la connaissance de ces derniers sur les actions menées ou appuyées par les organisations françaises en Haïti. Pour autant, ses relations se limitent principalement aux petites associations et les échanges avec certains acteurs centraux de la coopération française en Haïti restent limités (Expertise France, Institut français en Haïti, Agence française de développement, France Volontaire, Campus France, etc.).

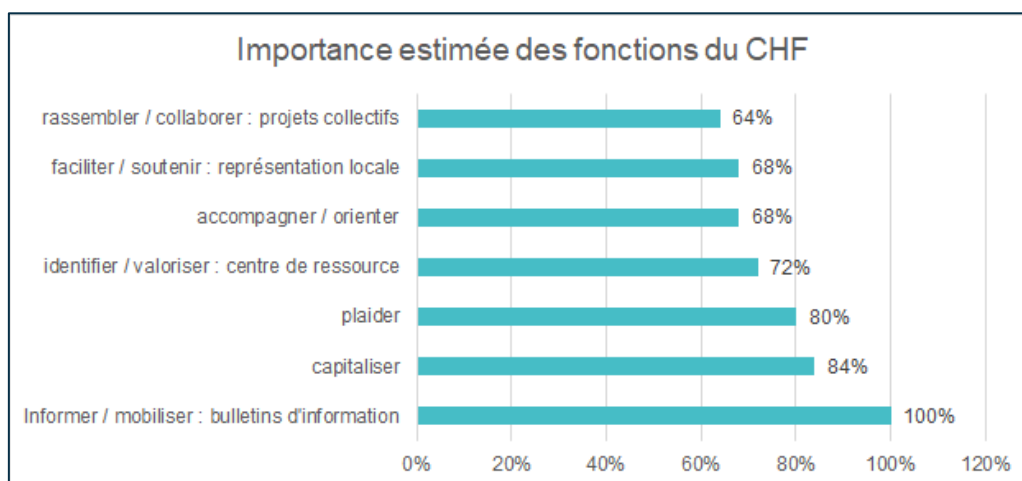
Cohérence interne

La dynamique du projet est bien en cohérence avec l'objet social du CHF, avec l'historique de réflexion autour de la structuration du réseau (résultats de l'évaluation précédente : positionnement de la capitalisation comme moteur du centre de ressource, mise en place d'un référent local en Haïti, repositionnement sur les territoires et rapprochement avec les RRMA) et avec les orientations développées dans le cadre des AG (mise en place du plaidoyer, positionnement du CHF comme ensemble ou chef de file de projet). Le pilotage du projet est directement lié au modèle de gouvernance en place, dans lequel le bureau et les représentants des commissions thématiques tiennent une place importante. Une grande partie des activités projets font écho aux fonctions / services du CHF et permettent de soutenir la diversité des dynamiques d'intervention individuelles et collectives des membres, ici mais surtout là-bas.

Pour autant, certains aspects nécessaires à l'évolution et au fonctionnement du CHF mériteraient d'être mis à jour ou approfondis (mise à jour du plan stratégique ; formalisation et structuration des processus de consultation et de décision relatifs à la planification opérationnelle annuelle ; mise en cohérence du règlement intérieur avec les règlements de fonctionnement des commissions ; intégration dans la charte d'engagement de droits et devoirs des membres vis-à-vis du CHF et des commissions ; mise en cohérence des indicateurs de suivi projet avec ceux des services).

Pertinence

D'après les résultats des entretiens et des questionnaires, le CHF est perçu comme une organisation plurielle et collective dans laquelle la diversité des acteurs et des modes d'intervention doit rester une force. Pour répondre à cette pluralité, le CHF a mis en œuvre une palette de services. Plus de la moitié des membres consultés, considèrent que toutes les dynamiques et les activités proposées sont essentielles et doivent être maintenues (voir tableau ci-dessous) ; et ce, même si dans certains cas, les membres n'ont pas d'intérêt direct ou opérationnel ni le temps d'y participer autant qu'ils le souhaiteraient.



Au regard des besoins exprimés par les membres par rapport à chaque mission et de leur niveau de satisfaction, les avis sont globalement positifs. L'activité d'information à travers les différents bulletins d'information est adaptée et utile. C'est un moyen pour les membres de suivre l'actualité d'une manière différente et une bonne base pour construire des projets collectifs. On note toutefois un certain manque de structuration de l'information et une multiplication des envois qui limitent l'appropriation des informations par les membres et leur exploitation dans le temps.

La refonte du site internet, son contenu et celui du Centre de Ressource sont largement salués par les membres, même si des améliorations sont possibles au niveau des fonctions de tri et de la cartographie notamment. Ils estiment que c'est une bonne base pour développer des projets collectifs, un moyen de connaître, contacter et collaborer avec d'autres membres et un moyen d'améliorer leurs pratiques à partir de l'expérience des autres acteurs, tout en valorisant l'association et ses projets. Toutefois, pour une partie des personnes interrogées, plusieurs évolutions sont encore nécessaires notamment pour faciliter la mise en réseau des compétences.

Si la capitalisation semble essentielle à la grande majorité des membres, ces derniers rencontrent encore des difficultés pour se mobiliser sur ces sujets. Les derniers outils de capitalisation (AGR, agriculture, électrification, etc.) répondent à une réelle demande, mais ne la satisfont pas totalement. On constate que les sujets généraux et concrets tels que la gestion de la question de la sécurité, l'intégration des projets dans les systèmes locaux, les méthodes et outils de suivi à distance ou les méthodes d'appui aux organisations locales, semblent encore représenter une demande forte.

Le représentant permanent en Haïti semble également répondre à une vraie demande, même si les associations semblent avoir encore peu de visibilité sur son rôle actuel. Elles s'accordent à dire que les fonctions prioritaires du représentant sont celles d'ordre collectives : représenter le CHF auprès des autorités haïtiennes, identifier les prestataires locaux ou les filières d'achat ; puis celles participant au bon partenariat local : communication et médiation avec les associations haïtiennes, communication avec les communautés locales. Le rôle à accorder par la suite à un représentant / bureau local méritera une consultation et peut-être des phases de test pour évaluer la faisabilité de l'une ou l'autre fonction.

Si l'activité de sensibilisation était présente de manière réduite dans le REDASH à travers la fabrication de jeux ECSI, l'activité de plaidoyer en revanche s'est imposée au cours du projet, à la suite des incidents graves qui ont eu lieu en Haïti et à l'immobilisme reproché au pouvoir en place. L'Assemblée Générale de 2019 a fait jaillir une demande unanime des membres du CHF de se mobiliser pour la cause à travers des activités de plaidoyer. Aujourd'hui, 80% des membres estiment que c'est une fonction essentielle du CHF et s'accordent sur le message à faire passer. En revanche, la portée à donner au plaidoyer et les risques à prendre sont encore source de débats.

Enfin, l'expérience de projet collectif comme celui de COMOSEH, semble avoir donné un réel souffle aux associations qui y ont participé, non seulement grâce aux financements reçus, mais également grâce à leur participation à un projet financé à l'échelle nationale, reconnaissant ainsi et légitimant leur travail. Cela a créé une émulsion autour du CHF et un sentiment d'appartenance fort. Certaines associations ont même rejoint le CHF grâce au projet COMOSEH pour, par la suite, participer à d'autres actions. Ces initiatives semblent non seulement pertinentes, mais donner un réel sens concret au collectif.

Chaque fonction du CHF répond effectivement à une demande émanant de la pluralité des membres qui composent le collectif. On note également, que sur chaque catégorie d'activité, les membres peuvent, selon leur dynamique propre, se positionner de manière différente : comme bénéficiaire, comme acteur ou comme mécène. Cet équilibre est en partie maintenu par la multitude d'instances de mise en œuvre (comité, commission, COPIL ou permanence) qui se sont créées au fil du temps et des besoins et qui rassemblent essentiellement les membres du CA. Seulement, certaines activités ne sont pas concernées par une entité de gestion et reviennent finalement à la charge du coordinateur et de la présidente. La pertinence des activités

est donc à étudier en corrélation avec l'équilibre demande/ possibilité d'action d'une part et au regard des réalités de structuration qui composent le CHF aujourd'hui, d'autre part.

Effectivité et Efficacité

Objectifs visés et résultats attendus	Niveau d'atteinte ¹
OS1 : Le CHF met à la disposition des acteurs de la solidarité avec Haïti des outils adaptés, élaborés dans une démarche collective, leur permettant d'accroître leurs compétences dans la gestion de leurs projets, d'accéder à l'information et de faciliter les échanges entre partenaires.	
R1.1 : Les acteurs et actrices de la solidarité avec Haïti se sont approprié le processus de capitalisation, une production régulière est assurée et partagée. La capitalisation s'effectue dans le cadre d'une démarche collaborative associant les partenaires haïtiens. Activités principales réalisées : · Le COPIL REDASH a permis de suivre le chantier de capitalisation · Les ateliers de capitalisation, bien que moins nombreux que prévus, ont pu continuer à avoir lieu en distanciel · 3 journées thématiques ont pu avoir lieu · Production d'un guide sur le bilinguisme Limites : · La mission en Haïti a dû être annulée à cause du COVID, donc toutes les activités de capitalisation en Haïti ont dû être annulées · Le processus de sélection des sujets de capitalisation et le lien entre la commission capitalisation et le COPIL REDASH est à consolider. · La diffusion des outils de capitalisation mériterait d'être améliorée	
R1.2 : Des outils théoriques et techniques (formations, documents...) propres au CHF sont mis à disposition et utilisés par les acteurs de la solidarité avec Haïti Activités principales réalisées : · Instauration de la plateforme Teams et formation du réseau à son utilisation · Cartographie existante et intuitive avec la présentation des associations · 2 jeux ECSI ont été réalisés Limites : · Difficultés liées au COVID pour coconstruire les jeux et mobiliser des ressources.	
R1.3 : Des informations sur le contexte haïtien sont diffusées par le CHF et disponibles dans le centre de ressources. Les acteurs de la solidarité avec Haïti se saisissent de cette information et connaissent ainsi mieux le contexte dans lequel s'inscrivent leurs projets. Activités principales réalisées : · Refonte du site internet · Publication régulière des USH, NIH, lettres aux membres et newsletters · Centre de ressources fourni, alimenté régulièrement par l'équipe technique et les membres et disposant de modes de publications variés (rapports, bulletins, vidéos, photos, ouvrages, etc.) · Le cycle de conférences/débats a pu perdurer malgré tout, à Paris et en région, sur des sujets divers · Les rencontres d'universités en Haïti Limites : · La situation sanitaire a rendu les conférences-débats plus complexes à mettre en œuvre · La mobilisation des membres sur l'alimentation du Centre de ressource	

¹ Emoticône : vert - effectif ; jaune - intermédiaire ; rouge : non effectif ; gris - en devenir. Plusieurs émoticônes pour un même objectif renvoient au fait qu'il peut y avoir des variations d'atteinte d'objectif selon les actions menées.

OS2 : Le CHF a structuré son réseau en Métropole, en Outre-mer et en Haïti par le développement d'une approche territoriale.	
R2.1 : Le CHF répond mieux aux attentes de ses membres grâce à une approche territorialisée en France. Activités principales réalisées : · Prise de contacts avec de nombreux RRMA, plusieurs activités créées en commun · Convention de partenariat signé avec le RRMA de Bretagne Limites : · L'hétérogénéité des RRMA complexifie l'élaboration de conventions opérationnelles	
R2.2 : Un réseau d'associations de solidarité avec Haïti s'établit et se structure en Outre-mer. Les liens entre Métropole, Outre-mer et Haïti se développent. Activités principales réalisées : · Recensement des associations en Guadeloupe avec Karib Horizon · Contacts crée avec les associations locales (CORECA et Tote-Kole notamment) · Mise en place d'un premier Service Civique en Guadeloupe · Les Rencontres Nationales ont lieues (dont 1 en Visio), et rassemblent de nombreux participants Limites/difficultés : · La Service civique en Guadeloupe n'a pas honoré son contrat · L'organisation des Rencontres Nationales a été bousculée par la crise du COVID	
Autres activités	
· Création d'une Commission Plaidoyer : Action de plaidoyer avec le COEH et Participation aux campagnes Stop Silence Haïti 2020 et 2021 · Projet COMOSEH coordonné avec 26 associations pour 35 écoles en Haïti · Fiche Expérience "Comment gérer les situations de crise" : Fiche réalisée suite et dans le contexte de la crise du Covid-19.	

Ce projet triennal a dû faire face à de nombreuses difficultés, parmi lesquelles (par ordre d'impact sur le programme) :

- La crise du COVID en France qui a annulé, repoussé ou retardé de nombreuses activités du projet REDASH.
- Le manque de ressources humaines opérationnelles sur le programme, qu'elles soient salariées ou bénévoles. L'essentiel des activités repose principalement sur le coordinateur avec l'aide de certains membres actifs, du bureau et de la présidente.
- Deux changements de coordinateur. rice en cours de projet.
- Le départ de l'engagée en service civique en Guadeloupe 1 mois après le début de sa mission.
- L'hétérogénéité des RRMA : leurs différences de taille, de structuration, d'ancienneté, de missions, d'équipe salariée, etc. complexifie le partenariat global avec "les RRMA" qu'avait ambitionné le CHF.
- Les difficultés en Haïti, qui cumulent à la fois la crise du COVID, l'instabilité politique et la crise sécuritaire. Les associations ont de ce fait beaucoup plus de difficultés à réaliser leurs projets sur place. Cela engendre une rapide modification de leurs priorités, de leurs besoins et de leurs attentes vis à vis du réseau.
- Le manque de temps et d'implication de l'ensemble des membres du CHF pour s'engager à la fois dans les missions de leur association propre ET dans celles du collectif.

Efficienne

En termes de moyens financiers et de RH, les moyens mobilisés et prévus pour les activités se sont avérés suffisants. Néanmoins ils ont été sous évalués en termes de RH car l'atteinte des résultats et l'effectivité des

réalisations n'ont été possibles que grâce à une capacité d'absorption importante des charges de travail par les coordinateurs successifs, à une mobilisation forte d'une partie des membres du bureau et à une implication importante de la présidence soulignée de toutes et tous.

En termes d'efficience des processus, la mise en place des commissions associée à des procédures et moyens de travail numériques systématisés ont permis d'initier de bonnes dynamiques de travail. L'exploitation de canevas a facilité la production de documents et le respect des lignes éditoriales. Le déploiement de la plateforme Teams et l'initiation des membres à celle-ci a permis de fluidifier l'accès aux documents et la participation. La refonte du site internet a permis d'améliorer légèrement la diffusion de l'information. Au niveau de la fonction d'information notamment, les procédures de production, d'édition, de publication et de diffusion sont bien structurées. Pour autant, cette dynamique de recherche d'efficience des processus à travers des outils collaboratifs et des procédures de mobilisation et de travail en collectif reste encore peu développée et mérite d'être réfléchie à l'échelle de chaque fonction.

Effets et impacts

Au terme de cette période de projet marquée par la crise sanitaire et la dégradation du contexte d'intervention en Haïti, les effets et impacts du projet se révèlent multiples.

Le maintien de la circulation et de l'accès à l'information est le premier effet à souligner. Les diffusions d'information régulières sur l'évolution du contexte sanitaire, politique comme sécuritaire en Haïti, a permis aux acteurs d'être informés, d'alimenter leur réflexion interne et avec le CHF et de pouvoir réagir en conséquence à travers leurs associations comme à travers les différents cadres de mobilisation du CHF.

L'organisation de rencontres régulières en visioconférence a permis d'amplifier la participation des acteurs français et surtout haïtiens. Les échanges et représentations ont alors pu s'ouvrir et se confronter encore davantage et renforcer la démarche de co-construction des sujets, thématiques ou encore projet de développement.

La poursuite des rapprochements avec les institutions ici et là-bas a permis au CHF de renforcer sa posture de plateforme nationale à la fois auprès des organisations nationales et régionales. Les nombreux échanges formels et informels développés avec la PAHFA, CSUD, l'AMP, le SCAC ou encore le CLIO et le ministère de l'éducation, ont permis au CHF d'être mieux connu et reconnu. La mise en place d'une convention avec le RRMA de Bretagne et d'activités conjointes avec d'autres RRMA a permis de repositionner le collectif en région. Pour une grande partie des membres interrogés, ce gain de notoriété du CHF a participé à l'amélioration de la crédibilité des associations membres et à une meilleure prise en considération de leurs actions.

Enfin, de manière indirecte mais non moins significative, les différentes activités du réseau financées par le SMA associées à la mise en place du représentant local en Haïti, a permis de se rapprocher d'autres ONG françaises et aux acteurs de se lancer dans des dynamiques de co-construction d'un projet collectif, le COMOSEH. Selon les membres du CHF, le développement de tel projet a permis au CHF de renforcer sa posture de réseau censé « accompagner et encadrer la spontanéité des membres » tout en dynamisant la mise en œuvre des différentes activités d'identification, d'accompagnement ici, de soutien là-bas, de capitalisation ou encore de valorisation.

Viabilité

Sur le plan structurel, la posture statutaire, l'identité, la gouvernance et les missions du CHF apparaissent cohérentes et en phase avec le désir d'évolution des membres et la possibilité d'engagement. La reconnaissance grandissante du CHF auprès des autres organisations, fait écho à l'identité du collectif et renforce le sentiment d'appartenance des membres.

Sur le plan budgétaire, le collectif est largement dépendant des subventions externes et des financements projets type COMOSEH.

Sur le plan organisationnel et financier, les objectifs visés notamment en termes de réalisation et les moyens humains y étant dédiés ne sont pas en adéquation et mettent le système sous tension. A terme, ce déséquilibre risque de remettre en question la viabilité de certaines missions, la qualité des réalisations ou encore la continuité de l'effectivité trop dépendante de l'engagement variable des acteurs.

3. Conclusion et recommandations

La dynamique et les fonctions du CHF sont d'une manière générale dans l'alignement des engagements français en matière d'appui à la Coopération et la Solidarité Internationale et permettent de combler un vide en matière de coordination géographique entre les acteurs français qui interviennent en Haïti. Selon les membres, les services et activités proposées sont pertinents et complémentaires. Ils permettent aux membres selon leur parcours d'engagement et leurs dynamiques d'intervention d'agir à différents niveaux en matière de CSI, ici ou là-bas. Selon les acteurs externes, les activités sont pertinentes et interviennent en complémentarité des activités d'appui déjà présentes à l'échelle nationale ou régionale.

Malgré un contexte sanitaire particulier, la grande majorité des activités a pu être réalisée grâce à la forte mobilisation des coordinateurs successifs et certains membres actifs. Ces réalisations ont permis d'atteindre une partie des résultats visés de manière plutôt satisfaisante.

Pour autant, on constate encore des difficultés dans la structuration, le pilotage opérationnel ou encore la mobilisation des membres. Les catégories d'activités, leur contenu et leur mode de mise en œuvre méritent d'être mieux formalisés et structurés en lien avec les différentes missions stratégiques du CHF, les instances de gouvernance et les commissions. Le déséquilibre entre le moyen financier dédié aux RH et la quantité et diversité des activités prévues met le système en tension. Cela appelle à une réflexion pour revoir le nombre de réalisations prévues et pour renforcer la mobilisation des membres dans la mise en œuvre des activités. La place et le rôle de l'antenne locale vis-à-vis des acteurs français et haïtiens restent encore à spécifier de même que les missions/activités, les processus de mise en œuvre et les modalités de pilotage et de financement.

Recommandations stratégiques

- Mettre à jour la vision stratégique du CHF en inscrivant les axes stratégiques dans une logique de mission de service : informer ; identifier/valoriser ; conseiller / orienter ; etc.
- Clarifier la posture du CHF par rapport aux missions de plaidoyer et d'accompagnement en Haïti en prenant en considération le rôle et la place de l'antenne locale.
- Poursuivre les échanges avec les RRMA, l'AMP et le FORIM dans une logique de complémentarité des services et dans une dynamique de formalisation conjointes des procédures et objectifs d'activité et de mutualisation des moyens.

Recommandations structurelles

- Initier un projet de référentiel de dispositif : en lien avec chaque axe stratégique mettre clairement en relation quelles sont les catégories d'activités/missions susceptibles d'être menées pour répondre aux attentes des acteurs dans une dynamique d'intérêt général.
- Articuler le développement des cadres logiques des programmes SMA sur le référentiel de dispositif développé.

- Actualiser le règlement intérieur en y intégrant les modalités de fonctionnement des commissions, les droits et les devoirs des différents types de membres et d'acteurs au sein du CHF et des commissions.
- Développer des règlements, des procédures de travail simples et de fonctionnement des commissions.

Recommandations organisationnelles

- Revoir le cadre de planification et de suivi en lien avec les missions : mettre en valeur les chaînes de résultats et dépasser le suivi des réalisations, définir des indicateurs SMART, etc.
- Mettre en place une dynamique annuelle de manifestation d'intérêt pour inviter les acteurs à se positionner et à se responsabiliser par rapport à certaines activités/commissions.
- Harmoniser les outils de suivi financier, de mission, d'équipe et intégrer un système de suivi des activités menées par les partenaires afin de valoriser leur participation aux réseaux.

1 Introduction

1.1 Contexte d'intervention

1.1.1 Le Collectif Haïti de France

Né dans le contexte de la chute de la dictature, le Collectif Haïti de France (CHF) s'est fixé comme objectif de soutenir le processus démocratique en Haïti, indépendamment de tout courant politique. En 1992, il se formalisait en association française loi 1901. Actuellement, le réseau est constitué de 65 associations de droit français et 50 membres individuels. Ses membres témoignent d'une grande diversité d'opinions, de domaines d'activité, de structures, et de tailles, mais ils partagent des valeurs et des principes communs.

Le CHF agit à trois niveaux pour défendre les droits des Haïtiens et participer au développement de la société civile du pays :

1. Par un soutien direct à ses membres associatifs et individuels, notamment par la défense des droits humains des Haïtiens en France, la vigilance militante, les échanges entre les cultures, le développement d'un réseau de partenaires, etc.
2. En agissant directement via des partenariats en Haïti, comme : le groupe Médialternatif pour informer et sensibiliser, VETERIMED et AVSF sur la thématique de l'agriculture familiale ou le GARR (Groupe d'Appui aux Rapatriés Réfugiés) en lien avec le partenaire Tèt Kole en Guadeloupe pour l'appui aux migrants.
3. En pilotant des projets collectifs, tels que le COMOSEH (Contribuer à la modernisation du système éducatif haïtien) porté par un consortium GREF / Haïti Futur / CHF et mis en place par 23 associations membres du CHF. Ce projet, d'une durée de 3 ans (2019-2021) avec un budget de plus de 700 000€, consiste à la modernisation du système éducatif haïtien dans 31 écoles par l'amélioration des infrastructures (électrification, assainissement, cantines, jardins scolaires) et l'amélioration de l'enseignement (formations aux professeurs, installation de tableaux numériques interactifs).

Aujourd'hui le CHF c'est

65 associations de droit français
membres

50 individus membres

1 Rencontre Nationale par an

1 bulletin "Une semaine en Haïti" par
semaine depuis 1992

1 Coordinateur et plusieurs Services
civiques et stagiaires par an

1 représentant permanent en Haïti

1 Centre de ressource

Plusieurs publications d'articles de
fond "Nouvelle Image d'Haïti" par

1 nouveau site internet

Des liens étroits avec les
acteurs en Guadeloupe

774 ressources dans la
base de données

1.1.2 Le programme de structuration du réseau CHF

et bien plus ...

Depuis 2015, le CHF s'est inscrit dans une dynamique de structuration du réseau et de ses activités et mène des projets triennaux grâce au soutien financier de l'Agence française de développement.

1.1.2.1 Le projet CRASH : 2015-2018

Après les événements de 2010 en Haïti, les dysfonctionnements de coordination des acteurs de l'aide en Haïti sont devenus flagrants : contradiction entre les actions menées, perturbation des systèmes sociaux et économiques existants, etc. La coordination des acteurs devenant indispensable, ce qui a été confirmé par les diagnostics et études préalables menées par le CHF, celui-ci a initié un programme d'appui à ses membres pour une meilleure coordination des actions et partage de l'information grâce au projet CRASH « *Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti* » 2015 - 2018.

L'évaluation finale de ce projet a évoqué plusieurs recommandations pertinentes, dont notamment :

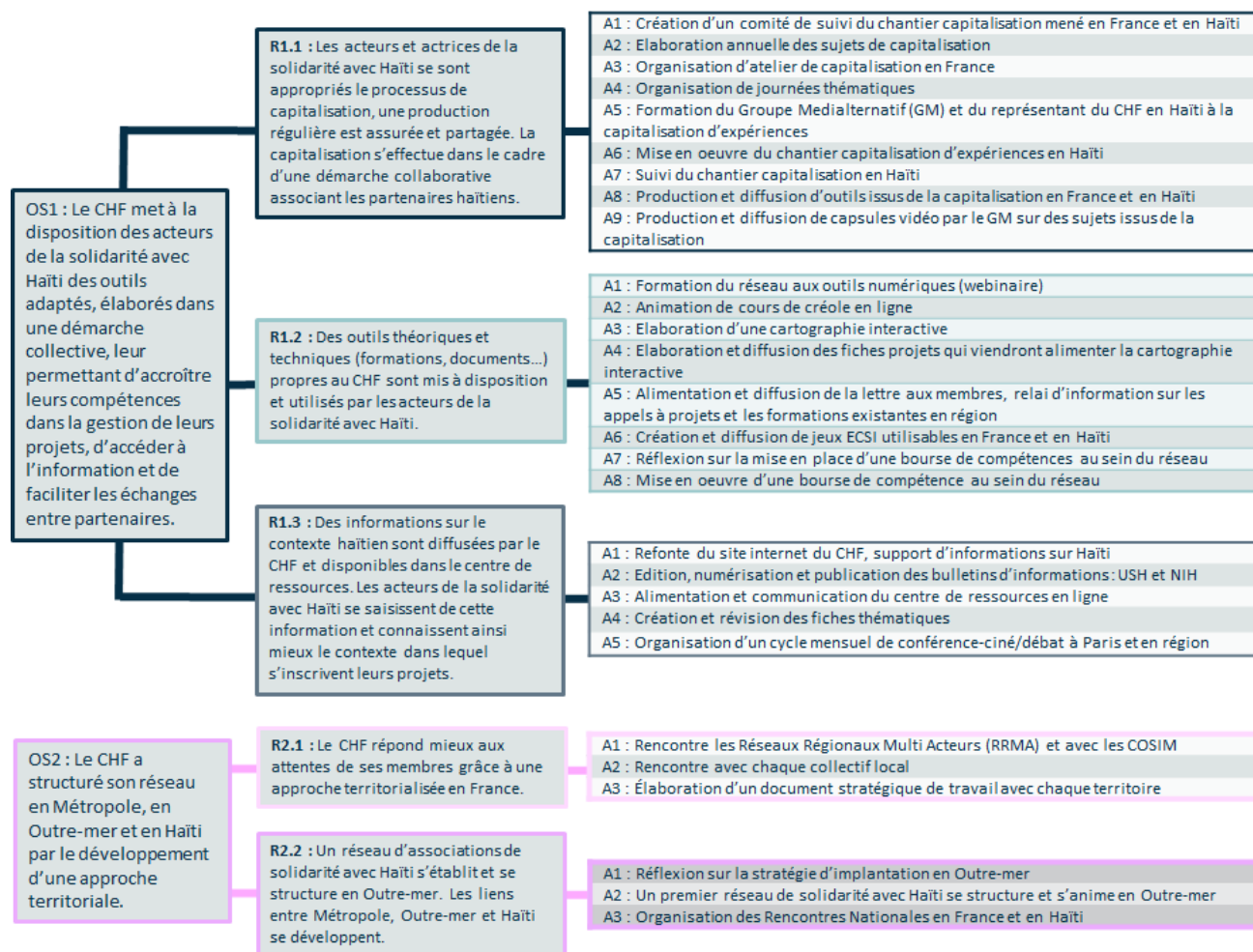
- Structurer le réseau autour de projets communs.
- Mettre en place un plan de communication, avec notamment la refonte du site internet et des Newsletters.
- Avoir un représentant permanent en Haïti
- Avoir une présence plus grande en Outre-mer.
- Moins s'appuyer sur les collectifs régionaux (au nombre de cinq à l'époque) qui étaient en perte de vitesse, mais privilégier la collaboration avec les Réseaux Régionaux Multi-Acteurs (RRMA) pour créer des groupes pays.

1.1.2.2 Le projet REDASH : 2019-2021

À l'issue du projet CRASH et de son évaluation, la continuité a été pensée sous une nouvelle forme, plus large que celle du centre de ressource, pour se concentrer sur ce qui fait réseau. Le projet REDASH « *Renforcement et Dynamisation des Acteurs de Solidarité avec Haïti* » vise à ce que le CHF soit reconnu comme un acteur central, créateur et diffuseur de ressources sur Haïti et en Haïti à travers deux axes principaux : la mise à disposition d'outils et d'informations, et la meilleure structuration du réseau sur tous les territoires d'action.

Cette reconnaissance, recherchée par le CHF à la fin des trois années projet, devait se traduire par une reconnaissance des outils, une plus grande pertinence des actions menées par le CHF et, par conséquent, une amélioration des pratiques menées en Haïti.

Figure 1 : Cadre logique du projet REDASH



1.1.2.3 Le projet DERASH

Avec l'évolution qu'a connue le CHF grâce à ces deux projets, le troisième projet DERASH 2022-2024 « *Développement du Réseau des Acteurs de la Solidarité avec Haïti* », est en voie de constitution. Celui-ci confirme la position en faveur de la mise à disposition d'outils et une meilleure structuration grâce à 3 axes de travail fondamentaux :

- La production et la diffusion d'outils de bonnes pratiques dans la gestion de projet,
- La consolidation du réseau en France et en Outre-mer grâce à une approche territorialisée
- L'action directe en Haïti pour l'autonomisation des populations vulnérables en particulier pour les femmes et les jeunes.

1.2 Réalisation de l'évaluation

1.2.1 Rappel des objectifs de l'étude

La présente évaluation a pour objet de faire le bilan de ce qui a été réalisé dans le cadre du projet REDASH et d'apprécier au regard de l'état du réseau quelles sont les pistes d'évolution et d'amélioration. Tel que souhaité par le CHF, elle comprenait trois objectifs :

- **Un objectif rétrospectif** : apporter un regard sur le travail accompli et s'assurer qu'il correspondait bien aux attentes des adhérents, des financeurs et des partenaires d'une part, et que les actions et services déployés étaient bien en cohérence avec les missions et objectifs du CHF d'autre part. Elle devait également apprécier les performances du dispositif-réseau et plus spécifiquement la pertinence, l'efficacité et les effets engendrés par celui-ci sur les différentes catégories d'acteurs et bénéficiaires directs et indirects.
- **Un objectif méthodologique** : grâce à une analyse des fonctions du dispositif-réseau, de sa dynamique d'intervention, de sa démarche d'adaptation des activités aux besoins des acteurs et de son appréhension des problématiques, l'évaluation devait apporter des orientations claires sur la structuration, l'animation, les activités et le suivi.
- **Un objectif prospectif** : grâce à l'analyse contextuelle, méthodologique et technique précédente, la mission avait pour objectif de formuler des orientations et des recommandations pour permettre au CHF de préparer le futur programme DERASH.

Aussi, l'étude se positionne à la fois comme une évaluation finale du REDASH et comme une mission d'accompagnement et de conseil en vue de la bonne évolution organisationnelle et stratégique du CHF en vue du prolongement de l'action.

1.2.2 L'approche méthodologique retenue

Une démarche d'accompagnement et un processus collectif

L'expérience du CHF en termes de démarche évaluative est encore récente. Le Conseil d'Administration dispose d'un rôle et d'une place importante dans les prises de décision et le CHF dispose d'une culture d'apprentissage en interne forte. Dans ce sens, au-delà d'un désir de redevabilité, le CHF souhaitait utiliser cette étude comme un outil d'apprentissage et de réflexion. Ceci a impliqué des évaluateurs une approche adaptée, utilisant un processus collectif, s'adaptant aux contraintes des personnes et intégrant l'ensemble des acteurs.

- Les évaluateurs se sont adaptés au calendrier des bénévoles ;
- Le format par rencontre lors de l'Assemblée Générale, puis par entretien et questionnaires a permis de laisser la place à chacun pour s'exprimer lors des étapes clés de déploiement de la méthodologie évaluative ;
- Les stagiaires en place ont été intégrés tout au long de l'étude.

Une approche d'évaluation de projet liée à celle du réseau

Les projets de Structuration du Milieu Associatif ont, comme leur nom l'indique, vocation à accompagner le développement des réseaux. Les composantes du projet sont directement liées à la structuration même de l'organisation. Évaluer le projet revient donc à apprécier, au-delà des activités en tant que telles, dans quelle mesure les activités ont été intégrées à l'organisation et ont ainsi participé à sa structuration.

Néanmoins, il convient de préciser qu'en l'état des connaissances de l'étude et bien que de nombreux documents de réflexion ou de capitalisation aient pu être élaborés sur le sujet au fil du temps, il n'existe pas, à ce jour, de méthode spécifique et standardisée d'évaluation de la structuration des réseaux. Il n'existe pas non plus de référentiel commun sur lequel se baser pour apprécier à partir de marqueurs précis, l'évolution des différentes dimensions du réseau ou encore plus globalement pour comparer objectivement les performances du réseau par rapport à d'autres. Au-delà de l'évaluation des performances du projet en tant

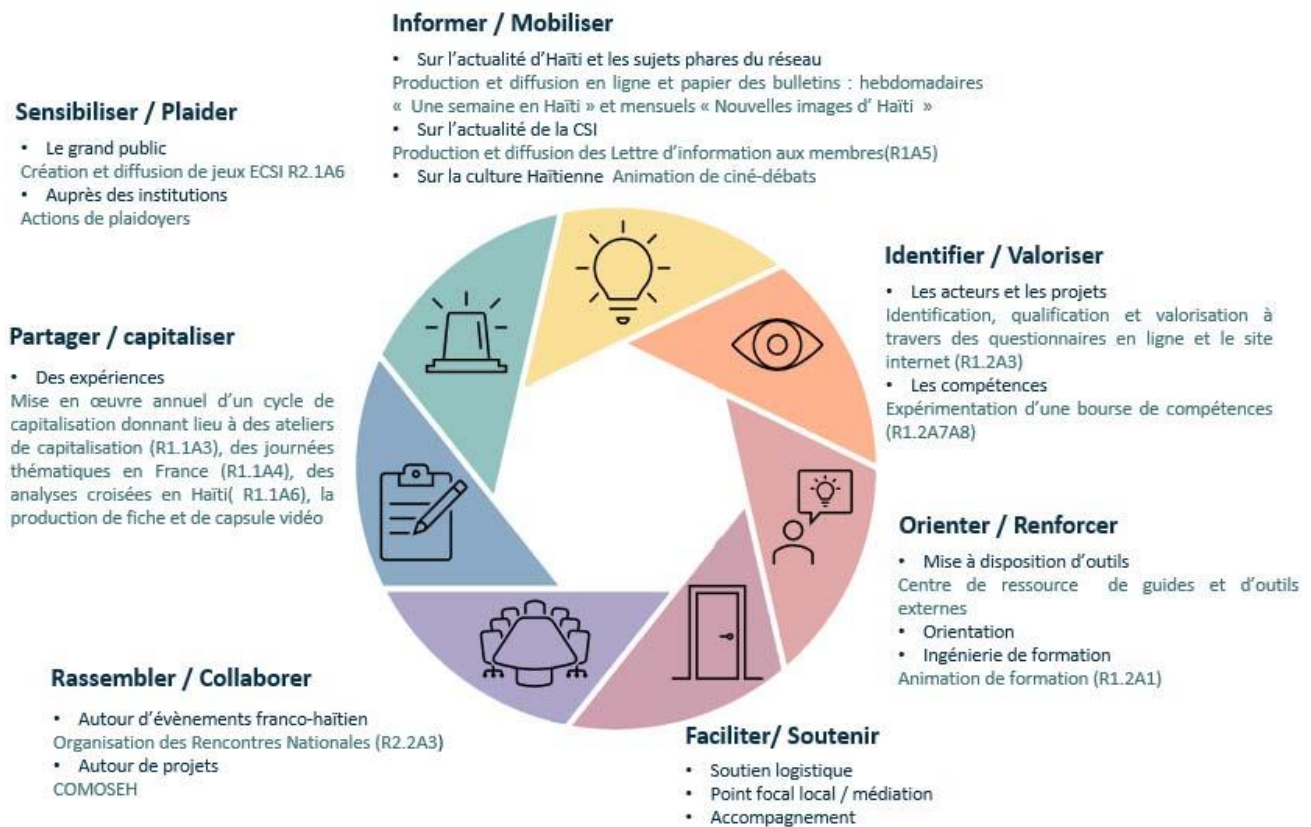
que telles, cette étude a donc cherché à apprécier de manière transversale le développement de quatre grandes dimensions du réseau :

1. L'identité et les raisons d'être du réseau : qui sont les membres du réseau ? Que partagent-ils (valeurs, sensibilités, objectifs, connaissances, postures, pratiques, discours, etc.) ? Pourquoi les acteurs se réunissent-ils ? Quelles sont les raisons qui les unissent ? Autour de quel domaine et de quel périmètre de travail se réunissent-ils ? Quelles sont les activités, les productions, les rituels qui ont permis de fixer l'identité du réseau ? Quels sont les droits et devoirs du réseau vis-à-vis des membres ? Et des membres vis-à-vis du réseau ? Que deviennent les membres ensemble ?
2. La stratégie et la gouvernance du réseau : comment et par qui le réseau est-il structuré, orienté, dirigé, piloté et suivi ? Comment se structure la planification stratégique du réseau (œuvre sociale vs stratégie vs programmes) ? Quel niveau de participation ont les membres dans la planification stratégique et la réalisation des activités et des plans d'action ? Dans quelle mesure les travaux individuels et collectifs des membres alimentent-ils la dynamique de travail du réseau ?
3. La structuration et la complémentarité des missions et activités : quels sont les services et activités menées par le réseau ? Quels sont ceux menés au bénéfice du développement individuel des membres ? Quels sont ceux menés au bénéfice d'une partie des membres ? Quels sont ceux menés au bénéfice du collectif ? Comment les missions et activités alimentent-elles la dynamique globale du réseau ?
4. La mise en œuvre des missions et l'animation du réseau : quelle place ont les membres d'une part et l'équipe technique d'autre part dans la réalisation des missions et activités du collectif ? Comment sont réparties les tâches ? Comment les échanges entre les membres sont-ils organisés et structurés ? Comment les échanges entre les membres et l'équipe technique sont-ils organisés et structurés ? Quelle place à la technologie dans le réseau ?

Une approche d'évaluation des missions du réseau inspirée des approches de service

L'évaluation a choisi d'opter pour une approche d'analyse par mission pour répondre à la fois à la question de la réponse aux besoins qu'à celle de la structuration réseau.

Figure 2 : Schéma des services du CHF



La prise en compte de la période spécifique d'intervention

Il doit être noté que le projet REDASH s'est déroulé sur une période complexe à plusieurs niveaux. En Haïti, les problèmes d'insécurité deviennent systématiques et la fragilité de l'Etat ne facilite pas le maintien de l'ordre. La réalisation concrète des projets des membres en a été et reste largement impactée. D'autre part, la pandémie mondiale y compris en France et en Haïti a demandé une capacité d'adaptation et parfois un renoncement à certaines activités. Aussi l'analyse de certains critères d'évaluation tels que l'efficacité du projet s'est faite au regard de ces contraintes en cherchant à identifier les stratégies d'adaptations auxquelles le CHF a pu faire appel.

L'analyse spécifique de la pertinence

La diversité des membres du CHF, de leurs secteurs d'intervention et de leur niveau de participation au collectif, induit une multiplicité des besoins et des attentes. De ce fait, bon nombre d'activités peuvent s'avérer pertinentes pour l'un ou l'autre membre sans toutefois convenir au plus grand nombre.

Considérant cela, répondre à la question de la pertinence du projet REDASH s'avère complexe, car au-delà d'évaluer les besoins des membres, il est nécessaire d'analyser les critères de choix utilisés. Le collectif ne pouvant répondre à l'ensemble des besoins, il doit jauger les efforts à attribuer à chaque "mission" ou "service" en fonction de certains critères, sans pour autant que ces derniers soient tout à fait définis : pourcentage de membres concernés par une demande ; impact du besoin sur les activités des membres concernés ; impacts sur les membres eux-mêmes ; autres structures capables de répondre à cette demande ; compétence pour y répondre, etc.

À défaut de disposer d'un référentiel des besoins des membres, l'évaluation a procédé par étapes :

1. Établissement, en lien avec l'équipe technique et le bureau du CHF, d'un premier référentiel des services proposés (cf. schéma des missions)
2. Réalisation d'une nomenclature provisoire des besoins sur la base du référentiel de services et de plusieurs entretiens préalables
3. Structuration de deux questionnaires (en direction des associations-membres et en direction des individus-membres) afin d'apprécier la perception que pouvaient avoir les acteurs sur la nécessité des services et le niveau de couverture des besoins de ces derniers
4. Approfondissement de certains aspects via des entretiens semi-directifs en direction des différentes catégories d'acteurs ciblés (membres, équipe technique et partenaires)
5. Traitement des résultats et analyse grâce à une analyse croisée entre les attentes/besoins des acteurs, les réalisations du CHF et les attentes pour la poursuite des activités du collectif.

Les étapes de l'évaluation

Phase 1 : Analyse transversale, bibliographique et documentaire

Etape 1 Cadrage de l'étude

Du 1er mai au 15 mai

Réunion de cadrage réalisée le 10 mai avec l'équipe technique et les stagiaires pour aborder et coordonner l'approche d'enquête et les modalités d'entretien.
La note de cadrage a été rendue le 15 mai

Etape 2 Analyse de l'effectivité et évaluation bibliographique

Du 15 au 23 mai

Etape 3 Préparation, présentation de l'évaluation et animation en AG

Du 23 au 29 mai

Animation lors de l'AG du CHF le 29 mai de type débat mouvant invitant les membres à se positionner autour des questions sur l'impact des activités du CHF

Etape 4 Développement et lancement du questionnaire en ligne

Du 6 juin au 6 juillet

Les questionnaires ont pu être développés grâce à une première phase d'entretiens semi-directifs. Deux questionnaires distincts ont été réalisés : l'un pour les associations membres, l'autre pour les individus membres.

Phase 2 : Entretiens et enquêtes

Etape 5 Entretiens semi- directifs aux membres et partenaires

Du 29 mai au 6 juillet

45 membres et partenaires ont été approchés dans le cadre de l'étude. 8 entretiens ont pu être réalisés avec des membres du CHF, et 13 entretiens réalisés avec des partenaires en France métropolitaine, en Guadeloupe et en Haïti

Etape 6 Présentation des résultats préliminaires et journée de travail au CA

3 juillet

Une journée en présentiel avec le CA du CHF a permis de présenter les résultats préliminaires de l'évaluation, ainsi que d'amorcer des discussions autour des axes stratégiques et des recommandations.

Etape 7 Rédaction des conclusions et rapport préliminaire

Du 3 juillet au 23 août

Etape 8 Validation et finalisation du rapport

31 août

1.3 Contraintes et limites de l'évaluation

Plusieurs contraintes ont dû être prises en compte dans l'exercice d'évaluation :

- Si les activités menées dans le cadre du REDASH sont bien connues des membres et des partenaires, leur intégration au sein d'un projet global et leur visée structurante ne sont pas forcément bien appréhendés de toutes et tous.
- Malgré des efforts de coordination, le travail d'évaluation a été mené en parallèle d'une autre étude universitaire portant sur des sujets identiques. Ceci a donc entraîné une certaine confusion chez les membres et fortement diminué la participation de ces derniers à la suite de leur budget temps limité dédié à l'association.
- Le turn over de l'équipe technique au cours du projet a entraîné une certaine dispersion de l'information, et notamment les éléments d'effectivité du projet. Ceci a donc nécessité un travail complémentaire de collecte des données.
- Les parties prenantes du CHF ayant déjà leur association et/ou activités à mener dans un contexte difficile, les membres se sont avérés difficiles à contacter et interviewer. Il en va de même des institutions et partenaires locaux, qui au regard de leur calendrier, n'ont pas pu donner suite aux demandes d'entretien.

Nota : précisons que le CHF n'a pas, à l'heure actuelle de tableaux de bord de suivi des activités et de résultats permettant de relever de manière minutieuse les indicateurs, et en particulier les indicateurs d'activité et de résultat.

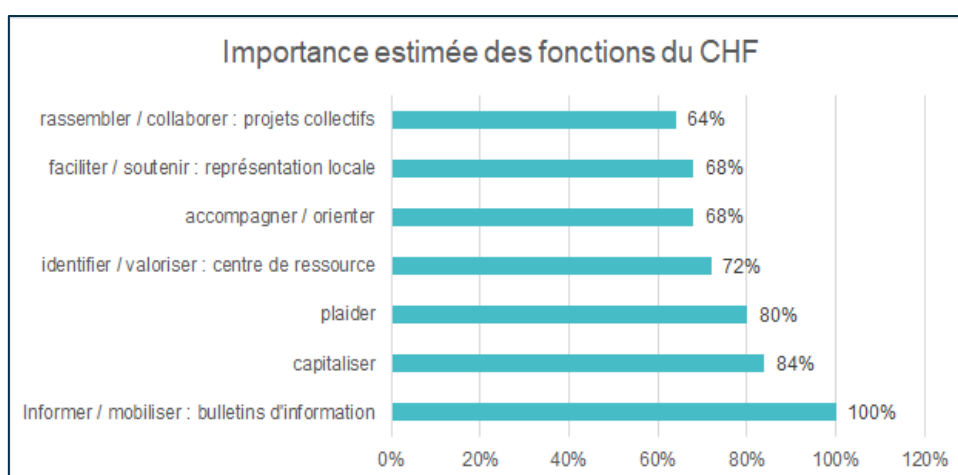
2 Analyse rétrospective

2.1 La pertinence, cohérence et complémentarité du projet

2.1.1 La pertinence

➤ **Un ensemble d'activités variées, répondant dans l'ensemble, aux attentes des membres**

Les différents niveaux de l'enquête ont confirmé que l'ensemble des activités proposées par le CHF semblent essentielles aux yeux des membres à plus de 60 %. Si l'activité d'information - fondement historique du collectif - remporte toutes les voix, les autres fonctions semblent également répondre à des attentes pour une large majorité des membres, même si ces derniers ne participent pas directement à la mise en œuvre des actions ou ne sont pas directement impliqués dans la mission².



Note : sur la ligne informer / mobiliser, lire : "100% des personnes ayant répondu au questionnaire estiment que la fonction d'information et de mobilisation est une fonction essentielle du CHF" (vs. fonction secondaire / ce n'est pas une fonction prioritaire / j'ai encore du mal à savoir ce qu'elle représente)

Les outils et le travail de recensement, de recherche et de mise à disposition d'outils et d'informations est un axe de travail pertinent du travail du CHF. 72 % des membres considèrent cette fonction comme essentielle, à la fois pour échanger les informations internes au CHF (sur les membres, sur leurs actions et sur leurs retours d'expériences notamment dans l'optique de projets collectifs et de collaborations), et pour être informé sur des sujets plus larges permettant d'améliorer les pratiques des membres.

Les actions de capitalisation restent pleinement pertinentes dans le cadre du rôle du CHF, bien que les membres rencontrent des difficultés à se mobiliser sur ces sujets et à se sentir acteurs et impliqués. Si les sujets techniques fonctionnent, car très concrets, utiliser le même processus pour prendre de la hauteur et aborder des sujets plus larges de manière approfondie reste encore complexe.

Les activités de plaidoyer et de sensibilisation ajoutées (initialement non prévus dans le cadre logique du REDASH)³, apparaissent pertinentes pour les membres comme pour les partenaires. Elles renvoient à l'histoire

² Par exemple, l'activité d'ensembliser, à travers le projet COMOSEH, n'a concerné qu'une vingtaine d'associations membres du CHF, pourtant 64% des membres considèrent que cette activité est nécessaire et utile au collectif.

³ Le déroulement du projet a été bouleversé par le contexte externe :

du CHF, à son savoir-faire et à son rôle de collectif. La mise en place rapide de ces activités démontre également la capacité du CHF à répondre au contexte en cours et aux attentes/demandes de ses membres. En revanche, on regrette la mise en œuvre de l'activité dans une logique de réactivité, limitant de fait sa réflexion stratégique et son intégration dans les autres dynamiques du CHF en cours (notamment concernant la mise en place de l'antenne CHF à Haïti et de ce qu'implique et induit un positionnement de structure porteuse de plaidoyer en direction des autorités haïtiennes).

A la marge du projet RESDASH, il doit être également précisé la pertinence des interactions mises en place avec le projet COMOSEH. Ce dernier (sous réserve des conclusions plus détaillées de l'évaluation finale de ce projet) semble avoir donné un réel souffle aux associations qui y ont participé. Non seulement grâce aux financements reçus, mais également car elles ont pu participer à un projet financé à l'échelle nationale, facilitant la reconnaissance plus formelle de leur travail de terrain. Cela a créé une dynamique opérationnelle autour du CHF et un sentiment d'appartenance fort. D'autre part, les associations y ont retrouvé un réel travail concret de terrain, ce qui manquait selon certains membres, au travail du CHF. Certaines associations ont même rejoint le CHF à cause du projet COMOSEH. Enfin, une matière riche en termes d'expériences de terrain commune est propice à l'échange entre membres en vue d'une capitalisation collective pour et avec les membres, orientée vers les réalités haïtiennes. Ces initiatives semblent non seulement pertinentes, mais donnent un réel sens concret au collectif.

➤ Des dispositifs de mobilisation moins adaptés à l'organisation qu'aux réalités des membres

La nature des membres (individuels ou associatifs) et leur engagement bénévole impliquent des ressources (financières et temporelles) qui restent globalement limitées. Leur budget-temps est variable en fonction des activités de leurs propres démarches associatives. Il est donc nécessaire pour le réseau de permettre aux membres de sélectionner les instances et sujets dans lesquels ils souhaitent s'investir pour le collectif, de mettre en place des modalités de travail et de rencontre claires et adaptées à leur capacité et volonté d'engagement, ce, tout en assurant la bonne marche des activités planifiées.

Conscient de ces facteurs, le CHF a développé une structuration en comités et commissions, favorable à une implication adaptable dans le collectif, au sein des commissions, des groupes de travail ou des activités ponctuelles du CHF. Les membres peuvent ainsi se mobiliser à travers quatre grands types d'organes aux fonctions différentes, occuper des mandats au sein de ceux-ci plus ou moins durables, assurer des tâches de différentes natures impliquant des temps d'engagement individuels et collectifs variables selon les activités.

Néanmoins, en l'état de formalisation des protocoles de planification annuelle et des règles d'engagement au sein des instances intermédiaires, il reste parfois difficile pour le système de se projeter pour savoir quels devront être les chantiers à accomplir par chaque organe au cours de l'année et pour les acteurs de savoir concrètement ce que chaque mandat implique et quel temps il va être nécessaire de consacrer aux tâches qui y sont liées.

“On a des personnes complémentaires, un fort niveau de bienveillance et d'écoute, une atmosphère suffisamment détendue pour que le travail bénévole ne se transforme pas en chemin de croix (...) Cela reste dynamique, car on a des âges, des origines, des points de vue différents, parce qu'on n'a pas de parole unique, l'ambiance me va bien. De savoir que cette année il y aura 2 ou 3 administrateurs en plus, c'est plutôt bien. Si à côté de cela chacun sait ce qu'il a à faire...”

-
- La crise sécuritaire en Haïti complexifiant largement la mise en œuvre des projets, les échanges sur place, voire la possibilité d'agir des partenaires
 - La crise sanitaire en France et en Haïti ayant des implications diverses, notamment celle d'annuler la mission prévue en Haïti, d'empêcher les rencontres en France et de compliquer largement le travail des acteurs à tous les niveaux.

Le CHF a donc choisi de réorienter une partie du projet REDASH, en supprimant les activités liées à la mission de terrain et en les remplaçant par des activités de plaidoyer pour agir, à sa manière, sur la crise politique haïtienne. Dans ce sens, une commission plaidoyer a été mise en place et des activités comme la lettre au ministre, les pétitions, les relais de plaidoyer, etc. ont donc été ajoutés au projet REDASH.

2.1.2 La cohérence interne

➤ Des activités du REDASH en droite ligne avec les orientations du CHF qui mériteront d'être structurées en lien avec les missions du CHF

La dynamique du projet est bien en cohérence avec l'objet social du CHF, avec l'historique de réflexion autour de la structuration du réseau (résultats de l'évaluation précédente : positionnement de la capitalisation comme moteur du centre de ressource, mise en place d'un référent local en Haïti, repositionnement sur les territoires et rapprochement avec les RRMA) et avec les orientations développées dans le cadre des AG (mise en place du plaidoyer, positionnement du CHF comme ensemble ou chef de file de projets). Le pilotage du projet est directement lié au modèle de gouvernance en place dans lequel le bureau et les représentants des commissions thématiques tiennent une place importante. Une grande partie des activités projets font écho aux missions/services du CHF et permettent de soutenir la diversité des dynamiques d'intervention individuelles et collectives des membres, ici, mais surtout là-bas.

Néanmoins, la structuration du cadre logique ne permet pas toujours d'apprécier la logique d'intervention du CHF ou encore les chaînes de causalités entre les activités, produits, résultats, effets, impacts visés.

Sur le plan de la cohérence générale :

- Les activités et résultats programmés dans le cadre du SMA ne sont pas directement associés aux fonctions/missions du réseau et ne couvrent qu'une partie de celles-ci.
- La logique d'intervention ne s'appuie pas formellement sur un système et des processus d'action et de fonctionnement objectivés, systématisés, évalués en termes de RH et budgétisés.

Sur le plan méthodologique :

- La formulation des objectifs et résultats reste très générale et les liens de causalité entre les résultats et les objectifs sont parfois très voire trop rapides ;
- Les résultats à atteindre sont de natures différentes
- La dynamique de changement n'est pas associée à un système d'indicateurs permettant d'appréhender les catégories de changement (structurelles, systémiques, procédurales, opérationnelles, etc.), les cibles (membres, partenaires, grand public) et de distinguer les degrés de changements y étant associés.
- Dans certains cas, ce sont des produits/livrables à atteindre qui sont identifiés par le CHF (développement de guide, de fiches, de bulletins d'information) mais les activités à mettre en œuvre et les moyens y étant associés restent troubles. Dans d'autres cas, ce sont les activités (réunions, missions, rencontres) qui sont mentionnés, mais les produits en découlant ne sont pas clairement identifiés.
- Les catégories d'action ou de produits sont mélangées dans le descriptif des activités.
- Les activités et leur dénomination ne font pas toujours référence aux mêmes niveaux de réalisation et ne sont pas forcément mises en relation avec des produits concrets permettant d'atteindre les résultats (notamment dans le cadre des résultats et activités de l'OS 2).

Au-delà de ces considérations d'ordre technique, il convient de nuancer ces considérations au regard du contexte externe dans lequel évolue le CHF (constitué quasi exclusivement de bénévoles) et de rappeler notamment que :

Les démarches de renforcement organisationnel comme de renforcement des capacités restent encore peu développées, professionnalisées et structurées.

- Sur le plan du renforcement organisationnel, si de nombreux guides ou de démarches existent, il n'existe pas à ce jour de référentiel d'évaluation de la structuration d'une organisation de solidarité internationale. À ce jour, le MADAC développé par le F3E restent l'un des seuls outils/démarches ouvertes en France.

- Dans le cadre du renforcement des compétences, l'identification des bonnes pratiques relatives aux performances d'un type de service ne fait pas encore l'objet d'une démarche structurée en vue de créer des références professionnelles. En l'absence de consensus entre professionnel ou de normes en la matière, validés par un organisme reconnu publiquement, ces références ne peuvent être transposées pour faire l'objet d'un référentiel de compétences et ainsi initier des continuums de formation structurés et adaptés ou des dispositifs d'accompagnement associant formation, conseil, mentorat et coaching.

Le cadre général des projets SMA n'est pas forcément adapté à la mise en place de changement organisationnel.

1. Le nombre d'OS étant limité à trois, il ne permet pas forcément de créer des catégories d'impact ou d'effet en lien avec les différentes dimensions d'une organisation (CF : MADAC).
2. La structuration limitante du cadre logique ne permet pas de différencier les activités et les produits, ce qui limite l'appropriation de cette logique. Il est donc possible de planifier des réunions en les associant à une fonction/thématique d'action sans pour autant que celles-ci aient un objectif précis en termes de livrable ou de personnes/groupes/acteurs touchés.
3. La structure des tableaux prévisionnels ne systématise pas la mise en corrélation directe entre les activités et les indicateurs de réalisation ou entre les produits et les indicateurs de produits.
4. La structuration des cadres budgétaires reste calquée sur une ventilation comptable générale et n'est pas calqué sur une ventilation opérationnelle en lien direct avec des budgets d'activités ou d'actions.

➤ **Des processus de mobilisation et d'animation pour la mise en œuvre d'une dynamique collective qui reste à affiner**

La dynamique interne d'organisation du CHF s'inscrit dans cette volonté affichée de favoriser au maximum la mobilisation des membres. Dans ce sens et en lien avec les différents axes de travail du CHF, plusieurs entités ont ainsi été mises en place, au-delà des organes structurels associatifs. D'une manière générale, on retrouve ainsi :

- le bureau
- le Conseil d'Administration
- l'Assemblée Générale
- Les COPIL de suivi de projet
 - COPIL COMOSEH
 - COPIL Projet REDASH
 - COPIL DERASH
 - prévu COPIL jardins scolaires
- Les commissions d'activité
 - Commission adhésion
 - Commission recherche de fonds
 - Commission plaidoyer
 - en cours de création : commission communication
- La permanence juridique
- Les comités ponctuels :
 - le Comité de rédaction NIH
 - Le Comité RN

Créées progressivement pour répondre à des besoins opérationnels, ces organes permettent aux membres et aux administrateurs de : s'engager de manière ciblée sur une thématique, échanger des informations en lien avec les sujets abordés, identifier des priorités communes, se mettre d'accord sur les actions à mener ou les messages à porter.

Pour autant, les orientations stratégiques, le mandat, les modalités de travail et l'organisation interne de ces organes font l'objet de niveau de formalisation variable d'un comité à l'autre et restent globalement peu

détaillés. En l'état, il n'est pas donc toujours évident pour le bureau et les responsables de comité, de mobiliser, de responsabiliser, de piloter, de coordonner, de suivre ou encore de valoriser les activités.

A titre d'exemple, on notera que :

- Dans le cadre de la capitalisation, les principes de consultation collective sur les sujets de capitalisation semblent encore peu formalisés.
- Dans le cadre du plaidoyer, il ne semble pas y avoir eu de débat formel par rapport aux axes de plaidoyer et à la posture du CHF ou encore par rapport aux procédures validation des messages à faire passer. (On soulignera à ce niveau que le point de vue des acteurs quant à la posture de plaidoyer ou au processus de validation des messages à adopter reste variable.)

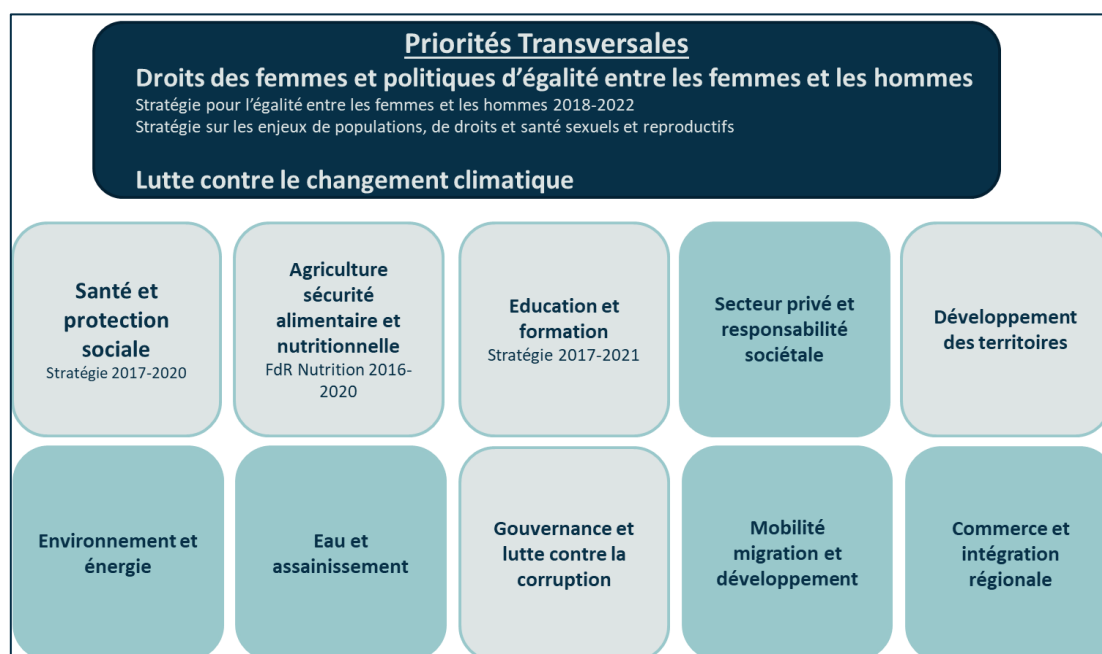
2.1.3 Cohérence externe et complémentarité

➤ Une bonne cohérence avec les thématiques prioritaires françaises en Haïti

La dynamique du CHF est en bonne cohérence avec les orientations et priorités du MEAE. Son positionnement direct au bénéfice d'un des pays prioritaires ciblé par la politique française, s'inscrit dans la continuité des décisions du CICID du 8 février 2018. En lien avec la structuration des politiques sectorielles et transversales en matière d'aide (voir ci-après), il intervient également en cohérence des dynamiques de l'ambassade et des opérateurs du MEAE, focalisés sur 6 grandes thématiques.

- Agriculture et sécurité alimentaire
- Aménagement du territoire
- Education et culture
- Renforcement de l'Etat et des collectivités territoriales
- Santé et population
- Société et droits humains

Figure 3 : Cadre des stratégies françaises



Par rapport aux stratégies et dynamiques de l'AFD, il convient de souligner la bonne cohérence du projet du CHF avec la « stratégie des Trois Océans » qui fait de la multiplication des initiatives partenariales une priorité, « avec l'objectif d'enrichir la conception des projets, d'accroître leurs résultats et impacts et d'encourager l'innovation et le partage d'expertises entre pairs ». Sur le plan des secteurs d'intervention, le CHF participe

également à la coordination des acteurs dans les secteurs prioritaires de l'AFD : l'agriculture, la santé, l'éducation et, plus récemment, la gouvernance.

Enfin, dans la prolongation des engagements français, le CHF participe pleinement à la mise en œuvre de « Grand Bargain » dont la France est signataire à travers lequel les acteurs s'engagent notamment à :

- une plus grande transparence de l'aide ;
- améliorer les évaluations conjointes et impartiales des besoins ;
- inclure les personnes qui reçoivent de l'aide dans la prise de décision qui affecte leur vie ;
- davantage de soutien et de moyens de financement à destination des intervenants locaux et nationaux ;
- harmoniser et simplifier les exigences en matière de rapports.⁴

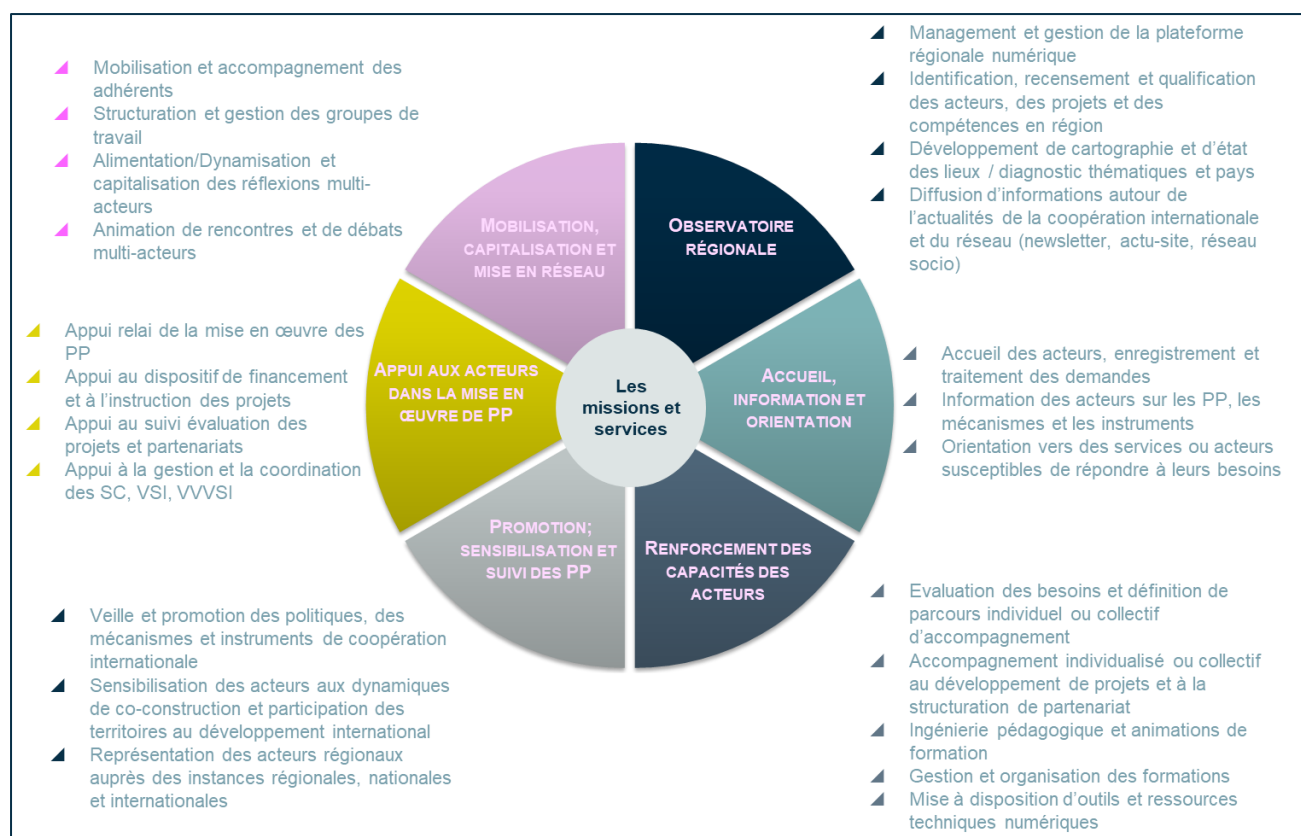
➤ **Une volonté affirmée de complémentarité avec les autres acteurs et programmes de Solidarité et de coopération internationale**

Pour donner suite au programme CRASH, le CHF a entamé une dynamique de repositionnement du réseau par rapport aux autres structures d'appui et d'accompagnement des associations françaises au niveau national et régional. Dans ce sens, la dynamique de déconcentration de l'organisation du CHF à travers la création de collectifs régionaux a été arrêtée au bénéfice d'un rapprochement plus direct avec les RRMA. Dans ce même sens, une réflexion sur les services a été engagée en 2018 pour recentrer les activités du CHF, éviter les doublons avec les RRMA et également avec les autres acteurs participants à l'appui des OSC françaises intervenant en Haïti et intervenir en complémentarité des activités déjà engagées. Dans ce prolongement, des échanges avec la PAFHA ont pu avoir lieu afin de mieux appréhender le positionnement de cette dernière et envisager des rapprochements.

À l'issue de la période, on constate que la dynamique de mise en œuvre du CHF tend à se mettre en place à la suite d'une recherche de complémentarité avec celle des Réseaux Régionaux Multi-Acteurs (RRMA) notamment dans le cadre de trois de leurs missions.

⁴ <https://interagencystandingcommittee.org/grand-bargain/quest-ce-que-le-grand-bargain>

Figure 4 : Modélisation (non contractuelle) des missions menées par les RRMA



Dans le cadre de la mission, observatoire régional, le CHF a initié des échanges avec la Guadeloupe à travers la mise en place d'un service civique en charge du référencement des acteurs régionaux intervenant en Haïti.

Dans le cadre de la mission d'« accueil, information et d'orientation », le CHF a pu participer à un webinaire dans le cadre du groupe pays Haïti mis en place par le RRMA de Bretagne, pour apporter un éclairage sur la situation en Haïti.

Enfin, dans le cadre de la mission de renforcement des capacités, le CHF oriente de manière systématique vers les RRMA lorsque les questions concernent justement des recherches de formations, de conseils sur les financements locaux ou encore sur le montage de projet.

Cette volonté de complémentarité « active » est également retrouvée dans leur stratégie de partenariats. Le CHF a initié plusieurs démarches de partenariats et de collaboration, en lien avec son positionnement et ses fonctions avec des acteurs références ici et là-bas : les RRMA (déjà cités précédemment), le F3E, l'Agence des Micro Projets, le FORIM, la PAFHA, le SCAC Haïti, etc. Certaines prises de contact ont pu être initiées avant le REDASH. Ses contacts ont toutefois été poursuivis ou du moins entretenu sur la période du projet. Pour autant, le degré et la démarche de formalisation de ces derniers ont été fortement limités pour des raisons à la fois externes et internes au cours des deux dernières années.

Complémentarité avec les autres programmes et acteurs français là-bas

Le CHF n'a pas vocation à intervenir directement sur le territoire haïtien, mais à accompagner les acteurs à intervenir de manière cohérente et complémentaire avec les autres acteurs. Il s'efforce donc de recenser les partenariats et projets des acteurs français intervenant en Haïti et d'orienter lorsque l'information est disponible, les membres vers les acteurs de mise en œuvre. A ce titre, il convient de souligner qu'il intervient en complémentarité du SCAC avec lequel le CHF échange des informations sur les projets menés par ses membres.

Pour autant, cette recherche de mise en cohérence et complémentarité reste complexe et se fait encore de manière itérative pour des raisons en grande partie externes :

- Au niveau du système organisationnel de la coopération française, il n'existe pas d'instance ou d'organisme officiel de suivi et de coordination des acteurs français intervenant en Haïti ou encore d'organisme central de recensement et de qualification des projets co-financés par la France en Haïti.
- Au niveau de la structuration des données acteurs et projets, les thésaurus ou champs de qualification de données restent différents d'une organisation à l'autre. Ceci rend donc beaucoup plus complexe l'agrégation et le croisement des données projets.
- Au niveau de la collecte des données acteurs et projets, que ce soit au niveau du CHF comme des autres organismes publics et associatifs, la collecte des données auprès des acteurs et projets restent particulièrement complexes et chronophages.
- Au niveau sécuritaire, il apparaît dangereux de réunir l'ensemble des informations sur les interventions françaises au risque que cette liste soit utilisée à des fins malveillantes liées au terrorisme.
- Au niveau du CHF même, si l'évolution du site internet permet de recenser les données acteurs et projets, sa structuration et surtout sa gestion par un prestataire externe ne permet pas au coordinateur ou au bureau de faire de requête directement sur la base et nécessite donc de rechercher manuellement les informations.

Compte tenu de ces facteurs et des capacités du CHF, on peut conclure que les objectifs et activités du CHF permettent d'une certaine manière de faciliter la mise en complémentarité des activités des petites associations françaises avec les dynamiques ou programmes d'autres acteurs français dans la limite du système existant.

➤ Un appui indirect à l'intégration des procédures nationales de coordination de l'Aide

D'une manière générale, le CHF assure depuis la mise en place du référent local, un exercice complexe de communication et de mise en relation des acteurs avec les autorités nationales, locales et le CLIO. Il convient néanmoins de rappeler que les procédures et cadres de coordination des actions restent encore partiellement opérationnels et se font donc généralement au cas par cas.

Au niveau des associations, le CLIO représente le seul espace où se réunissent des ONG nationales et internationales des secteurs humanitaire et de développement. Créé en 2005, à l'initiative de représentants d'ONG internationales, le but de cette plateforme était à l'origine de favoriser des liens entre les organisations, sans faire de distinction entre les nationales et les internationales. Très vite, cependant, le CLIO a été perçu comme un regroupement d'ONG internationales. La fusion du CLIO et du CCO, en 2017, n'a pas mis fin à la division entre les organisations. Du point de vue opérationnel, le CLIO dépend comme le CHF, de la participation des membres aux activités et au-delà de la propension qu'ont les acteurs à partager les informations relatives à leur stratégie, à leur programme ou encore à leur collaboration. Celle-ci restant relativement limitée pour des raisons internes, financières, humaines et matérielles, les capacités de coordination de la plateforme restent donc limitées.

Au niveau des autorités ministérielles ou locales, l'acteur central reste le ministère de la Planification et de la Coopération Externe, celui-ci a pour mission de concevoir, piloter, animer la planification (le processus de planification) du développement et coordonner l'apport externe en support à l'effort national de développement. Celui-ci assure ces fonctions à travers plusieurs instruments et mécanismes dont notamment :

- **Les instruments** : sur le plan technique, on trouve un instrument stratégique, le Schéma Local de Développement et d'Aménagement du Territoire (SLDAT), et des instruments opérationnels notamment le Plan Communal de Développement (PCD). Ce dernier reste le principal instrument

opérationnel de planification et de coordination des activités autour duquel les Autorités Locales, l'Etat et la Société Civile peuvent collaborer.⁵

- **Les mécanismes** : le mécanisme d'enregistrement et de suivi des ONG nationales et internationales ⁶ reste le principal mécanisme permettant au ministère de savoir qui fait quoi, où, quand, comment et avec qui. Les exercices de coordination se font au niveau national par l'intermédiaire de l'Unité de Coordination des Activités des ONG (UCAONG) et, au niveau départemental, à travers le Conseil Départemental de Coordination et de Supervision des Activités des ONG (CDCSAO). Le niveau central reste en charge du bon déroulement de l'enregistrement⁷ et du suivi des programmes⁸. Un annuaire est mis à disposition pour faciliter la mise en relation.⁹

En parallèle de ce mécanisme, on retrouve le mécanisme national d'enregistrement des associations de développement local, gérée par le ministère de l'Action Sociale et du Travail. Celui-ci a simplement pour vocation d'enregistrer la création d'associations mais n'assure pas le suivi des activités ou projet sur le plan opérationnel.¹⁰ Comme évoqué, la tâche de coordination locale revient aux Conseils Municipaux qui, en lien avec les comités locaux de coordination, assurent le suivi des activités puis les faits remontés au CDCSAO qui assure à son tour le suivi et la validation des activités en lien avec les finances.

Pour autant, la complexité de ces mécanismes et procédures, l'accès et l'actualisation très limités aux documents, les moyens limités accordés aux fonctionnaires en charge de l'administration de celles-ci et la fonctionnalité limitée des cadres de coordination locaux interministériels rendent particulièrement complexe la coordination opérationnelle des activités et leur intégration dans les cadres opérationnels de planification national ou local.

D'une manière générale, le CHF en France comme en Haïti informe les acteurs sur ces instruments et mécanismes, pour assurer une bonne intégration des associations et projets dans les cadres nationaux, mais à défaut de reconnaissance locale liée à une existence locale d'une part et au regard du contexte national d'autre part, force est de constater qu'il reste difficile pour le CHF de participer de l'extérieur à cette mise en cohérence.

Dispositif légal haïtien de mise en œuvre, de suivi et d'évaluation du PCD

Le Conseil Municipal : la Constitution haïtienne de 1987 dans ses articles 66 et 66.1 prévoit un Conseil de trois membres chargés d'assurer la gestion des intérêts de la commune. Il est composé d'un Président et de deux Maires adjoints. Le Conseil Municipal est parti prenant de la dynamique de développement local dans la mesure où il est intégré dans le Comité de Gestion Communal. Le Conseil Municipal, en vertu de ses prérogatives est chargé d'élaborer le budget municipal en tenant compte des actions inscrites dans le PCD.

Le Conseil d'Administration et les Assemblées des Sections Communales : l'article 5 de la loi du 28 mars 1996 indique que « Chaque section communale est dirigée par un Conseil d'Administration de la Section

⁵ https://procurement-notice.undp.org/view_file.cfm?doc_id=202028

⁶ https://www.ifrc.org/docs/IDRL/Haiti/Decret_modifiant%20la_loi_ONGs.pdf

⁷ https://www.haiti-now.org/wp-content/uploads/2017/05/MPCE_Gov-Ong-registration-piece-soumettres.pdf

⁸ https://www.haiti-now.org/wp-content/uploads/2017/05/MPCE_Gov-Form-programme-projet.pdf

⁹ https://www.haiti-now.org/wp-content/uploads/2017/05/MPCE_ONG-liste_actualisee_2012-2013_2.pdf

¹⁰ http://www.historic-haiti.com/wp-content/uploads/2018/03/GUIDE-cr%C3%A9ation-association_vf.c.pdf

Communale (CASEC) et une Assemblée de la Section Communale (ASEC). L'Assemblée prend les décisions, le Conseil les exécute ». Le CASEC et les ASEC sont représentés au sein du CGC.

Les comités locaux de coordination : le Comité Local de Coordination est une structure mixte. Le Président de l'ASEC en est le coordonnateur. Le CLC est composé de sept membres dont au moins deux femmes. *Il regroupe les autorités locales de la Section Communale et les représentants de la société civile (notables, représentants d'organisations, d'églises, commerçants.).* Les CLC ont pour rôle majeur de veiller à la mise en œuvre des actions définies comme prioritaires pour les sections communales. Ils accompagnent le processus de développement local au niveau des sections communales. Ils catalysent toutes les activités, ils identifient les besoins, ils coordonnent les acteurs au niveau local. Les CLC sont des structures de concertation et d'échange au niveau des sections communales.

Le comité de gestion communal : le comité de gestion communal est notamment en charge de l'exercice des compétences suivantes : Les membres du CGC ont acquis des compétences dans les domaines suivants : • La méthodologie mise en œuvre pour l'élaboration du PCD • Les fonctions du PCD • Les enjeux du développement local • Le développement local et la décentralisation • La stratégie des acteurs • La gestion des conflits • La coopération décentralisée • La gestion de projets • L'animation et la communication territoriales • L'éducation relative à l'environnement • La mobilisation communautaire • Le leadership local • L'aménagement du territoire • Le changement climatique • La cartographie.

2.2 L'efficacité

Difficultés rencontrées

Ce triennal a dû faire face à de nombreuses difficultés, parmi lesquelles (par ordre d'impact sur le programme) :

- 1 Le manque de ressources humaines opérationnelles sur le programme, qu'elles soient salariées ou bénévoles. L'essentiel des activités repose exclusivement sur le coordinateur avec l'aide et le soutien de la présidente.
- 2 La crise du COVID en France qui a annulé, repoussé ou retardé de nombreuses activités du projet REDASH.
- 3 Deux départs de coordinateur en cours de projet.
- 4 Le départ de l'engagée en service civique en Guadeloupe un mois après le début de sa mission.
- 5 L'hétérogénéité des RRMA : leurs différences de taille, de structuration, d'ancienneté, de missions, d'équipe salariée, etc. qui complexifie le partenariat global avec "les RRMA" qu'avait ambitionné le CHF.
- 6 Le manque de temps et d'implication de l'ensemble des membres du CHF pour s'engager à la fois dans les missions de leur association ET dans celles du collectif.

2.2.1 La mise en œuvre des activités

➤ Une effectivité satisfaisante

Malgré les contraintes contextuelles rencontrées sur la période de mise en œuvre du projet, globalement, l'effectivité du projet est bonne.

Voir Annexes : tableau détaillé de l'effectivité.

➤ Des activités globalement appréciées même si des marges de progression existent

Les interventions du CHF à des fins d'information sont appréciées par les membres dans leur diversité. Entre autres, on retiendra que :

- Les USH et NIH sont largement appréciés des membres (de toutes tailles, y compris celles travaillant également sur d'autres pays) ;
- La qualité des intervenants des conférences est soulignée ;
- La refonte du site internet a été appréciée.

En points de vigilance, les membres font état d'une surcharge d'informations, ou d'une information éparpillée. Quelques membres ont pu souligner l'absence de certaines thématiques abordées telles que les questions d'insécurité.

“On fait tout un tas de conférences sur Haïti qui sont intéressantes, mais on ne parle pas du problème d'insécurité.”

De nombreuses actions de capitalisation ont pu être menées sur la période du REDASH et sont disponibles dans le centre de ressource. Le CHF fait toutefois face à une difficulté dans l'identification des besoins en termes d'action de capitalisation. De plus, certains membres interrogés soulignent un manque de « concret » (réel ou supposé) dans les actions de capitalisation menées, complexifiant la mobilisation des membres.

“Il y a un manque de concret au CHF, d'action. Il y a des réalités de terrain, et tous les jours, on subit la frustration de travailler avec des partenaires qui n'avancent pas, c'est frustrant et ça démotive. Depuis quelques années, le CHF s'est enfin engagé sur du concret - COMOSEH... ce que l'on aborde aujourd'hui (partage d'expérience, capitalisation, cartographie, etc.) ce sont des choses qui auraient dû être mises en place depuis longtemps...”

En lien avec sa fonction d'accompagnateur et de facilitateur, on retiendra que :

- Le centre de ressources est bien fourni, facile d'utilisation et régulièrement alimenté. On note toutefois des difficultés récurrentes qui perdurent telles que des fonctionnalités de tri peu poussées qui ne facilitent pas l'accès aux documents ou les difficultés de mobilisation des membres pour étoffer le centre de ressources.
- L'utilisation récente d'outils numériques, dont l'outil Teams, qui permet aux personnes n'ayant que peu de temps ou qui sont éloignées, de participer à plus d'activités du CHF. Cela facilite également la participation des Haïtiens aux activités du CHF (directement depuis Haïti).
- Même si les partenariats initiés avec les RRMA ne sont pas encore aboutis (entre autres par suite d'une hétérogénéité des RRMA sous-estimée qui a donc nécessité de s'adapter à chaque fonctionnement), les premiers ateliers régionaux qui ont pu être menés ont eu des retours favorables par les participants et semblent source de motivation.

Suite à leur dimension fédératrice, les Rencontres Nationales sont connues et attendues par les participants. La qualité des interventions et des intervenants est soulignée par les participants. L'inclusion grandissante d'haïtiens dans les interventions ainsi que le niveau de technicité croissant est apprécié.

“Les dernières RN ont été assez ... indigestes : très spécialisées, voire rebutantes, et pourtant les gens étaient là, étaient attentifs, sont restés, donc c'est une vraie réussite. Les actions et les acteurs sont de moins en moins amateurs et de plus en plus spécialisés.”

➤ Une réactivité du CHF face aux contraintes externes

La crise du COVID en France a eu un effet indéniable sur la mise en œuvre du programme, malgré les efforts pour y pallier et les stratégies d'adaptation. Dans l'ensemble, la crise du COVID a :

- empêché une partie importante des activités de se mettre en place, notamment : la mission en Haïti et toutes les activités qui y étaient rattachées (capitalisation en Haïti, production de vidéos, etc.), la tenue de conférences-débats en France, le report des Rencontres Nationales, etc.
- eu un impact psychologique important sur l'équipe salariée, comme sur la dynamique de réseau. La mission de terrain représentait une grande attente pour l'équipe et son annulation a créé un fort sentiment de frustration. D'autre part, les rencontres physiques n'ayant plus lieu pendant longtemps, les moments informels qui représentent une part importante de "ce qui fait le réseau" ont disparu. Certes au profit de plus de pragmatisme et peut-être de technicité dans les échanges, mais au prix d'une baisse de moral et de motivation généralisée.
- obligé l'ensemble des membres à se mettre d'accord sur l'utilisation d'une plateforme commune, et a ainsi poussé l'adoption de la plateforme Teams par l'ensemble du CHF.
- permis, grâce à la généralisation de l'outil numérique, des rencontres qui n'auraient pas été possibles autrement. Pour exemple, le nombre important de personnes haïtiennes présente lors des dernières RN en direct d'Haïti ont donné une réelle cohérence à ces activités.
- permis, grâce à la généralisation de l'outil numérique, de faciliter l'accès aux rencontres du CHF et donc d'encourager une plus forte mobilisation auprès des membres qui peuvent plus facilement se libérer quelques heures en soirée, qu'une demi-journée avec déplacement.
- empêché les missions en Haïti faites par les membres, et donc une part des projets des associations. Parallèlement, ce manque de terrain a également rapproché les membres du CHF qui y ont vu une manière de se lier au terrain via le réseau.

Les difficultés en Haïti, qui cumulent à la fois la crise du COVID et la crise sécuritaire ont également impacté les réalités des membres. Les associations ont de ce fait beaucoup plus de difficultés à réaliser leurs projets sur place. Cela engendre une rapide modification de leurs priorités, de leurs besoins et de leurs attentes vis à vis du réseau. Cet état de fait a sans nul doute eu également des effets sur la mobilisation des membres pour la mise en œuvre des activités et plus largement sur la dynamique souhaitée par le CHF.

En réponse à ces difficultés :

1. Le CHF a rapidement su réagir à la crise du COVID en encourageant l'utilisation de l'outil Web, des conférences en ligne, en mettant en place la plateforme Teams pour tous permettant de partager des fichiers, des discussions, etc. sur le projet. La réussite de l'Assemblée Générale en ligne et surtout des Rencontres Nationales en ligne malgré le nombre de participants, atteste de l'adaptabilité dont a fait preuve le CHF.
2. La crise du COVID s'est accompagnée de la crise sécuritaire en Haïti. Le CHF a donc choisi d'utiliser les fonds normalement utilisés pour la mission, pour mettre en place les activités de plaidoyer.

Actions menées en adaptation au contexte

- Création d'une Commission Plaidoyer : action de plaidoyer avec le COEH et Participation aux campagnes Stop Silence Haïti 2020 et 2021
- Fiche Expérience « Comment gérer les situations de crise » : fiche réalisée suite et dans le contexte de la crise du Covid-19.

Dans ce contexte et malgré les difficultés liées aux ressources humaines (voir les paragraphes ci-après), le CHF a mis tout en œuvre pour s'adapter, continuer/maintenir ses activités, et répondre aux difficultés des membres.

Tableau 1: Analyse SWOT bilan des activités menées

FORCES	FAIBLESSES
- Le savoir-faire du CHF sur la fonction d'information à travers les USH et NIH est largement apprécié des membres (de toutes tailles, y compris celles travaillant également sur d'autres pays), connu et reconnu par les membres et par la plupart des partenaires - Refonte du site internet a été appréciée. - La cartographie est réalisée et est intuitive avec une partie des descriptives association - Le Centre de ressources est existant, bien fourni et facile d'utilisation. - Utilisation de l'outil Teams – plateforme d'échanges numérique pour l'organisation et les échanges au sein du CHF - L'outil numérique facilite la participation des Haïtiens aux activités du CHF (directement depuis Haïti) - L'outil numérique permet aux personnes n'ayant que peu de temps ou peu de moyens de transport de participer à plus d'activités du CHF - Échanges créés avec de nombreux RRMA qui semblent demandeurs de collaborer avec le CHF - Les premiers ateliers régionaux effectués ont motivé des participants - Les Rencontres Nationales sont connues et attendues par les participants - La qualité des interventions et des intervenants est soulignée par les participants - Le Projet COMOSEH a permis une collaboration concrète et utile autour d'un projet commun - De nombreuses associations ont pu participer à COMOSEH et bénéficier de fonds complémentaires : le CHF passe d'accompagnateur à un rôle assimilé à un bailleur - De nombreuses actions de capitalisation ont déjà été réalisées et sont disponibles - La Commission plaidoyer est active et compétente - Le partenariat avec le COEH et les acteurs importants permettant de donner du poids aux messages à transmettre	- Certains membres estiment recevoir trop d'information, trop de mails, et que cela dilue l'information essentielle - Finalité des cours de créole et du site en créole à redéfinir - Manque de RH et de forces opérationnelles sur l'ensemble du projet - Mise en place incomplète de la cartographie et de la bourse de compétences - Difficulté de mobilisation des membres pour étoffer le centre de ressources - Difficulté de recrutement de Service Civique en Guadeloupe - Manque de RH des RRMA pour organiser les groupes pays - Hétérogénéité des RRMA et nécessité de s'adapter à chaque fonctionnement - Jeunesse et manque de structuration du RRMA Karib Horizon - Dissolution de tous les collectifs haïtiens régionaux - Manque de collaboration/connaissance horizontale entre les associations agissant dans un même projet collectif de type COMOSEH et donc manque de mise en commun des actions - Difficulté de récolte des besoins des associations en termes de capitalisation - Manque de concret (réel ou supposé par les membres) dans les actions de capitalisation complexifie la mobilisation des membres - Manque d'un processus de diffusion généralisé des actions, permettant de valoriser et de faire connaître les actions du CHF
OPPORTUNITES	MENACES
- L'indicateur de l'existence de la cartographie et de la présence des acteurs dans le cadre logique du REDASH aurait permis de valoriser ce qui a été fait - Il y a, au sein du CHF, de nombreuses compétences à valoriser, des projets intéressants, des acteurs ressources qui peuvent faire profiter tout le CHF de leur expertise - Le représentant permanent en Haïti dispose d'un réseau important, notamment dans la sphère universitaire - Les outils numériques peuvent faciliter les échanges et les partages d'informations - Il existe un RRMA et des associations présentent et bien implantées en Outre-Mer avec une présence forte auprès de la diaspora haïtienne en Guadeloupe - L'outil numérique permet la participation accrue d'acteurs haïtiens aux RN - La collaboration autour de projets d'envergure peut donner une réelle force au CHF, tête de réseau - L'accessibilité à des fonds plus importants pour de nombreuses associations agissant en Haïti peut participer à leur montée en compétence et leur professionnalisation.	- Indicateurs du projet trop ambitieux - Péremption de certaines activités et travail de mise à jour nécessaire et peu anticipée (sur la cartographie comme sur la bourse de compétences notamment) - Difficulté pour les personnes illettrées de participer et d'entrer dans le fonctionnement numérique - Hostilité ambiante en Guadeloupe vis-à-vis d'Haïti - Hétérogénéité de l'action du CHF au niveau des actions régionales, et donc accessibilité variée pour les associations - L'organisation de consortium et d'activités à plusieurs associations nécessite du temps d'organisation, de coordination avec parfois un accompagnement très personnalisé qui pèse lourd sur les RH du CHF - Lorsque les actions d'urgence et de sécurité occupent tous les esprits, les notions plus larges peuvent être mises au second plan - Hétérogénéité des avis sur le périmètre à donner aux actions de plaidoyer et sur les risques à prendre - La diversité et l'hétérogénéité des membres du CHF

De nombreuses actions sont à capitaliser et l'existence de nombreux points communs entre les membres du CHF facilite ce travail	multiplient les besoins et amplifient la palette de services nécessaire pour y répondre.
---	--

2.2.2 L'atteinte des résultats

Compte tenu du contexte de mise en œuvre, on peut considérer que le projet REDASH tend à atteindre les résultats qu'il s'est fixés même s'il reste des points de vigilance.

Résultat	Niveau d'atteinte	Points forts	Points de vigilance
Résultat 1.1. Les acteurs de la solidarité avec Haïti se sont approprié le processus de capitalisation, une production régulière est assurée et partagée. La capitalisation s'effectue dans le cadre d'une démarche collaborative associant les partenaires haïtiens.	Intermédiaire	- Une production régulière est assurée - Les outils produits sont mis à disposition et partagés dans la lettre aux membres - Il y a une démarche d'intégration des partenaires haïtiens dans la capitalisation et l'ensemble des événements du CHF - notamment facilité par l'outil numérique	Des processus de mobilisation des membres, des procédures de ciblage des sujets et des démarches et outils de co-construction encore peu structurés
Résultat 1.2. Des outils théoriques et techniques (formations, documents...) propres au CHF sont mis à disposition et utilisés par les acteurs de la solidarité avec Haïti.	Intermédiaire	- Des outils théoriques et techniques sont conçus - Ils sont mis à disposition sur le Centre de Ressource, espace dédié, faciles à télécharger, gratuits et accessibles au plus grand nombre.	- Les acteurs de la solidarité avec Haïti ne sont pas bien ciblés - La qualification des documents et leur indexation restent limitées - La forme de certains documents ne facilite pas toujours l'accès et la mise en valeur des informations
Résultat 1.3. Des informations sur le contexte haïtien sont diffusées par le CHF et disponibles dans le centre de ressources. Les acteurs de la solidarité avec Haïti se saisissent de cette information et connaissent ainsi mieux le contexte dans lequel s'inscrivent leurs projets.	Effectif	- Les informations sont rédigées, diffusées et disponibles. - Elles permettent en effet à tous les acteurs de bien saisir le contexte d'intervention - Elles sont appréciées par les membres / adhérents	La diversité et la régularité des productions mettent sous tension l'organisation.
Résultat 2.1. Le CHF répond mieux aux attentes de ses membres grâce à une approche territorialisée en France.	Intermédiaire	- La démarche a été faite auprès de la majorité des RRMA - Evolution de l'approche en droite ligne aux recommandations de la précédente évaluation	- L'analyse des attentes/besoins des membres reste limitée - La structuration et la formalisation des activités et missions à « territorialiser » restent encore peu structurées.

Résultat 2.2. Un réseau d'associations de solidarité avec Haïti s'établit et se structure en Outre-mer. Les liens entre Métropole, Outre-mer et Haïti se développent.	Effectif	· Les liens ont été établis et se développent · Le CHF commence à se faire connaître en Guadeloupe	· Les liens à développer entre les métropoles, l'Outre-Mer et Haïti restent peu formalisés. · La dynamique de changement et les activités concrètes permettant de développer les termes des collaborations sont encore peu précises
---	----------	---	--

2.2.3 La planification, l'exécution et la supervision du projet

La planification des activités a été structurée à travers les documents de tranche et s'est faite de manière collégiale entre le coordinateur et les membres du CA. L'exécution a été réalisée de manière itérative dans un souci d'adaptation au contexte externe (COVID 19, crise haïtienne, etc.) et interne (disponibilité variable des membres). La supervision s'est faite à travers des rencontres régulières et des comptes rendus d'exécution coconstruits par les membres du CA, le coordinateur ou encore les présidents de commissions. Enfin des bilans annuels ont été effectués lors des AG pour rendre compte des réalisations et recueillir les doléances et recommandations de mise en œuvre.

Pour autant trois éléments ont été source de difficultés :

➤ **Le Turn-over du poste de coordinateur**

Le coordinateur exerçant une fonction centrale dans le réseau, son changement en cours de projet a engendré un ralentissement des activités, minimisé par la rédaction de documents de passation.

➤ **Une visibilité limitée sur les budgets-temps à accorder à la réalisation des activités**

Certaines activités ne faisant pas l'objet de processus clairs ou d'outils de mise en œuvre, la planification des moyens et du temps à affecter à celles-ci s'est avérée difficile à évaluer. Dans plusieurs cas et notamment lors des activités collectives, particulièrement chronophages, ceci s'est souvent soldé par une augmentation du volume de travail initialement imaginé lors de la NIONG qui a mis sous pression le coordinateur comme les membres du CA.

➤ **Un dispositif de suivi artisanal**

S'il existe bien des pratiques interne de suivi des activités, celles-ci ne font pas l'objet d'un dispositif associé à des procédures et outils de collecte, de traitement et de structuration de l'information systématique et fonctionnelle. Le rapportage de celles-ci par le coordinateur reste donc complexe et particulièrement chronophage.

2.3 Efficienne

2.3.1 Adéquation des moyens mobilisés et répartition des tâches entre les équipes

NB : l'évaluation des budgets n'a été réalisée que sur le rapport budgétaire T1, c'est-à-dire à mi projet.

➤ Moyens financiers

Les moyens financiers attribués aux activités apparaissent à posteriori cohérents. Si certaines ont été étalées dans le temps, ou ont subi des variations légères, cela relève des aléas d'un projet. On notera néanmoins que lors de la première Rencontre Nationale les coûts se sont révélés plus importants que prévus (17 000€ au lieu de 7 000€). Même avec plus de 4 000€ d'abandon de frais, la différence reste importante.

➤ Moyens matériels

Les moyens matériels semblent cohérents avec les activités et les missions du CHF. Les locaux, le matériel informatique et de reprographie semblent adaptés à la mission. Les outils de travail en ligne sont efficaces et performants et permettent une mutualisation des données et des travaux collaboratifs. Le site internet est ergonomique, même si certaines fonctionnalités de recherche et de tri pourraient améliorer l'ensemble.

➤ Moyens humains

Les ressources humaines prévues sont de : $\frac{3}{4}$ ETP de coordinateur. rice et $\frac{3}{8}$ ETP de chargé.e de mission. Au regard de la diversité et de la quantité d'activités à mener et à coordonner, force est de constater que ces moyens restent insuffisants et ce malgré l'appui du bureau et des membres des commissions (voir ci-après).

De plus, il convient de souligner que les compétences métiers spécifiques liées aux différentes fonctions du CHF sont multiples. Il reste donc difficile de trouver des profils aussi polyvalents et engagés acceptant les taux de rémunération proposés.

2.3.2 Sur l'équilibre de la répartition des tâches entre le bureau, le coordinateur et les membres

La mise en œuvre de plusieurs missions et activités du CHF ne reposant pas sur une commission ou un comité de mise en œuvre, la réalisation de celles-ci reste à la charge du coordinateur, de la présidente et de certains membres actifs principalement présents au CA.

Missions/ Services	Tâches récurrentes	Personnes en charge			
		Coordinateur et stagiaire	Membre du CA	Comité/ Commission	Prestataire externe
 Informer Mobiliser	Publication USH et NIH	X		Comité de rédaction	
	Alimentation et diffusion de la lettre aux membres	X	X		
	Organisation d'un cycle de conférence-ciné/débat	X	X		
	Animation de cours de créole en ligne	X			X
 Identifier Valoriser	Développement et maintenance de l'annuaire des membres	X	X		
	Recensement des projets	X			
	Développement et maintenance de la bourse aux compétences	X	X		
 Orienter Renforcer	Alimentation du centre de ressource	X	X		X
	Création de fiches thématiques	X	X		
	Mise à jour de la BDD d'orientation /formation-prestataire-acteur	X	X		
	Orientation et conseil aux membres	X	X		
 Rassembler Coordonner	Organisation des Rencontres Nationales	X	X		
	Appui au développement et coordination d'initiative collective	X	X	Commission Finance Commission projet	

 Partager capitaliser	Atelier d'échanges et de production d'outils de capitalisation	X	X	Commission capitalisation (En cours)	
	Création et/ou diffusion d'activités d'ECSI	X	X		
 Sensibiliser Plaider					
	Actions de plaidoyers	X	X	Commission plaidoyer	

Face à cette représentation sommaire, on observe que :

- Le coordinateur a plutôt un rôle de chargé de mission. L'implication des membres volontaires étant variable, la démarche collective de mise en œuvre n'est pas toujours possible et adaptée à la temporalité du programme. Le coordinateur du projet se positionne davantage dans une démarche de faire-pour le collectif ou de faire-avec le CA et les représentants des commissions que dans une démarche collective visant à coordonner le faire-faire aux commissions et comités. Pour une grande partie des tâches, il reste en charge de la coordination et du développement des documents ou de la finalisation des travaux développés par certains membres.
- La présidente intervient autant en tant que présidente que de directrice exécutive.
- Les membres du bureau et du CA se positionnent en appui continu au coordinateur et assurent une partie des tâches qu'il ne peut prendre en charge.
- Les membres des commissions et comités s'appuient sur le coordinateur pour assurer l'organisation et la mise en œuvre des activités.
- Les adhérents participent aux activités par l'intermédiaire du coordinateur qui sollicite les membres au fil des besoins ou chantiers en cours.

Au regard de cette répartition, on peut constater qu'à l'exception des tâches gérées par les commissions ou comités, une grande partie des activités est sous la responsabilité du coordinateur qui reste largement supervisé par la présidente/directrice exécutive. Si certaines activités ne font pas l'objet d'un processus clair ou si la charge de travail est trop importante (ce qui est plus que fréquent), la présidente, le bureau et dans une moindre mesure les membres du CA et certaines personnes ressources prennent le relai. Compte tenu du caractère relativement restreint de l'équipe exécutive (bureau et coordinateur), la communication et la répartition des tâches se fait de manière souple et agile.

En revanche, plusieurs points limitent l'efficacité de ce système de fonctionnement.

- L'absence de tableau de bord associé à un tableau de répartition des tâches limite la visibilité globale de la direction exécutive et du coordinateur et oblige les acteurs à multiplier les échanges directs, ce qui se révèle parfois chronophage lorsque plusieurs acteurs sont impliqués et ne peuvent être présents en même temps.
- Le manque de processus de mise en œuvre et/ou d'outils ne permet pas toujours d'assurer une répartition des tâches claire entre les acteurs.
- La structuration limitée du processus de planification et d'engagement ciblés des membres adhérents, ne favorise pas la délégation des tâches et ne permet pas forcément au coordinateur de jouer son rôle de coordinateur de l'action des membres.

2.3.3 Adéquation des procédures et outils développés

Comme évoqué précédemment, le CHF a développé des procédures de mises en œuvre et des outils adaptés pour une bonne partie des activités à mettre en œuvre.

- En lien avec la mission d'information, la rédaction des newsletters, des USH, des NIH et des lettres aux membres se fait via des canevas standardisés en ligne avec l'appui du comité de rédaction. Les abonnements et envois sont gérés informatiquement.
- La maintenance des annuaires se fait directement par le coordinateur qui collecte et consolide les informations dans les différents tableaux de données/acteurs.

- L'alimentation de la base de données est effectuée par le coordinateur directement sur le site internet via la console de management de WordPress et la gestion de la cartographie est déléguée à un prestataire externe qui est également en charge de la maintenance du site.
- Dans le cadre des échanges et de l'élaboration de documents collectifs, le déploiement de l'outil numérique Teams, mis en place pendant le projet, a permis aux membres d'échanger plus facilement des documents et d'améliorer le suivi et la collaboration des acteurs sur les différents chantiers en cours.
- Dans le cadre de l'organisation des rencontres et activités, les échanges rapprochés entre les membres du CA et le coordinateur ont permis de maintenir une communication fluide et l'exploitation des outils de planning collectif ont permis de maximiser la mobilisation.

Dans l'ensemble, ces processus sont simples et ergonomiques. Ils permettent au système de s'appuyer sur des schémas récurrents de fonctionnement pour assurer une bonne efficacité de mise en œuvre. Dans la prolongation de ceux-ci, il serait donc intéressant de développer des processus standardisés par les autres activités.

En revanche, côté planification des activités, il n'existe pas de document unique de suivi de projet rationalisé, de type carnet de bord ou tableau de suivi de programme. Étant donné que l'équipe technique et les personnes concrètement impliquées restent limitées, ce manque est pallié par des échanges et des réunions régulières. Pourtant, un suivi régulier basé sur le cadre logique et les indicateurs identifiés à l'échelle du projet, ou mieux encore, à l'échelle du CHF, permettrait plus de visibilité sur les activités et donc une adaptabilité en mode agile plus simple, de meilleures transmissions / passations en cas de changement d'équipe et une répartition des tâches facilitée. Un soutien extérieur en début de projet DERASH pour la constitution de cet ensemble d'outils de suivi permettrait de pallier ce manquement et de partir sur de meilleures bases.

2.4 Les effets du projet

2.4.1 La reconnaissance du réseau

Cette question est en lien avec le l'objectif global du projet « le CHF est reconnu comme étant un acteur central, créateur et diffuseur de ressources sur Haïti et en Haïti ».

Dans l'ensemble, la mission de créateur et diffuseur d'information est connue des acteurs interrogés, et le CHF est globalement considéré comme acteur central sur les questions d'Haïti. Cela est vrai en particulier auprès des petites associations et de leurs partenaires. En revanche l'intégration du CHF comme acteur central au niveau des plus grandes associations est plus limitée.

Néanmoins, compte tenu de la nature des indicateurs et des sources de vérifications liées, il reste difficile d'apprécier dans quelle mesure les indicateurs ont été atteints. (Indicateurs initiaux : reconnaissance du CHF en France (90%) et en Haïti par les partenaires associatifs et institutionnels (70%) en tant que ressource sur Haïti, appréciation de la qualité des documents produits par le CHF (95%)). Comme évoqué, ceci en appel, à une meilleure définition du Système de Suivi Évaluation.

Dans ce sens, il conviendra de s'interroger sur la formulation de cet objectif global dont les contours mériteraient d'être clarifiés : Quelle réalité est placée derrière le terme de reconnaissance ? Dans quelle mesure cette reconnaissance comme « acteur central, créateur et diffuseur de ressources sur Haïti et en Haïti » participe à la réalisation des missions du collectif ? Permet-il de prendre en compte l'ensemble de ses missions ? Qu'est-ce que cela apporte concrètement au CHF, à ses membres ou aux partenaires en Haïti ou à la sphère de la Solidarité Internationale dans son ensemble ? La définition plus précise de la finalité de l'objectif général permettrait de faciliter la structuration du reste du cadre logique.

2.4.2 L'organisation du réseau et ses relations avec les régions, l'Outre-Mer et Haïti

La poursuite des rapprochements avec les institutions ici et là-bas a permis au CHF de renforcer sa posture de plateforme nationale à la fois auprès des organisations nationales et régionales. Les nombreux échanges formels et informels développés avec la PAHFA, CSUD, l'AMP, le SCAC ou encore le CLIO ou le ministère de l'éducation, ont permis au CHF d'être mieux connu et reconnu. La mise en place d'une convention avec le RRMA de Bretagne et d'activités conjointes avec d'autres RRMA a permis de repositionner le collectif en région. Pour une grande partie des membres interrogés, ce gain de notoriété du CHF a participé à l'amélioration de la crédibilité des associations membres et à une meilleure prise en considération de leurs actions.

Pour autant, à défaut de cadres précis et harmonisés (parfois d'un côté comme de l'autre) sur les possibilités de collaboration par type de cible associés à des types de services et d'activités précises, en lien avec la coordination et l'accompagnement des acteurs haïtiens, la structuration des collaborations et la répartition des tâches susceptibles d'être mise place restent complexes à envisager de manière globale.

2.4.3 Les connaissances, attitudes et pratiques individuelles et collectives du réseau

Le maintien de la circulation et de l'accès à l'information est le premier effet à souligner. Les diffusions d'information régulières sur l'évolution du contexte sanitaire, politique comme sécuritaire en Haïti, a permis aux acteurs d'être informés, d'alimenter leur réflexion interne et avec le CHF et de pouvoir réagir en conséquence à travers leurs associations comme à travers les différents cadres d'échange du CHF.

L'organisation de rencontres régulières en visioconférence a permis d'amplifier la participation des acteurs français et surtout haïtiens. Les échanges et représentations ont alors pu s'ouvrir et se confronter encore davantage et renforcer la démarche de co-construction des sujets, thématiques ou encore projet de développement.

De manière indirecte mais non moins significative, les différentes activités du réseau financées par le SMA associées à la mise en place du représentant local en Haïti, ont permis de se rapprocher d'autres ONG françaises et aux acteurs de se lancer dans des dynamiques de co-construction d'un projet collectif, le COMOSEH. Selon les membres du CHF, le développement d'un tel projet a permis au CHF de renforcer sa posture de réseau censé « accompagner et encadrer la spontanéité des membres » tout en dynamisant la mise en œuvre des différentes activités d'identification, d'accompagnement ici, de soutien là-bas, de capitalisation ou encore de valorisation.

Le projet n'a toutefois pas réussi à dépasser le manque de connaissance horizontale entre les associations.

2.4.4 Evolution de la structure identitaire, de la gouvernance et des dynamiques de co-construction du réseau

Deux principaux effets / impacts du projet sont à mentionner.

L'intégration de la mission plaidoyer : bien que déjà présente dans l'ADN du réseau et de ses membres, le projet a permis à une commission de voir le jour et de créer une dynamique interne favorable au développement de messages de plaidoyer fédérateur. Cette intégration a participé au développement

identitaire du CHF, au développement d'une nouvelle plus-value pour les membres et à sa reconnaissance (notamment par CSUD).

La mise en place d'un référent local : au-delà d'avoir renforcée la place du CHF en Haïti et d'avoir facilité la coordination du projet COMOSEH, la mise en place du référent local a permis de confirmer la pertinence de mettre en place une antenne relai sur place à des fins à la fois stratégiques et opérationnelles. Elle préfigure ainsi à la mise en place d'un réseau ancré dans le double espace, susceptible d'assurer une coordination et un accompagnement des acteurs à la fois ici et là-bas.

La mise en place de l'outil numérique Teams et la réalisation de certains temps forts du réseau via l'outil numérique a modifié l'image des membres sur le CHF. L'outil permettant une participation plus équitable et facilitant les temps de question/réponse, certains acteurs absents ou plus effacés pendant les réunions en présentiels, ont pu trouver une meilleure place. L'outil a modifié les dynamiques du réseau et l'image que le réseau renvoie à ses membres. Il serait pertinent de définir dès à présent la place que devra tenir l'outil numérique dans le fonctionnement du CHF post-COVID. Les réunions hybrides (en présentiel et en distanciel) étant plus complexes à mettre en œuvre, à animer et demandant une installation informatique plus importante (système de caméras, micros et écrans coordonnés), il serait à réfléchir si le CHF souhaite se doter de cette possibilité, s'il souhaite repasser au tout-présentiel ou s'il définit un système pour chaque temps fort du réseau.

Parallèlement au projet REDASH, il est indéniable que **le projet COMOSEH** a eu un impact réel sur la structure identitaire du réseau. Au-delà de la vingtaine d'associations directement concernées, tous les membres ont été tenus informés du projet, de son évolution et donc du rôle qu'y a joué le CHF. Cette nouvelle posture d'ensemblier donne ainsi une dimension opérationnelle au réseau et fait écho aux aspirations de plus en plus marquées de mêler réflexion collective et action collective.

2.4.5 Viabilité

➤ **L'identité, la structure du réseau et l'engagement des membres**

Sur le plan structurel, la posture statutaire, l'identité, la gouvernance et les missions du CHF apparaissent cohérentes et en phase avec le désir d'évolution et d'engagement des membres. De plus, la reconnaissance grandissante du CHF auprès des autres organisations, fait écho à l'identité du collectif et renforce le sentiment d'appartenance des membres. Pour autant, la structure opérationnelle du réseau et les procédures de mobilisation nécessitent encore d'être consolidées pour renforcer la mobilisation des acteurs dans le temps et leur implication raisonnée dans les commissions et chantiers du CHF.

On note également un positionnement des membres variable par rapport au CHF qui complexifie la standardisation d'une approche pour la mobilisation des membres.

L'engagement des membres au sein du réseau reste variable. Celui-ci dépend notamment de leur parcours d'engagement dans la Solidarité Internationale (SI), de la place qu'occupe Haïti dans leur biographie, des liens identitaires, humains ou encore opérationnels qu'ils entretiennent ici et là-bas.

Que ce soit à l'occasion d'événements collectifs tels que les Assemblées Générales ou les Rencontres Nationales ou lors de réunions, les membres du collectif semblent présents, réactifs et font preuve d'une réelle mobilisation autour d'une volonté commune, celle de se rassembler. L'adhésion au CHF est d'abord la preuve d'un besoin de collaborer et de s'unir avec d'autres associations qui partagent des difficultés et des problématiques communes.

En revanche, les entretiens ont mis en avant une disparité dans la manière de se positionner par rapport au CHF. Dans cette pluralité de postures et des motivations à l'adhésion, en voici quelques-unes (liste non-exhaustive) :

- certains se considèrent purement bénéficiaires, adhérant pour recevoir des services en retour,
- certains adhèrent en signe de ralliement, pour montrer leur adhésion à une cause commune, sans pour autant estimer que c'est leur rôle de participer activement dans les activités du CHF,
- certains adhèrent à une structure plus grande à qui ils donnent leur voix et le mandat de réaliser les activités collectives (comme le plaidoyer notamment),
- et d'autres adhèrent uniquement à la suite du projet collectif COMOSEH pour pouvoir y participer.

La volonté de structuration et d'implication des membres est donc très variable, bien que des personnalités s'impliquent énormément pour le fonctionnement de la structure. Il n'existe pas à l'heure actuelle de niveau d'adhésion des membres en fonction du positionnement qu'ils souhaitent adopter (mis à part l'implication au CA ou au bureau), ni d'exigence de participation minimale de la part du CHF. Chaque membre est donc libre de participer autant qu'il le souhaite, et le bureau, le CA et l'équipe technique prennent en charge les variations de force opérationnelle.

➤ La pérennité du système de mise en œuvre

Sur le plan organisationnel et financier, les objectifs visés notamment en termes de réalisation et les moyens humains y étant dédiés ne sont pas en adéquation et mettent le système sous tension. À terme, ce déséquilibre risque de remettre en question la viabilité de certaines missions, la qualité des réalisations ou encore la continuité de l'effectivité trop dépendante de l'engagement variable des acteurs.

➤ Le maintien des activités au-delà du temps projet

Mission d'information : la mission d'information reste une mission historique du CHF. Elle se révèle l'une des mieux structurées du réseau et une véritable force pour ce dernier. De plus, grâce à la participation financière des membres sous forme d'abonnement aux USH et NIH, son financement reste bien équilibré sans être autonome.

Mission de recensement et valorisation : la refonte du site internet, l'alimentation du Centre de Ressources et la mise en place d'une cartographie des acteurs en ligne se révèlent pertinentes pour les membres. De plus, elle participe à la valorisation générale de l'action française en Haïti qui reste encore difficile à réaliser à l'échelle du SCAC. Pour autant, le manque d'outils de structuration des données, de processus de mise à jour des informations comme la participation et l'exploitation encore limitée de ces outils par les membres implique de s'interroger sur son objectif final et son utilisation concrète. S'il s'agit d'un outil de « mise en ligne amélioré » des productions du CHF pour faciliter leur diffusion ou, au contraire, d'une réelle banque d'informations concernant Haïti, les procédures d'alimentation et de mise à jour sont à adapter. De même, le public ciblé par ces outils est à définir et la politique de diffusion et de communication à adapter (surtout si le grand public, au-delà des membres, est ciblé). Selon le même raisonnement, il est possible de s'interroger sur la viabilité de la bourse aux compétences, si la finalité de celle-ci, les modalités d'accès, de mise en ligne, de mise à jour et d'échange, ne sont pas consolidées dès le départ.

Mission d'orientation et de conseil : si cette mission ne fait pas encore l'objet d'activités à proprement parler, elle occupe une place particulièrement importante pour les membres et les partenaires du CHF qui y voit un moyen d'être mis en relation avec des acteurs de confiance ou d'obtenir des conseils auprès de leurs pairs. Elle mobilise donc un temps précieux pour le coordinateur comme pour les membres du CA. Néanmoins, ce dernier n'est pas valorisé, tout comme les référencements, les orientations ou les conseils donnés aux partenaires ou aux membres. À défaut d'exister formellement en tant qu'activité, sa viabilité ne peut être remise en question, mais dans les faits, au regard de l'importance et de la multiplication des demandes des membres, son absence de prise en compte directe déséquilibre la planification des activités générales du CHF, le travail du coordinateur et donc la stabilité générale du système.

➤ La pérennité des financements

Les activités menées engendrent certaines dépenses et de fait, sont logiquement dépendantes d'un financement externe pour pouvoir perdurer dans le temps. Il doit être souligné que, dans la mesure où Haïti fait partie des pays prioritaire du CICID, que le CHF s'inscrit dans la continuité des politiques françaises en matière de coopération, de coordination et que ce dernier fait preuve d'une réelle volonté de complémentarité avec les autres acteurs de la coopération, la pérennité de ce partenariat financier apparaît plutôt bonne.

Toutefois, les partenariats déjà établis assurent une sécurisation des activités. La stratégie de « mise en relation » plutôt que de « faire » du CHF initié sur le REDASH permet également de sécuriser un certain nombre d'activités d'accompagnement. Les prises de contact et la volonté de partenariat en direction des RRMA s'inscrivent dans cette sécurisation.

Au-delà des financements externes, le CHF peut également s'appuyer sur les adhésions, l'engagement de ses membres et leurs participations financières à certaines activités.

3 Analyse prospective et recommandations

3.1 Éléments de réflexion

3.1.1 Appréciation de la structuration du réseau

Sur le plan statutaire, le CHF est ouvert à toutes les familles d'acteurs quel que soit le statut, la composition, le niveau de structuration ou d'expérience. Son ouverture lui permet d'inclure tous les types d'acteurs régionaux sans règle particulière, condition préalable ou processus progressif. Pour autant, ce cadre inclusif est encore général et ne permet pas forcément aux acteurs de se positionner les uns par rapport aux autres. De même, les droits et les devoirs des membres restent peu développés. Les acteurs peuvent ainsi se positionner en tant que bénéficiaire, acteur ou actionnaire.

Sur le plan identitaire, au regard de la littérature relative à la structuration des réseaux, le CHF comporte plusieurs des caractéristiques d'une tête de réseau géographique, dans le sens où l'organisation :

- n'a pas vocation à remettre en question l'indépendance d'action des membres ;
- vise à réunir d'autres organisations ou individus partageant un but commun ;
- accorde une place centrale aux dynamiques d'échange entre les membres ;
- se structure autour d'activités au service du collectif et de ses membres ;
- fonctionne grâce à une mise en commun de ressources.

Au-delà, le CHF se positionne de manière singulière :

- Il ne peut être qualifié de fédération, car il n'est pas structuré avec des échelons et des représentants locaux ou sectoriels et n'impose donc pas de contrainte organisationnelle, administrative ou encore procédurale. Néanmoins, dans le cadre du développement de certains projets multi-acteurs, il a vocation à fédérer ses membres autour d'une logique d'intervention commune ou de dynamique sectorielle.
- Il comporte certains traits d'un mouvement dans lequel les membres se retrouvent autour de valeurs communes qu'ils ont formalisées dans la Charte du CHF. Celle-ci évoque notamment que les membres s'engagent à : *"[...] entretenir et dynamiser la vigilance militante, en Haïti comme en France, pour nourrir une réflexion dynamique et positive quant au développement démocratique du peuple haïtien et aux appuis apportés dans ce sens par toutes les formes de coopération internationales[...] à dynamiser un réseau de partenaires en France pour mieux répondre aux partenaires acteurs de terrain en Haïti."* A travers lui, ses membres souhaitent ainsi asseoir les interventions françaises dans une démarche démocratique de coordination et de mutualisation, en réaction notamment aux problèmes politiques récurrents et critiques faites à l'encontre de l'APD en Haïti après le tremblement de terre de 2010 ou après l'ouragan Matthew en 2016 notamment.
- Il comporte également certaines caractéristiques d'une communauté de connaissances et de pratiques dans laquelle les acteurs partagent : un langage commun, des manières de travailler, des rituels ou encore des outils de travail. Les missions d'information et de valorisation permettent aux acteurs de partager des connaissances et forment ainsi une base pour les échanges qui sont organisés en collectif autour de la capitalisation de pratiques, du plaidoyer ou encore de la promotion culturelle.

Pour toutes ces raisons, plusieurs acteurs disent avoir le sentiment de « faire partie d'un réseau encadré, mais spontané ».

Sur le plan de la gouvernance, l'association se veut représentative et accorde une répartition acceptée des voix. Les processus d'élection sont organisés de manière démocratique et des PV de réunion sont rédigés et

adressés aux membres. Néanmoins, en dehors de l'élection du CA, la base reste peu consultée officiellement à travers des processus spécifiques. La priorisation des missions à mener, des thématiques sur lesquels travailler ainsi que la planification reste sous la responsabilité du CA et plus spécifiquement du bureau. Si cette configuration semble satisfaire, les membres qui, par manque de temps, préfèrent déléguer à une personne de confiance, elle pousse également ces derniers en cas de désaccord à sanctionner le collectif à travers un non-renouvellement de leur adhésion.

Sur le plan structurel, stratégique, organisationnel et financier, l'association manque encore néanmoins de documents cadres autre que ceux développés dans le cadre du SMA.

- Le document de stratégie du réseau et les objectifs à atteindre sur le long terme n'ont pas pu être renouvelés au cours du triennal.
- L'organisation ne dispose pas de plan d'action financier tri annuel autre que celui développé dans le cadre de la NIONG.¹¹

Sur le plan organisationnel et opérationnel, la planification et la mise en œuvre des activités sont à la charge quasi-exclusive de l'équipe technique. Si ce mode de fonctionnement permet d'assurer une bonne maîtrise des activités, il ne permet pas pleinement d'exploiter, d'articuler, et de valoriser les compétences des membres pour inscrire la mise en œuvre du projet SMA dans la dynamique collective que suppose un fonctionnement en réseau.

Pour autant, nombreux sont ceux qui admettent ne participer qu'à une petite partie des dynamiques collectives et avouent ne pas connaître dans les détails tout ce que proposent le CHF et ses membres. On regrette également que les rencontres ponctuelles et leurs résultats ne s'inscrivent pas davantage en lien avec des objectifs plus spécifiques qui permettraient d'organiser les rencontres sur la base d'un cycle de travail annuel, à la fin duquel les rencontres annuelles pourraient servir à faire le bilan des échanges et le lancement des nouveaux chantiers à traiter dans le cadre des commissions.

3.1.2 Appréciation des services proposés aux membres

➤ Informer et mobiliser, fonction essentielle et fondatrice du CHF

A propos des bulletins d'information USH, NIH : "Nous travaillons sur plusieurs pays, pas uniquement en Haïti, donc les informations du CHF sont essentielles, ça nous permet d'avoir des remontées de ce qui se passe."

L'historique du CHF démontre la volonté d'apporter une information au plus proche du terrain, de sensibiliser sur les réalités des Haïtiens et de faire connaître largement ces actualités, ce qui explique l'adhésion unanime des membres à cette fonction du CHF. Au-delà de la pertinence des activités liées à cette fonction, il est possible d'en déduire que les membres ont tous saisi l'objectif et le but du CHF, son ambition et semblent adhérer à cette mission.

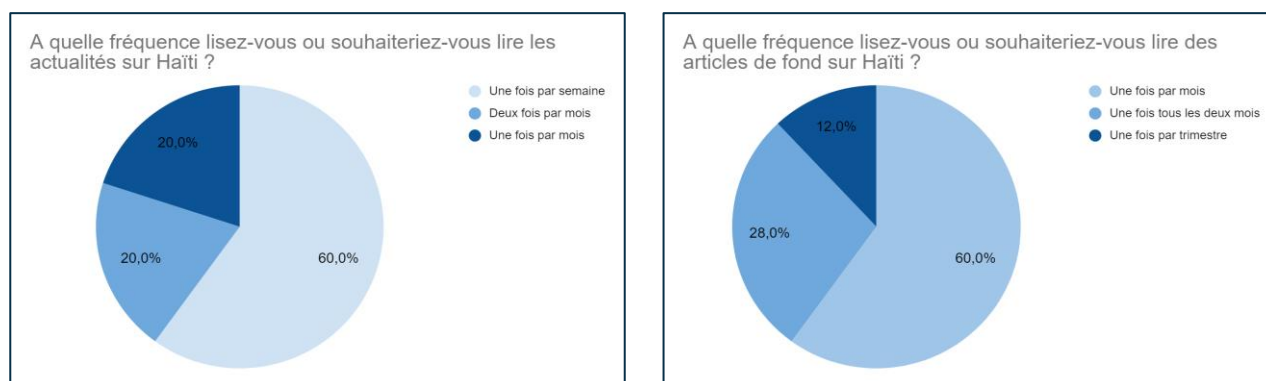
Il existe aujourd'hui de nombreuses publications du CHF :

- USH " Une Semaine en Haïti " : bulletin d'information diffusé toutes les semaines à tous les abonnés comprenant les actualités récentes d'Haïti.
- NIH "Nouvelle Image Haïti" : bulletin d'information avec des informations de fond, prévue pour une publication bimensuelle diffusée tous les deux mois à tous les abonnés.

¹¹ NB : A ce niveau, l'évaluation s'interroge sur l'opportunité de faire évoluer le cadre des subventions SMA pour que les demandes budgétaires soient directement développées sur la base d'un plan d'action triennal propre à l'association. Cela éviterait la multiplication des efforts et documents pour les équipes (bénévoles), permettraient d'inscrire la démarche SMA en lien avec des procédures plus générales de structuration associative.

- La lettre aux membres : relais d'information sur les appels à projet et formation en région → diffusé aux membres uniquement.
- La newsletter : diffusant les actualités du collectif, de ses associations, de ses partenaires, en lien avec Haïti, agenda et bibliographie.

**Schéma 1 à gauche : proportion des appropriations des informations d'actualité sur Haïti publiées par le CHF ;
Schéma 2 à droite : proportion des appropriations des informations de fond sur Haïti publiées par le CHF**



La consultation des membres sur les bulletins d'information, confirme que la fréquence de publication est juste au regard de la demande d'une part, et de la possibilité de rédaction et de mise en page d'autre part.

"Je reçois trop de sollicitations par mail, trop d'informations."

Cependant, il est apparu que les membres abonnés reçoivent de nombreux mails, ce qui peut nuire à la bonne lisibilité des informations et finalement diluer l'information. La proposition de fusionner la lettre aux membres et la newsletter dans un seul bulletin à destination des membres semble cohérente.

Le contenu des bulletins d'information semble pertinent au regard des besoins des membres, à la fois pour les haïtiens d'origine qui connaissent généralement l'actualité de leur pays par d'autres biais et qui retrouvent dans les actualités du CHF une vision différente que celle prônée par les « Appareils d'Etat Médiatiques » haïtiens, que pour les membres moins proches de l'actualité. Tous retrouvent dans ces bulletins un condensé des événements importants. Ces bulletins sont également utiles aux associations qui agissent sur plusieurs pays dont Haïti - et qui n'ont pas la possibilité de s'informer sur tous les pays - ils trouvent, via ces bulletins, une manière simple et rapide d'être avisé des évolutions du pays.

En cette période particulièrement compliquée en Haïti, où les événements politiques et la situation sécuritaire du pays ont un impact direct sur la viabilité des projets et les possibilités d'action sur place, ces bulletins d'information semblent d'autant plus nécessaires.

Schéma 3 : proportion d'utilité ressentie de la fonction d'information du CHF

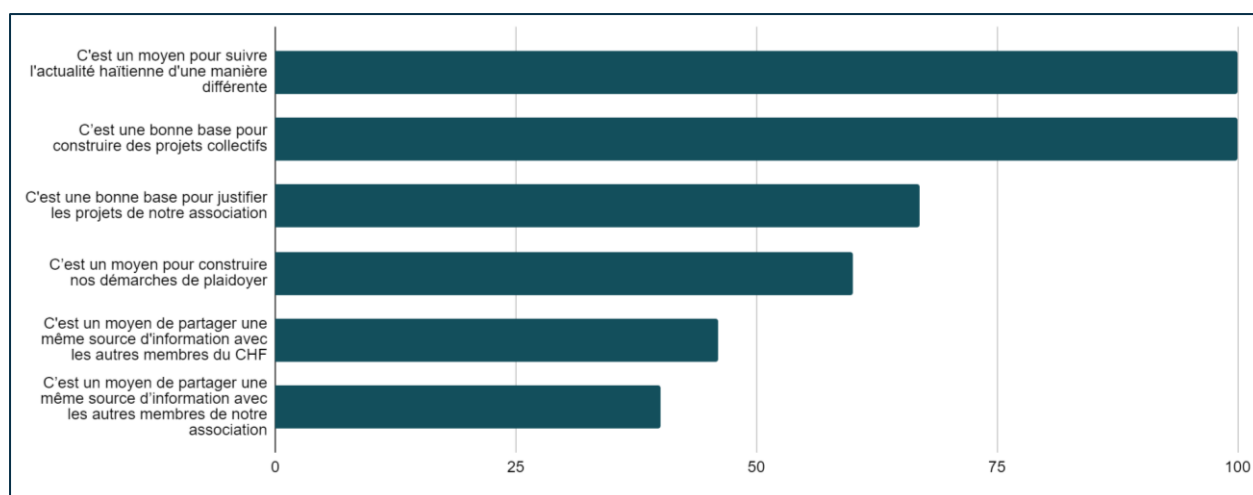


Schéma 4 : proportion des besoins relatifs au contenu des activités d'information et couverture de ces besoins par le CHF

	Sur la totalité des membres interrogés		Parmi les membres exprimant un besoin		
	Taux des membres exprimant un besoin	Taux des membres n'exprimant pas de besoin	Taux de membres considérant que le CHF répond à leur besoin	Taux des membres considérant que l'information est incomplète ou peu claire	Taux des membres considérant que l'information est difficile à trouver
L'actualité politique en Haïti	76%	24%	64%	12%	0%
Les politiques publiques et programmes de développement mise en œuvre par le gouvernement haïtien	80%	20%	32%	12%	36%
Les cas d'atteinte aux droits de l'Homme qui ont lieu en Haïti	76%	24%	52%	16%	8%
Les problèmes ou cas d'atteinte aux droits des migrants en France	64%	36%	28%	24%	12%
Les événements culturels orientés sur la culture haïtienne organisés en France	92%	8%	60%	24%	8%
Les actualités des associations françaises agissant en Haïti	92%	8%	60%	24%	8%
Les actualités des associations haïtiennes partenaires des membres	92%	8%	44%	32%	16%
Les rencontres, les partenariats et accords passés entre les autorités françaises et haïtiennes	84%	16%	40%	16%	28%
La vie quotidienne et les expériences des Haïtiennes et haïtiens	60%	40%	32%	12%	16%

Le contenu le plus demandé concerne l'actualité politique en générale, mais aussi les actualités sur Haïti en France ou par les associations françaises. Le CHF a donc toute sa place pour répondre à cette demande en double espace. L'on peut également observer que certaines informations sont facilement trouvées ailleurs, notamment concernant les cas d'atteinte aux droits des migrants en France ou en ce qui concerne l'actualité politique en Haïti.

Certaines informations complémentaires pourraient être apportées, comme les informations sur les organismes de financement présents en Haïti, des informations sur les projets menés par les membres, des actions haïtiennes positives et potentiellement, une plus grande diversité des sources de l'information.

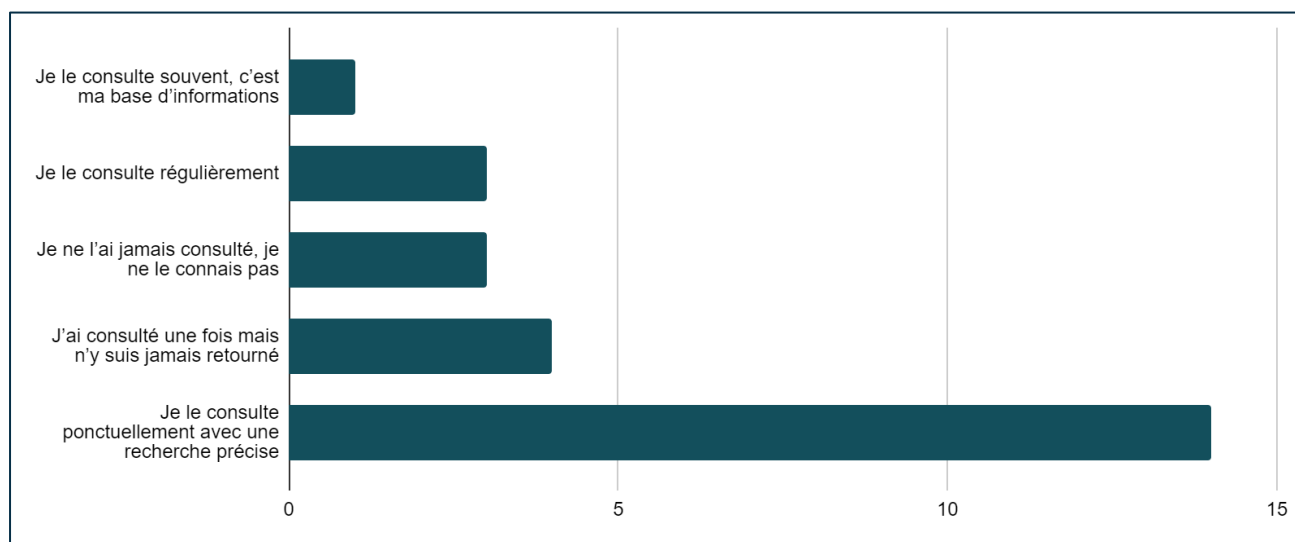
Au regard des actualités publiées, des besoins exprimés et de la satisfaction visible des membres, il s'avère indéniable que cette activité d'information est pertinente, adaptée et utile, même si un effort de clarté (dans la quantité d'envois et dans la mise en page) permettrait de ne pas diluer l'information.

➤ **Identifier et valoriser à travers le centre de ressources, le site internet et la cartographie des acteurs**

L'identification et la valorisation des acteurs et de leurs actions sont possibles grâce à l'alimentation, la mise à disposition et la diffusion de trois outils :

- Le Centre de ressources des acteurs de la solidarité avec Haïti : alimenté et étoffé tout au long du projet,
- Le site internet, qui a été totalement refait pendant le projet REDASH pour plus d'ergonomie, de clarté et de sobriété,
- La cartographie des acteurs : créée pendant le projet, elle rassemble 74 associations membres en France et en Haïti.

Schéma 5 : fréquence d'utilisation des outils d'identification et de valorisation



Si l'ensemble des membres semble avoir connaissance des outils d'identification et de valorisation, il apparaît nettement qu'ils les utilisent essentiellement en réponse à une question précise. **Le contenu du site internet et du Centre de Ressource est largement salué, même si des améliorations notables sont possibles au niveau des fonctions de tri et de la cartographie.** Sur le Centre de Ressource, la présence de l'ensemble des USH, bien qu'utile, masque la présence de certaines ressources de grande qualité. Notons également la diversité des supports mis à disposition : rapports, bulletins d'information, mais également ouvrages, vidéos, conférences, images, etc. rendent ce centre de ressource attrayant.

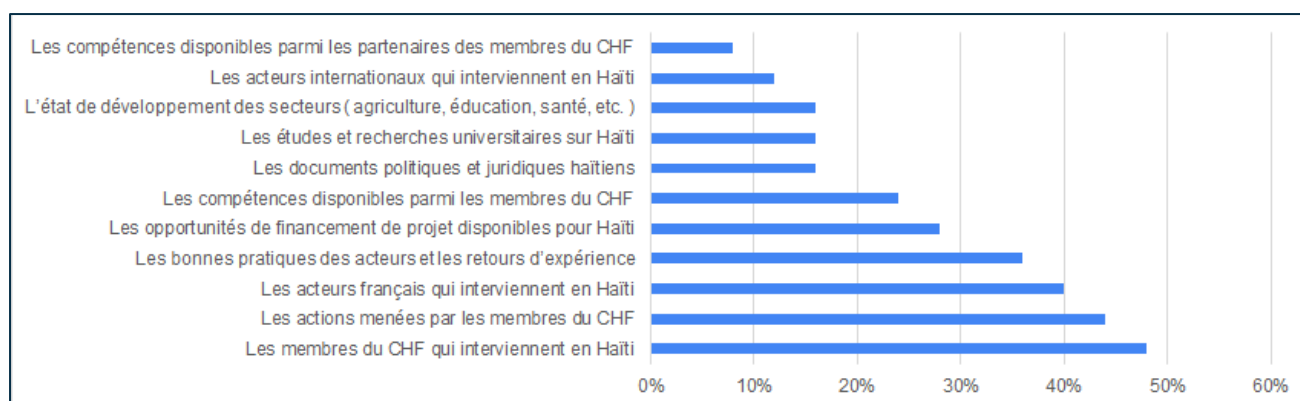
Étant donné qu'il apparaît nettement que les membres utilisent les outils d'identification et de valorisation en réponse à une question précise, analysons plus particulièrement le type de recherches effectuées.

Schéma 6 : Sujets recherchés sur le Centre de ressource et niveau de fourniture d'informations par ce dernier

	Sur la totalité des membres interrogés		Parmi les membres ayant effectué une recherche		
	Taux des membres exprimant un besoin à ce sujet	Taux des membres n'exprimant pas de besoin à ce sujet	Taux des membres considérant que le Centre de ressources répond à ce sujet	Taux des membres considérant que la réponse est encore incomplète	Taux des membres estimant que ce sujet n'est pas prioritaire
Les acteurs français qui interviennent en Haïti	80%	20%	40%	24%	16%
Les acteurs internationaux qui interviennent en Haïti	76%	24%	12%	40%	24%
Les membres du CHF qui interviennent en Haïti	88%	22%	48%	32%	8%
Les actions menées par les membres du CHF	92%	8%	44%	36%	12%
Les compétences disponibles parmi les membres du CHF	80%	20%	24%	44%	12%
Les compétences disponibles parmi les partenaires des membres du CHF	72%	28%	8%	52%	12%
Les bonnes pratiques des acteurs et les retours d'expérience	88%	22%	36%	44%	8%
L'état de développement des secteurs (agriculture, éducation, santé, etc.)	84%	16%	16%	60%	8%
Les documents politiques et juridiques haïtiens	72%	28%	16%	36%	20%
Les études et recherches universitaires sur Haïti	72%	28%	16%	36%	20%
Les opportunités de financement de projet disponibles pour Haïti	76%	24%	28%	44%	4%

En premier lieu, les informations internes au CHF (informations sur les membres, sur les activités du CHF ou sur les retours d'expérience des membres) semblent être les plus recherchées et partiellement fournies par les outils. Dans un second temps, les informations sectorielles en Haïti et sur les opportunités de financement semblent être les plus demandées avec une forte demande sur l'approfondissement de ces sujets.

Schéma 7 : Liste des sujets recherchés sur le centre de ressource, par ordre croissant



Certains sujets sont également qualifiés de moins prioritaires, comme les documents politiques et juridiques haïtiens, les études et recherches universitaires sur Haïti. Dans un souci de pragmatisme et d'efficacité, se concentrer sur les demandes les plus récurrentes semble judicieux.

Les membres considèrent que les fonctions remplies par le Centre de Ressource, le site internet et la cartographie représentent une bonne base pour développer des projets collectifs, puisqu'il s'agit d'un bon moyen de connaître, contacter et collaborer avec d'autres membres. Ce sont également des moyens pour améliorer leurs pratiques à partir de l'expérience des autres acteurs, tout en valorisant les associations et leurs projets.

➤ L'accompagnement des membres, une fonction réalisée en partie, mais non formalisée

La fonction d'accompagnement n'est pas formalisée à l'heure actuelle dans les activités du CHF. Elle se fait de manière informelle puisque les membres contactent directement les membres du bureau pour des questions concrètes concernant par exemple l'accès au financement ou le transport de matériel. D'ailleurs, c'est une des fonctions la plus considérée comme "secondaire" parmi les membres.

Schéma 8 : Importance accordée à la fonction d'orientation et de conseil du CHF

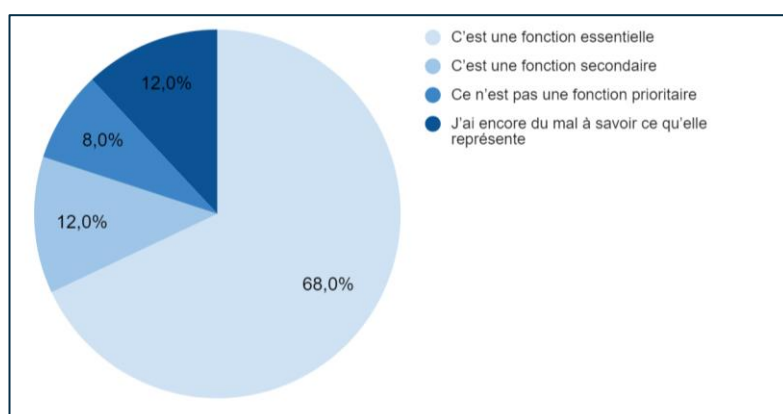


Schéma 9 : Besoins exprimés en matière d'accompagnement et niveau de réponse du CHF

	Sur la totalité des membres interrogés	Parmi les membres considérant que c'est un

			besoin		
	Taux des membres exprimant un besoin sur ce sujet	Taux des membres n'exprimant pas de besoin sur ce sujet	Taux des membres considérant que le CHF répond à ce sujet	Taux des membres considérant que c'est encore insuffisant	Taux des membres considérant que le CHF n'y répond pas
Les collectivités et/ou entreprises françaises qui peuvent appuyer mes projets	76%	24%	24%	40%	12%
Les institutions ou acteurs haïtiens en charge du développement	68%	32%	16%	32%	20%
Les formations disponibles sur la gestion de projet et la recherche de financements	64%	36%	28%	28%	8%
Les financements en cours et les procédures	68%	32%	24%	40%	4%
Les dispositifs d'accompagnement de projet	68%	32%	36%	24%	8%
Les bonnes pratiques existantes	68%	32%	36%	24%	8%
Les prestataires présents en Haïti	64%	36%	16%	44%	4%
Les autres associations agissant en Haïti avec lesquelles je pourrai créer des partenariats	80%	20%	28%	40%	12%

Ce tableau montre d'une part les sujets qui suscitent le plus de demandes : les organismes français qui peuvent appuyer les projets, les financements en cours et les procédures, les prestataires en Haïti et les autres associations agissant en Haïti.

D'autre part, en analysant les réponses estimant que plus de mobilisation de la part du CHF n'est pas nécessaire en matière d'accompagnement et les autres, il s'avère de manière assez homogène, qu'environ la moitié les adhérents estiment qu'il n'y a pas besoin de mobilisation supplémentaire de la part du CHF sur ces sujets.

Schéma 10 : Demande d'une intervention supplémentaire de la part du CHF en matière d'accompagnement

	Taux des membres exprimant une demande d'intervention supplémentaire de la part du CHF	Taux des membres n'exprimant pas de demande d'intervention supplémentaire

Les collectivités et/ou entreprises françaises qui peuvent appuyer mes projets	52%	48%
Les institutions ou acteurs haïtiens en charge du développement	52%	48%
Les formations disponibles sur la gestion de projet et la recherche de financements	36%	64%
Les financements en cours et les procédures	44%	66%
Les dispositifs d'accompagnement de projet	32%	68%
Les bonnes pratiques existantes	32%	68%
Les prestataires présents en Haïti	48%	52%
Les autres associations agissant en Haïti avec lesquelles je pourrai créer des partenariats	52%	48%
MOYENNE	43 %	57 %

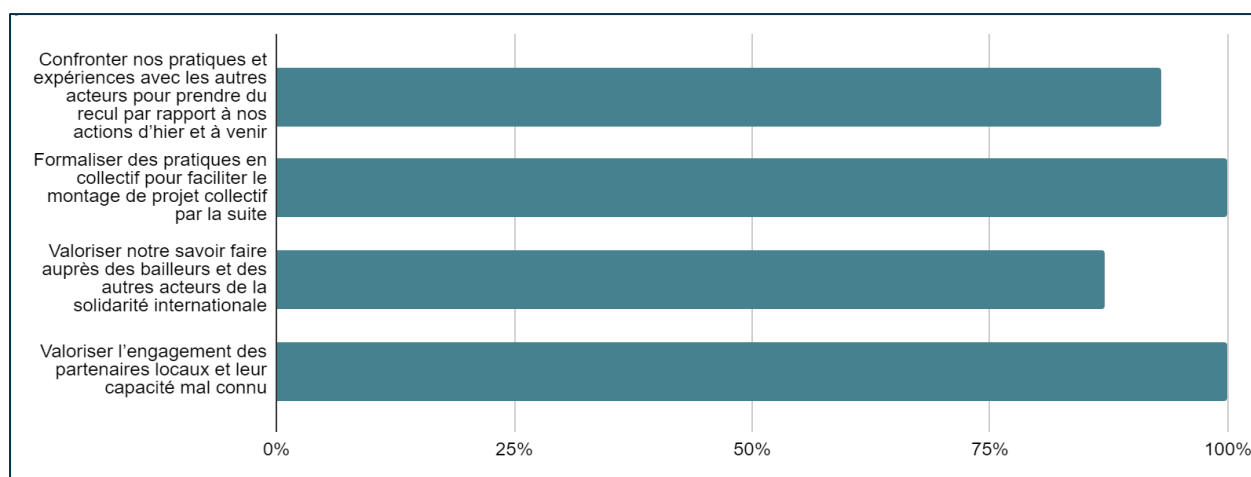
Bien qu'un besoin d'accompagnement soit réel pour une majorité des membres, ces derniers semblent estimer que l'accompagnement personnalisé des associations n'est pas une fonction prioritaire du CHF, ou du moins, qu'elle est moins prioritaire que les autres.

En revanche, le CHF peut servir d'informateur et remplir une fonction d'orientation. Dans ce sens, la bourse de compétences qui est en cours de création pourrait jouer un réel rôle d'orientation sur les questions techniques. Pour les besoins plus généraux, le CHF pourrait orienter vers une page dédiée sur le site internet présentant un annuaire des partenaires en capacité d'aider sur les différents sujets et de réaliser des accompagnements (RRMA, PAFHA, etc.).

➤ Partager et capitaliser, une fonction essentielle soulevant des sentiments contradictoires

La mission de capitalisation est aujourd'hui construite à travers un processus de capitalisation participatif : (i) émergence des sujets grâce à un atelier collectif / questionnaire; (ii) établissement d'un calendrier et d'une stratégie de capitalisation sur les différents sujets; (iii) mise en place de formats adaptés (atelier de capitalisation, atelier thématique, conférence extérieure et retransmission via une fiche, etc.) ; (iv) conception et diffusion de supports; bilan des activités de capitalisation. Bien que la crise sanitaire ait chamboulé ce fonctionnement, l'essentiel du processus a été respecté et adapté pour correspondre au mieux aux réalités. Notons également que la fonction de capitalisation est l'une des seules du projet REDASH qui dispose d'une commission dédiée et active, ce qui, indéniablement, participe à une meilleure mise en place et suivi des activités liées.

Schéma 11 : Attentes des impacts des actions de capitalisation réalisés par le CHF



Pour autant, le choix des sujets de capitalisation reste un exercice compliqué, car ces sujets doivent à la fois être suffisamment larges pour inclure le besoin d'un plus grand nombre de membres, tout en approfondissant un aspect de manière assez précise et détaillée. Dans un premier temps, l'équipe a diffusé des questionnaires pour faire remonter les besoins en termes de capitalisation, mais les retours à ces questionnaires ont été peu concluants, ces derniers laissaient le choix des possibles ouvert à toute proposition de sujet de la part des membres. Un débat mouvant demandant aux membres de se positionner sur des sujets présélectionnés a finalement mieux fonctionné.

Schéma 12 : Priorité accordée aux sujets potentiels de capitalisation

	Taux des membres considérant que la capitalisation sur ce sujet est un besoin	Taux des membres considérant que c'est un sujet non essentiel ou pas nécessaire
Les techniques d'animation participative	64%	36%
Les méthodes et outils de l'intégration du genre dans les projets	64%	36%
Les approches sectorielles mises en place par les membres	68%	32%
Les technologies exploitables dans le cadre des projets	68%	32%
Les démarches et procédures de construction	76%	24%
Les méthodes et outils de suivi évaluation à distance	80%	20%
L'intégration des projets dans les systèmes locaux	80%	20%
Les approches partenariales	84%	16%
Les méthodes d'appui aux organisations locales	88%	12%

Aussi, les fiches de capitalisation ont permis de couvrir plusieurs catégories de sujets en lien avec les attentes des membres. (Fiche "Activités génératrices de revenus" 2020 ; Fiche "Agriculture" 2020; Fiche "Le partenariat associatif" 2019; Fiche thématique "Environnement" 2019; Fiche "Bien penser son projet d'électrification" 2019; Fiche thématique "Education et Formation" 2019; Fiche expérience "Toilettes sèches" 2020, etc.). On notera néanmoins que certains sujets attendus comme les approches partenariales, les méthodes d'appui aux organisations locales et l'intégration des projets dans les systèmes locaux mériteront d'être mieux pris en compte par la suite.

➤ Rassembler et collaborer autour de projets communs, une fonction concrète à développer

La fonction d'« ensemblier » est une activité assez récente du CHF et a débuté avec un petit projet Manman Bèf sur l'agriculture familiale, puis a pris de l'ampleur autour du projet COMOSEH (projet d'éducation au bénéfice d'une trentaine d'écoles, avec 26 associations membres). Bien que ce projet ne fasse pas partie en tant que telle du projet REDASH, il semble nécessaire d'étudier cette fonction (tout comme celle du plaidoyer abordée plus tard), pour saisir l'entière des activités du CHF.

64% des membres du CHF estiment que la fonction de coaliser ses membres autour d'un projet commun est une fonction essentielle du CHF. En revanche, seulement 14% estiment que ce n'est pas prioritaire. Remarquons, que cette fonction a, jusqu'à présent, concerné essentiellement les associations ayant participé à COMOSEH, soit celles entrant dans les critères et agissant sur la thématique de l'éducation.

Pendant toute la durée du projet, le CHF, bien que n'étant pas chef de file du projet, a joué le rôle d'accompagnateur et de rassembleur. Il a informé les associations sur le projet, les a orientés sur les critères, sur la marche à suivre, sur les documents à rendre, sur les délais à respecter, etc. L'engagement du coordinateur, sa rigueur et la qualité de l'accompagnement du CHF à ce niveau ont été salués à plusieurs reprises.

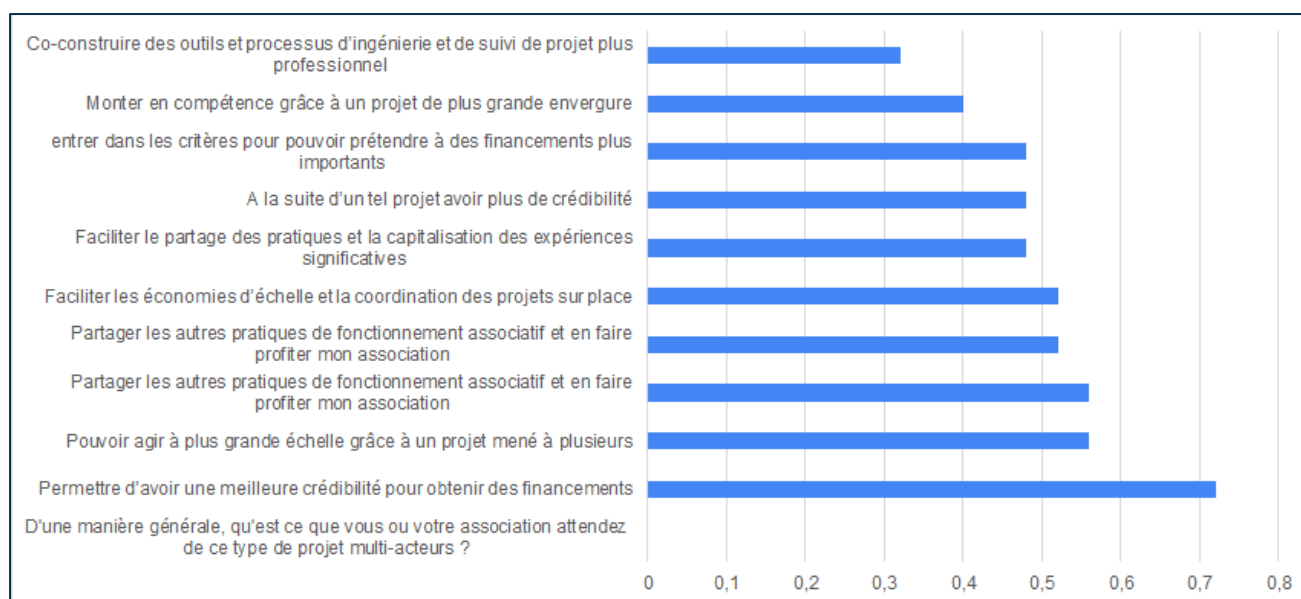
Schéma 13 : besoins d'intervention du CHF dans le cadre d'un projet collectif et niveau de réalisation

	Sur la totalité des membres du CHF			Parmi les membres considérant que ce sujet doit être réalisé par le CHF		
	Taux de membres considérant que ce sujet doit être réalisé par le CHF	Taux des membres considérant que ce sujet ne doit pas être réalisé par le CHF		Taux des membres considérant que le CHF assure cette fonction	Taux des membres considérant que cette fonction n'est pas assez réalisée	Taux des membres estimant que ce sujet est un besoin, mais non-prioritaire
L'écriture des projets	60%	40%		32%	20%	8%
Le suivi des projets sur place	64%	36%		44%	12%	8%
La mise en œuvre des projets	60%	40%		44%	8%	8%
La représentation du projet auprès des institutions	80%	20%		44%	24%	12%
La rédaction et compilation des données projets	64%	36%		32%	20%	12%
La gestion financière des projets	60%	40%		36%	12%	12%

Ce tableau montre une réponse relativement symétrique : une majorité de membres semblent satisfaits de l'accompagnement du CHF de manière assez homogène sur l'ensemble des étapes, et une part non-négligeable des membres estiment ne pas avoir besoin de l'aide du CHF.

Un point à relever concerne la représentation du projet auprès des institutions, où le CHF semble avoir un vrai rôle à jouer et une plus-value à apporter, et deux aspects où les associations pourraient être davantage accompagnées : l'écriture des projets et la rédaction et compilation des données projets.

Schéma 14 : attentes des membres sur les projets collectifs



Si le rôle de rassembleur du CHF semble une évidence pour les associations ayant participé au COMOSEH, on peut regretter le manque d'horizontalité qu'il y a eu pendant ce projet. Un grand nombre d'associations, une diversité de projets et de lieux d'action a pour conséquence qu'aucune association ne connaît pas l'ensemble des autres associations avec lesquelles elle a collaboré sur le même projet. Concentré dans la réussite du projet, l'accompagnement s'est fait de manière assez verticale du GREF (chef de file) au CHF, puis du CHF vers chaque association. La crise du COVID et l'impossibilité d'organiser des réunions en présentiel n'ont bien sûr pas aidé à créer de la transversalité.

➤ Représentation locale : une fonction nécessaire, à structurer

Le projet REDASH a permis la mise en place d'un représentant permanent en Haïti. Celui-ci, rémunéré à mi-temps pour les activités du CHF (représentation du CHF et suivi des activités liées au COMOSEH) a initié une fonction qui semble remporter un intérêt grandissant auprès des membres du CHF, qui estiment à 68% que la fonction de représentation locale est essentielle pour le CHF.

Aujourd'hui, son rôle reste encore à la mesure des moyens dont il dispose et se restreint à : une représentation du CHF au niveau local (au CLIO et auprès des universités notamment), et un suivi local du projet COMOSEH.

La consultation des membres du CHF sur cette question semble s'accorder sur le besoin de donner les moyens au représentant local de réaliser de plus nombreuses missions.

D'autre part, la disparité des réponses à cette question démontre que :

- les associations ont encore peu de visibilité sur le rôle réel actuel du représentant local,
- il y a des disparités importantes entre celles ayant participé au COMOSEH et les autres,
- le rôle à accorder par la suite à un représentant / bureau local méritera une consultation et peut-être des phases de test pour évaluer la faisabilité de l'une ou l'autre action.

Schéma 15 : missions et niveau de réalisation du représentant local

	Sur la totalité des membres du CHF			Parmi les membres estimant que cette mission doit être réalisée par un représentant local		
	Taux des membres estimant que cette mission doit être réalisée par le représentant local	Taux des membres estimant que cette mission n'est pas du ressort du représentant local		Taux des membres estimant que cette mission doit être réalisée par le représentant local	Taux des membres estimant que cette mission est faite de manière encore incomplète	Taux des membres estimant qu'il faut donner davantage de moyens au représentant afin qu'il puisse effectuer ces missions
La représentation du CHF et de ses membres auprès des autorités haïtiennes et institutions françaises en Haïti	96%	4%		36%	8%	52%
Le suivi des projets sur place	76%	24%		20%	8%	48%
La communication et la médiation avec les associations haïtiennes	88%	12%		12%	24%	52%
La communication avec les communautés locales	72%	28%		12%	20%	40%
L'identification de prestataires locaux ou de filières d'achat	80%	20%		12%	20%	48%
La gestion et le suivi de l'achat ou de l'envoi/réception de matériel	64%	36%		8%	12%	44%
Le suivi des justificatifs de dépenses projets	36%	64%		12%	4%	20%
La coordination des études terrain ou missions de suivi	72%	28%		28%	12%	32%

L'activité de représentation locale est pertinente dans le cadre de la structuration du CHF, d'autant plus avec la mise en place de projets collectifs. Les missions du représentant méritent d'être structurées et clarifiées en fonction d'objectifs précis. D'autre part, la communication que les membres peuvent avoir, directement ou non, avec le représentant local pourrait également être organisée en fonction des missions choisies. Son rôle sera éminemment dépendant des projets collectifs, mais le représentant (seul ou via un bureau local), peut jouer un réel rôle de relais et de transition.

➤ Sensibiliser et plaider, une fonction essentielle à développer

Si l'activité de sensibilisation est présente de manière réduite dans le REDASH à travers la fabrication de jeux ECSI, l'activité de plaidoyer en revanche s'est imposée au cours du projet, à la suite des incidents graves qui ont eu lieu en Haïti et à l'immobilisme reproché au pouvoir en place. L'Assemblée Générale de 2019 a fait jaillir une demande unanime des membres du CHF de se mobiliser pour la cause à travers des activités de plaidoyer. Dans ce sens, le CHF a donc créé une commission Plaidoyer, a mis en place le partenariat avec le COEH et a participé aux deux campagnes "Stop Silence Haïti" 2020 et 2021, suite auxquelles l'Union Européenne a refusé de financer le référendum en Haïti (comme demandé dans les messages adressés au gouvernement), en désaccord avec les Etats Unis.

Aujourd'hui, 80% des membres estiment que c'est une fonction essentielle du CHF. Pour autant les membres restent encore mitigés sur le type de positionnement à adopter et le type de plaidoyer à mener. Le tableau ci-dessous fait état de l'avis des membres sur la participation du CHF aux diverses orientations possibles du plaidoyer. Une large majorité est ainsi favorable aux actions de sensibilisation, de mobilisation en France et d'influence auprès des décideurs français. Les actions militantes regroupent moins de membres.

Schéma 16 : Missions de plaidoyer du CHF, implication et priorités

	Taux de membres estimant que le CHF devrait s'impliquer sur cette mission	Taux de membres estimant que le CHF ne devrait pas s'impliquer sur cette mission		Taux de membres estimant que cette mission est une priorité	Taux de membres estimant que cette mission pourrait être approfondie	Taux de membres estimant que l'action du CHF sur cette mission est à développer	Taux de membres estimant que cette mission n'est pas une priorité / que d'autres le font déjà	Taux de membres estimant qu'une action sur ces sujets peut mettre en péril les autres actions
Sensibilisation en France : Faire connaître les problématiques et la réalité haïtienne au grand public français	92%	8%		80%	4%	8%	8%	0%
Influencer les décideurs français via des actions d'alerte auprès du gouvernement et des différentes instances susceptibles d'agir	88%	12%		60%	16%	12%	8%	4%
Mobilisation en France : grâce à l'information, encourager tous les acteurs français à s'investir pour la cause haïtienne - recruter des bénévoles, mobiliser les ONG françaises, etc.	80%	20%		48%	24%	8%	16%	4%
Faire de l'éducation à la citoyenneté et la solidarité internationale	70%	20%		40%	24%	16%	8%	12%
Information en Haïti : jouer un rôle de média alternatif et faire connaître aux haïtiens les réalités non présentées par les médias locaux	64%	36%		36%	12%	16%	20%	16%
Alerter en France via des actions telles que : pétitions, actions coup de poings, manifestations, etc.	68%	32%		36%	24%	8%	20%	12%
Mobilisation en France : grâce à l'information, encourager les ménages français à faire des dons	68%	32%		32%	32%	4%	28%	4%

pour la cause haïtienne								
Influencer les décideurs haïtiens via des actions de mobilisation directement adressées au gouvernement haïtien	80%	20%		24%	40%	16%	16%	4%

Sensibilisation en France via les jeux ECSI

Ces jeux ont été créés à la suite de l'observation d'un manque de supports des associations pour réaliser des activités d'ECSI. Les services civiques du CHF ont donc été mandatés pour créer ces jeux, puis les diffuser dans le centre de ressource. Aucune association n'a mentionné connaître l'existence de ces jeux, ni en avoir fait usage. D'autre part, la diffusion dans le centre de ressource manque de visibilité pour un public plus large. Si la création d'outils spécifiques sur Haïti semble pertinente, en limiter la quantité, approfondir la diffusion et la connaissance par les membres de ces jeux semble essentielle. Par exemple, ces jeux peuvent être testés / montrés / distribués lors des Assemblées Générales ou des RN du CHF. A défaut, le CHF peut également faire appel à des partenaires spécialisés en ECSI et qui sauront mettre à disposition des supports d'animation.

Au-delà de la conception d'outils, la stratégie de sensibilisation en France mérite d'être précisée. Quels objectifs sont recherchés, dans quelle ampleur et avec quels partenaires ? Ces activités sont pertinentes si et seulement si elles s'intègrent dans un cadre plus global de sensibilisation en France.

Activités de plaidoyer

Si l'ensemble des membres semblent s'accorder sur l'importance du plaidoyer, tous ne partagent pas les mêmes principes sur la force à lui donner, et sur l'ampleur que le CHF doit donner au plaidoyer. Pour certains, les répercussions sur le terrain, auprès de partenaires, auprès des projets et auprès des partenariats locaux seraient trop néfastes, et le risque est trop important ; là où pour d'autres, l'action dans ces conditions n'est pas envisageable sur le long terme, et c'est le rôle des partenaires français de mobiliser sur des questions sur lesquelles les acteurs locaux ne peuvent pas / ou peu, agir. Un atelier de réflexion et une définition commune des stratégies souhaitées par les membres permettrait d'harmoniser les actions.

Il n'appartient pas aux consultants de se positionner sur ce point, en revanche, si le CHF souhaite continuer ses actions de plaidoyer, il serait judicieux d'harmoniser les actions, et de mettre en place une stratégie de plaidoyer qui clarifie les objectifs et leur ampleur.

➤ Cours et traduction en créole, des activités utiles qui restent à intégrer dans les fonctions du CHF

Deux activités ne trouvent pas encore tout à fait leur place dans l'ensemble des fonctions du CHF : la traduction du site internet en créole, et les cours de créole en ligne.

Traduction du site internet en créole

Afin de rendre le site internet plus accessible au public haïtien, certaines pages importantes du site ont été traduites en créole ; plus précisément, les paragraphes ont été dupliqués en dessous des paragraphes en français. Or ce système ne facilite ni la lecture du texte en français, ni l'accessibilité aux haïtiens. La traduction automatique vers le créole haïtien fonctionne, bien que de manière imparfaite. Avant de poursuivre cette activité, il conviendra de répondre aux questions suivantes : la traduction automatique est-elle réellement insuffisante pour la compréhension globale ? Quelles informations sont recherchées par les Haïtiens non francophones ? Quelle entrée ont-ils sur le site (lien direct, page Facebook, etc.) ? Si la traduction corrigée

demeure nécessaire en réponse à ces questions, un onglet dupliquant le site en créole, permettra plus de lisibilité aux publics des deux langues.

Cette question d'accessibilité au site internet (et par extension à toutes les activités du CHF) au public haïtien non francophone mérite une réelle réflexion sur les objectifs du CHF. Les partenaires haïtiens et les Haïtiens dans leur ensemble, sont-ils / ou peuvent-ils être bénéficiaires / membres du CHF ? La réponse à cette question permettra de définir avec plus de précision les objectifs de communication donnés aux outils (tel que le site internet). S'ils ne sont pas considérés comme bénéficiaires, un seul onglet de présentation du CHF en créole suffit. En revanche, si les membres haïtiens deviennent bénéficiaires des actions du CHF, un réel de travail de diffusion et de communication là-bas, méritera d'être mené.

Cours de créole en ligne

Les cours de créole en ligne, prévus dans le cadre du projet REDASH ont été effectués en présentiel jusqu'en mars 2020. Ils semblent répondre à une demande de préparation au départ des membres. D'autre part, notons que la constitution de cours en ligne de type MOOC, demande un savoir-faire technique et est très chronophage. Si cette demande représente un volume suffisamment important, le CHF pourrait possiblement constituer une sorte de parcours de préparation au départ vers Haïti, incluant des cours en ligne, mais également par exemple : un livret d'accueil de présentation d'Haïti, un listing des partenaires / lieux d'hébergements / moyens de transports / entreprises fiables, etc. qui pourraient être utiles aux futurs voyageurs. Ce parcours pourrait être (pour tout ou partie) soumis à une participation financière au bénéfice du CHF. Une diffusion de ce parcours à plus grande échelle permettrait à tous les expatriés en destination d'Haïti d'en avoir connaissance.

Si les cours de créole s'insèrent dans un parcours de préparation au départ global, cette mission peut s'intégrer dans la fonction d'accompagnement du CHF, et ainsi former partie d'un ensemble cohérent où le CHF accompagne à toutes les étapes de l'action en Haïti.

3.1.3 La dimension de Genre

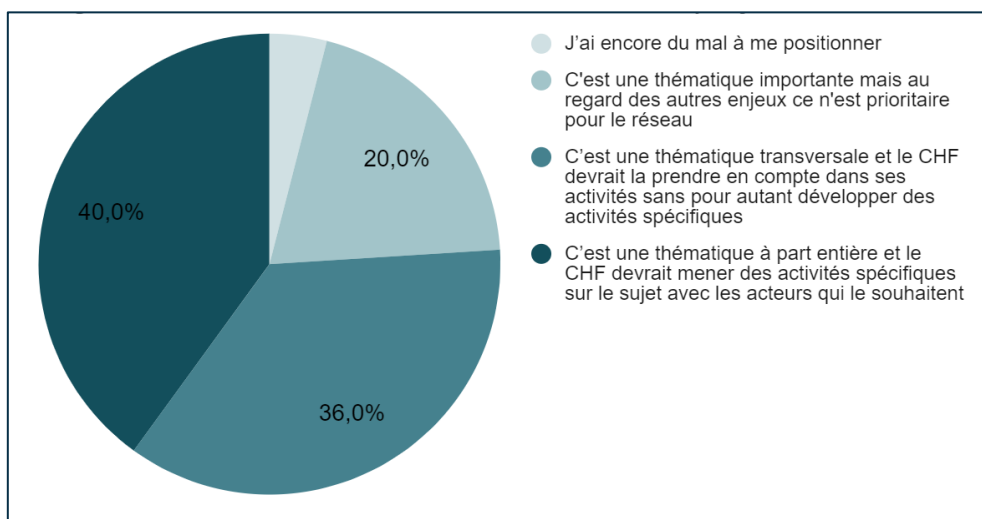
L'égalité femmes-hommes est un sujet qui touche la majorité des membres masculins comme féminin du CHF. Au cours des échanges, cette thématique et les problématiques qui en découlent sont régulièrement évoquées.

La dimension genre semble être intégrée tacitement dans les approches du CHF et de ses membres. Dans le cadre des projets portés par les membres comme ceux portés par le CHF, le souci de ne pas nuire ou accentuer les inégalités semble pris en compte. Dans les organes de décision du CHF comme dans la composition de ses membres, on observe que la parité se fait naturellement.

Pour autant, au niveau stratégique, le réseau n'a pas encore cherché à prendre position sur cette thématique et n'a pas décidé quel niveau d'intégration accorder à la thématique. Au niveau structurel, aucune différence n'est faite entre les associations pro-genre et les autres. Au niveau opérationnel, il ne dispose pas encore d'un système de suivi sexo-spécifique ni d'activité dédiée à cette thématique. En l'état du réseau, ces questions sont à l'état de discussions.

Sur la question de l'importance de l'égalité femme-homme, les membres interrogés lors des enquêtes ont répondu pour la grande majorité qu'il s'agissait d'une thématique qui devrait faire l'objet d'une attention particulière de la part du CHF. Néanmoins, son intégration dans les activités du CHF reste à discuter puisque, pour une partie des acteurs l'égalité femmes-hommes doit être intégrée de manière transversale dans les activités du CHF (CAD1) tandis que pour l'autre il apparaîtrait intéressant de mettre en place des activités spécifiques avec les membres intéressés (CAD2).

Schéma 17 : Positionnement des membres par rapport à l'intégration de la thématique égalité femme/homme dans les activités et projets du CHF



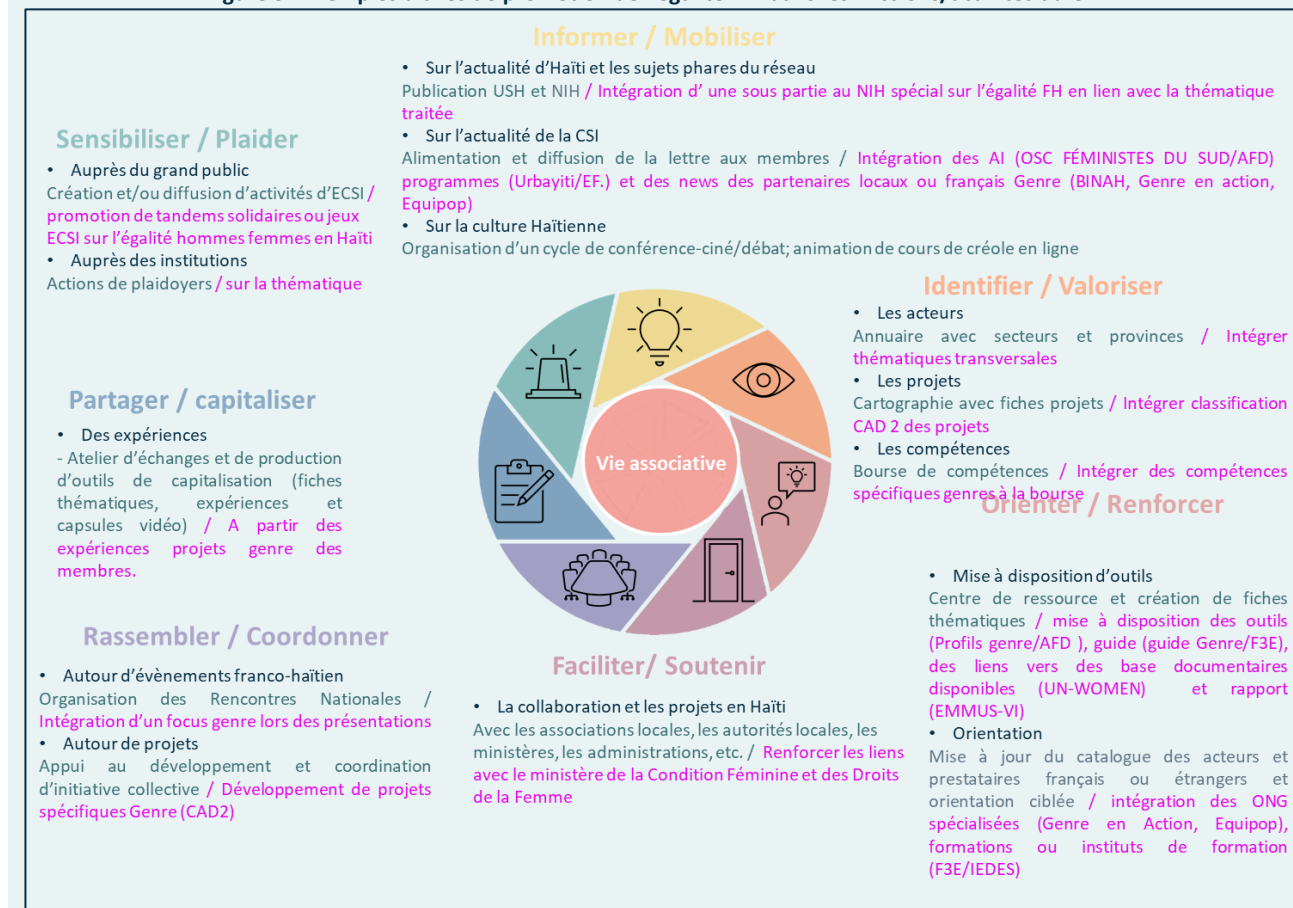
Du point de vue des évaluateurs, les deux approches sont compatibles avec le fonctionnement souhaité du CHF. L'intégration transversale peut se faire dans le cadre général des activités du CHF à travers une prise en compte de cette dimension dans les activités. Le développement d'activités spécifiques peut se faire dans le cadre des projets collectifs.

Recommandation opérationnelle

Plusieurs types d'actions sont possibles pour faire du CHF une source d'exemplarité :

- L'intégration transversale de la dynamique Genre dans les activités générales du CHF (voir ci-après) ;
- La mise en place d'indicateurs sexo-spécifiques en lien avec l'organisation et les activités du réseau ;
- L'intégration du genre dans les projets collectifs donnerait une fonction d'exemple de la part du CHF.

Figure 5 : Exemples d'axes de promotion de l'égalité F-H dans les missions/activités du CHF



3.1.4 Les interactions entre le projet de SMA et les projets d'intervention en collectif

Selon les parties prenantes, le projet COMOSEH a eu un impact positif sur la dynamique collective du CHF et a permis de canaliser les forces du CHF autour d'une thématique et d'un enjeu concret. Au-delà, celui-ci a eu des effets complémentaires sur chaque mission :

- L'appel à participation au projet a permis de fédérer des acteurs en interne et a eu un effet attractif sur les autres organisations encore externes au réseau. Les procédures liées ont ainsi permis d'alimenter le recensement et la qualification des acteurs intervenant dans le secteur de l'éducation ou dans d'autres secteurs connexes.
- La circulation de l'information et les échanges sur l'état du système éducatif haïtien ont ainsi été accélérés. Ceci a ainsi participé au développement d'une représentation collective autour des problématiques sectorielles et à la structuration des débats en cascade entre le collectif, ses membres et les partenaires locaux de ses membres, autour des projets et solutions à mettre en œuvre.
- La co-construction de procédures collectives en lien avec une politique de financement sectoriellement ciblée et élaborée en lien avec les experts métiers du GREF ont permis d'initier une structuration de l'accompagnement autour de valeurs et d'outils concrets (document de projet, rapport technique et financier, etc.). Ceci a ainsi favorisé la mise en place d'une approche de renforcement des compétences tournées vers la gestion de projet et l'intégrité des partenariats nord-sud.
- Le caractère collectif du projet et son portage ont donné de l'ampleur aux projets individuels et ont ainsi permis de renforcer la structuration d'un partenariat avec le ministère de l'éducation et des autorités locales. Au-delà de donner plus de visibilité au collectif et aux membres, cela permet de faciliter l'intégration et le suivi des micro-projets dans les procédures nationales et d'intégrer la

participation des petites associations françaises dans la comptabilité sectorielle relative à l'appui au développement français en faveur de Haïti.

- En lien avec la capitalisation et la volonté de produire des ressources utiles et professionnelles, ces projets s'inscrivent dans une dynamique de coordination ouverte favorable à la mise en place d'une capitalisation ciblée. À l'image des dynamiques de laboratoires d'innovation, celle-ci permet ainsi de coconstruire et de structurer des cadres consensuels de solutions innovantes (à partir des expériences des membres ici et là-bas), sur lesquelles pourront se baser les politiques de financement et procédures (qui permettront de structurer et qualifier les données projets selon les cadres consensuels), de comparer les problématiques et solutions de mises en œuvre à travers des projets concrets (puisque les cadres de suivi et capitalisation seront fléchés et qualifiés), de recenser et d'articuler les bonnes pratiques en vue de faire émerger des références professionnelles en lien avec des établissements de services ou des systèmes de services précis (qui pourront servir de base à l'élaboration de projets bilatéraux plus large dans lequel le CHF ou ses partenaires locaux pourront se positionner en appui à la mise en œuvre).¹²
- Enfin en lien avec le plaidoyer, au-delà de permettre une intégration légitime du CHF dans les dynamiques de plaidoyer français et/ou de son antenne locale dans les clusters sectorielles locaux, ce type de projets ciblés permettra d'alimenter en informations tangibles et factuelles la commission en vue de coconstruire des discours dont les origines favoriseront la mobilisation d'un panel de signataires large et représentatif des acteurs d'ici et de là-bas.

En bref, le maintien d'une dynamique de projet en consortium portée ou impliquant le CHF et ses membres semble un moyen complémentaire et « concret » de mobilisation des membres et de valorisation des acquis au bénéfice du collectif et de ses membres. Dans ce sens, une réflexion pour la mise en place de passerelles mieux anticipés et systématisés entre le projet SMA (Structuration du Milieu Associatif) et les projets collectifs d'intervention mériterait d'être menée.

3.2 Recommandations

3.2.1 L'optimisation des services

La vocation du CHF consistant à devenir un centre de ressources reconnu de tous, les recommandations ont été orientées dans le sens d'une optimisation et d'une complémentarité des services du CHF en charge de la production des ressources.

➤ **Informer/ mobiliser**

La collecte, le traitement et la diffusion de l'information restent des tâches importantes du CHF. Au-delà de permettre aux membres de disposer d'informations sur Haïti, elle permet au collectif de se forger une base de connaissance et d'échange commune en vue de coconstruire des projets et de prendre des décisions collégiales.

La gestion de cette fonction nécessite pour le CHF de gérer, d'une certaine manière, les mêmes tâches que celles d'un magazine ou d'un journal associatif, et ce, pour les quatre types de publication : Newsletter, Lettre aux membres, Hebdomadaire/Une Semaine en Haïti et Mensuelle/Nouvelles Images d'Haïti.

¹² En lien avec cette dynamique, voir celles des « Accelerator Labs » mis en place par le PNUD. <https://www.africa.undp.org/content/rba/fr/home/blog/2019/undp-accelerator-lab---learning-to-innovate-in-order-to-act-bett.html>

Dans ce sens, le CHF a défini pour chaque type de publication :

- **Une équipe rédactionnelle** : sous forme de comité de rédaction ;
- **Un projet rédactionnel** : dans lequel on retrouve un titre, un lectorat visé, des objectifs, des contenus, un style rédactionnel ;
- **Un format** : qui se traduit à travers un chemin de fer avec canevas ;
- **Un rythme de publication** : toutes les semaines pour les USH et mensuel pour les NIH ;
- **Des partenariats** : avec une agence de presse locale (Medialternatif) ;
- **Une logistique de publication** : papier via acheminement postal et en ligne via des newsletters.

Au regard des échanges réalisés au cours de l'évaluation, il semblerait intéressant de :

Adapter le rythme des publications à la capacité du comité de rédaction : si l'évaluation n'a pas été en mesure de quantifié concrètement le volume horaire moyen nécessaire à chaque publication, le rythme des publications prévues apparaît supérieur aux capacités et moyens du CHF (4 USH et 1 NIH par mois, ce en plus des newsletters et lettre aux membres). Ce constat, ajoutée au fait que le nombre de publications semble supérieur aux capacités de traitement des membres, interroge sur le rythme de certaines publications ou encore la fusion de la lettre aux membres avec la newsletter.

Affiner la structuration et le classement des articles et des informations par catégories et par secteurs pour pouvoir l'exploiter dans les temps : les contenus développés et fournis par le CHF aux membres peuvent être en relation avec différents secteurs ou problématiques de développement, avoir des objectifs différents (informer les acteurs sur un événement d'actualité, critiquer et mettre en perspective l'actualité d'un ton libre, fournir des informations détaillées sur un secteur ou une problématique donnée, etc.) et donc être présentés sous différentes formes (reportages, brèves, interviews, etc.). Selon le projet éditorial de chaque publication, ils sont regroupés dans celles-ci pour que ces dernières soient mises en ligne sur le site. De fait, il n'est pas possible de faire une recherche sur le site selon la forme ou encore selon l'objet/secteur traité, ce qui rend difficile la réutilisation des contenus à d'autres fins. Dans ce sens et en lien avec les objectifs stratégiques du CHF et de ses membres, il serait peut-être intéressant d'envisager de fonctionner d'abord à travers un système d'archivage des articles pour ensuite fonctionner sous forme d'archivage des publications. En lien avec les autres fonctions, cela faciliterait notamment la structuration et le suivi des plaidoyers, la mise à jour des analyses sectorielles, le recueil et la valorisation des présentations d'association et de projets, etc.

Prioriser les contenus les plus en phase avec les objectifs stratégiques du collectif : si le CHF a pour vocation de rester en veille sur tous les types d'actualités sur Haïti et sur les collaborations entre la France et Haïti, il serait néanmoins intéressant de mettre davantage en relation les choix éditoriaux, les objectifs stratégiques du CHF et les besoins des membres. Dans ce sens, on pourrait imaginer que les thématiques des NIH reprennent les différents travaux effectués par les différentes commissions, ce en lien avec les thématiques ou secteurs prioritaires annuels.

➤ Identifier / valoriser les acteurs

À la suite des problématiques de coordination et de complémentarité entre les actions d'APD et face aux besoins de mutualisation et d'échange dont font état les membres et non membres, l'identification et la valorisation des acteurs, de leurs projets et de leurs compétences est une fonction plus qu'importante du CHF. Dans ce sens, le CHF a développé une première cartographie des membres intervenant en Haïti et met en avant des acteurs ou des projets dans les USH, les NIH, ou encore lors des rencontres nationales.

Dans le cadre de l'évolution de cette fonction, plusieurs actions pourraient être menées :

Améliorer la qualification des acteurs et des projets : En l'état du système, le nombre d'attributs permettant de qualifier et classer les acteurs et les projets reste limité. Il n'est pas encore possible pour le CHF et ses membres d'identifier un potentiel partenaire français selon son statut, ses secteurs d'intervention, ses

domaines et niveau d'expertise, sa couverture géographique / projets, etc. ou encore d'identifier des projets susceptibles d'intervenir en complémentarité ou en doublons à ceux déjà financés par un bailleur ou plusieurs bailleurs. De manière plus globale, il reste donc difficile d'apprécier quel est le niveau de participation des membres au développement d'Haïti. Dans ce sens, il serait intéressant de renforcer la structuration de la base de données du CHF et mettre à disposition des acteurs un moteur de recherche sur les acteurs, les projets et ainsi les mettre en lien avec des compétences précises.

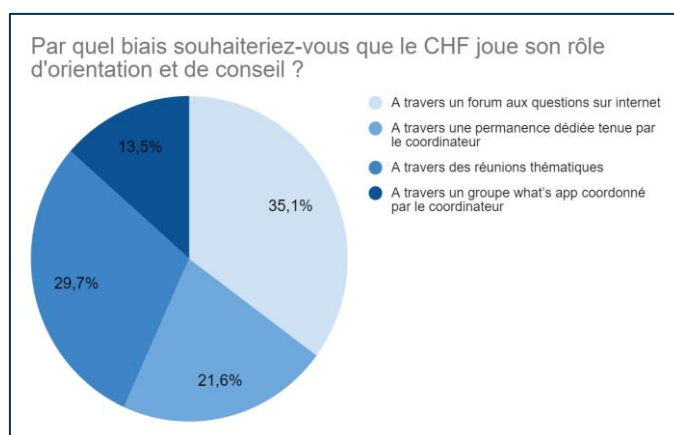
Concernant les acteurs et les projets, il est possible de s'inspirer du système de qualification des RRMA en cours de développement, tout en s'assurant que celui-ci soit conforme aux standards internationaux et notamment aux standards de l'AFD.

Structuration de la bourse aux compétences : Au-delà de vouloir mettre en valeur leur association et leurs projets, les membres souhaitent également valoriser leurs compétences ou celles de leurs partenaires locaux. Dans le sens inverse, plusieurs acteurs ont émis le souhait de pouvoir être mis en relation avec d'autres organisations ou personnes susceptibles de leur apporter une expertise dans le cadre de leur organisation et de leur projet (en lien avec la fonction d'orientation et de conseil supra). Il apparaît donc pertinent de mettre en place un système de bourse aux compétences afin de faciliter la mise en contact. Pour autant la structuration d'une bourse aux compétences peut se révéler complexe. Cela nécessite d'abord de collecter, de structurer et de mettre à disposition des acteurs, les informations. De plus, ceci interroge le réseau sur sa capacité à vérifier la véracité des informations et le niveau de compétences de la structure ou de la personne.

Dans ce sens, et pour ne pas aller trop loin, il est proposé de structurer la bourse aux compétences en lien avec trois grandes catégories de besoins/compétences : (a) les besoins et compétences liés à la structuration des organisations, (b) les besoins et compétences liés à la gestion du cycle de projet et les besoins et (c) compétences liées aux compétences sectorielles techniques nécessaires à la mise en œuvre (voir structuration des besoins en renforcement des compétences du questionnaire infra).

➤ Orienter / renforcer / accompagner

Si l'activité d'accompagnement n'est pas formalisée à l'heure actuelle et que les avis semblent partagés sur le rôle que doit et peut tenir le CHF, les besoins d'accompagnement semblent réels. Il convient donc de s'interroger sur la forme que doit prendre cet accompagnement.



Si chacune de ces propositions est intéressante, elles conservent toutes des inconvénients importants. Le forum demande à être suffisamment accessible et visible pour que les associations fassent la démarche d'y aller et risque bien souvent de ne pas répondre aux questions spécifiques des membres. La permanence du coordinateur sera chronophage pour une Ressource Humaine déjà chargée. Les réunions thématiques ne permettront d'aider que les associations qui peuvent être présentes à ces réunions. Le groupe WhatsApp risque de rapidement devenir incontrôlable avec un grand nombre d'associations présentes.

Dans ce sens et après réflexion avec les parties prenantes, il est proposé de structurer la fonction d'orientation et de conseil autour de trois outils et d'un service :

Le développement d'un catalogue/annuaire des acteurs de soutien : en lien avec la structuration de la bourse aux compétences, il s'agirait de mettre en place un simple annuaire des différents types d'organisation et de leurs offres ou capacités de service(s). Celui-ci serait susceptible de présenter les différents partenaires et membres du CHF en France et en Haïti ainsi que leurs « services », « prestations », les formes d'appui possibles, les conditions d'accès et modalités de prise en charge, etc.

Le développement de la bibliothèque du centre de ressources documentaires : Le centre de ressources compte aujourd'hui un grand nombre de ressources de différentes natures. Celles-ci peuvent être développées par le CHF ou par ses partenaires. Il permet aujourd'hui aux membres et non membres de rechercher des informations détaillées et des orientations en lien avec un projet, une démarche de plaidoyer ou autre. Pour autant, les fonctionnalités et la classification des ressources du site internet peuvent encore être améliorées pour faciliter l'accessibilité et le tri. Dans ce sens, il apparaîtrait intéressant de : 1/mettre en place une fonction de tri par pertinence et par date, 2/dissocier les outils pratiques relatifs aux CHF, des guides et autres en lien avec le renforcement des compétences, 3/dans cette continuité, créer des catégories en lien avec les catégories de compétences recherchées : (a)-développement organisation, (b)-gestion de cycle projet ou montage et financement de projet/ gestion de projet, (c)-documents techniques 4/ intégrer une rubrique politique et documents légaux, et transférer/mettre des raccourcis vers les documents présents sur les plateformes de ressources internationales (FAOLEX, ILO, Planipolis, etc.).

La mise en place d'un formulaire de demande d'appui : Sans pour autant mettre en place une permanence, il est possible de mettre en place un formulaire de demande d'appui dans lequel les acteurs vont pouvoir formuler leur requête selon cinq critères préformatés : la région, la dimension de l'appui demandé (appui organisationnel/ gestion du cycle projet / appui technique sectoriel), le type d'appui (conseil ponctuel / formation / mentorat / accompagnement dans la durée, etc.), les disponibilités souhaitées, les modalités d'appui (à distance, par téléphone, en présentiel, etc.). Il pourrait être téléchargé, complété et retourné par mail au CHF, ou encore rempli directement sur internet. En lien avec un tableau de bord, il permettra de réaliser une gestion et un suivi des tickets des demandes (nombre de demandes reçues par type, nombre d'orientations vers des partenaires, nombre de demandes prises en charge par le réseau, etc.). Ceci permettra de valoriser les référencements effectués auprès des partenaires notamment RRMA, AMP, PAHFA/FORIM, etc.

La mise en place d'un service de réponse aux demandes : sur la base des deux outils précédents, il est possible de développer un processus d'analyse, d'orientation et/ou de prise en charge des demandes en s'appuyant selon les cas sur les partenaires ici, les membres (référéncés comme volontaire pour l'échange dans la bourse de compétences ou membres de la commission orientation), les ressources documentaires, etc.

Le développement progressif de fiches ou pages intégrant les réponses aux questions les plus courantes : au bout d'un ou deux ans de mise en œuvre, il sera possible de comptabiliser les demandes par catégories et après analyse de celles-ci d'identifier les sous-catégories récurrentes de demandes et les réponses apportées par le coordinateur ou les membres. Afin de faciliter et de structurer les réponses dans le temps, il sera alors intéressant de structurer des fiches ou page type FAQ compilant les informations nécessaires.

➤ Capitalisation

A travers son réseau, le CHF est en capacité de regrouper des acteurs néophytes, expérimentés et experts, d'horizons différents, pour leur permettre de déconstruire des situations de développement problématiques et envisager des dynamiques de changements pérennes dans une démarche interdisciplinaire et interculturelle. En cela, le CHF représente une communauté de connaissances unique susceptible de faire émerger des bonnes pratiques à destination des associations ou encore des références professionnelles inspirantes pour les programmes bilatéraux en général et le système-pays haïtien en particulier.

Au cours du REDASH, le CHF a mis en place une démarche de capitalisation en vue de produire des fiches et autres documents de capitalisation. Ces derniers ont été développés avec l'appui des membres dans une logique de co-construction.

Néanmoins, en l'état des processus de mobilisation, des outils développés et du modèle conceptuel de données générales, le système de capitalisation ne permet pas encore d'exploiter dans le temps toutes les ressources de la communauté pour fonctionner comme une organisation apprenante. Dans ce sens, plusieurs ajustements peuvent être étudiés :

Différencier les types de documents de capitalisation. Les documents de capitalisation développés par le CHF peuvent avoir plusieurs objectifs : présenter un contexte et des conseils sectoriels (agriculture, environnement), présenter un changement lié à une situation particulière et des conseils pour s'adapter (crise humanitaire, sécuritaire, sanitaire) ou encore présenter l'expérience des membres par rapport à la mise en œuvre de certains projets de développement d'organisation/établissement (école, centre de santé, coopérative agricole, etc.) ou projets d'équipement ou de renforcement en lien avec un établissement (électrification, accès à l'eau, l'assainissement, tableau numérique, etc.). Les contenus et rubriques de ces documents se révélant différents, il peut être intéressant de développer des collections différentes (fiche sectorielle, fiche situationnelle, fiche d'expérience). En complément, il serait éventuellement intéressant d'adapter les formats aux supports de diffusion (si ceux-ci sont formatés en double page pliée pour l'impression, leur lisibilité via le web s'avère peut ergonomique) et d'éventuellement faire évoluer le format de 4 à 8 pages pour laisser une place plus importante à chaque rubrique.

Structurer la capitalisation d'« expérience » en lien avec la nomenclature des besoins/compétences des membres. En lien avec la dynamique de renforcement des capacités des membres, il peut être intéressant d'utiliser la nomenclature des besoins et compétences proposées pour structurer les démarches de capitalisation d'« expérience ». Cela permettra de donner une cartographie des sujets sur lesquels le CHF va pouvoir capitaliser, ce en lien avec le plan stratégique et de proposer des axes de capitalisation concret aux membres.

Mettre en lien les différentes missions et données produites par le CHF avec la capitalisation : les performances de la mission de capitalisation sont largement dépendantes de son articulation avec les autres missions puisque le contenu des fiches reprend une partie des informations produites à travers les autres fonctions. Dans le prolongement de cette logique, on notera que :

- La mission d'identification et de valorisation permet d'identifier les organisations et acteurs engagés sur le sujet ainsi que les expériences sur lesquels il est possible de tirer des enseignements. Celles-ci peuvent alors être mobilisées pour partager leur expérience et être présentés dans les fiches ainsi que les projets. En lien avec la cartographie des membres, il serait possible d'ajouter une carte des projets des acteurs en lien avec la thématique. En lien avec la bourse aux compétences, il serait possible d'ajouter qui sont les référents du réseau susceptibles d'orienter et de conseiller les membres.
- La mission d'information permet de produire des informations sectorielles situées dans le temps, de mettre en valeur certains phénomènes sociaux et de disposer de présentation détaillée ou de témoignages des acteurs sur les projets et/ou certaines pratiques professionnelles. Sur ces bases, il serait possible dans les fiches de 1/présenter un rapide chronogramme des dates et événements clés en relation avec les sujets 2/Intégrer des présentations détaillées des projets ou des témoignages en lien avec les conseils pratiques ;
- La mission d'orientation et de conseil permet de structurer progressivement les problématiques que rencontrent les acteurs et de constituer une série de conseils susceptibles d'être compilés en vue de développer la partie orientation et conseils. Pour affiner cette partie, il peut être intéressant de 1/présenter les conseils en lien avec la chronologie de projet 2/ présenter en amont de chaque étape certaines problématiques qu'ont rencontré les acteurs dans le cadre de leur projet 3/ au-delà des conseils ajouter des liens vers des outils, des guides détaillées, des méthodologies, des études 4/ développer une checklist globale en fin de fiche.

- La mission de rassemblement et de collaboration permet d'alimenter la dynamique de co-construction, de structurer les conseils à travers des processus et des procédures en lien avec les différentes étapes du cycles projets, pour enfin les tester et les compléter progressivement. Dans ce sens, il peut intéressant de faire en sorte que l'élaboration d'une première fiche de capitalisation interviennent à la base de la démarche et serve de base au développement du projet et de ces procédures. Puis dans un second temps, dans le cadre de la mise en œuvre d'un projet collectif, qu'une deuxième sorte de capitalisation plus détaillée soit développée.
- La mission faciliter et soutenir là-bas permet d'assurer un suivi harmonisé des pratiques collectives mises en œuvre en vue de faciliter la remontée et le croisement d'informations. Dans l'optique d'une capitalisation croisée ici là-bas, il peut être intéressant d'intégrer les témoignages des professionnelles locales en vue d'alimenter les documents de capitalisation de second niveau.
- La mission de plaidoyer permet d'approfondir sur les plans institutionnels, légaux, administratifs, financiers ou encore statistiques l'analyse du contexte, ce en lien avec l'accès aux droits. Dans la prolongation des analyses de contexte, il peut être intéressant de mettre en valeur quelles sont les instruments, mécanismes, pratiques ou encore références professionnelles qui seraient susceptibles d'apporter une amélioration des systèmes nationaux d'accès aux droits sectoriels.

➤ Rassembler / collaborer

Comme évoquée précédemment, la mission de rassemblement et de collaboration autour de projets est apparue particulièrement pertinente pour le réseau. Dans le cadre de formalisation de cette mission, plusieurs évolutions apparaissent intéressantes à étudier :

Développer un processus de mobilisation initiale :

- **Présélectionner des secteurs cibles** : s'appuyer sur la base de données membres et projets pour identifier les secteurs les plus fédérateurs puis croiser avec les appels à initiatives internationaux/français.
- **Développer des fiches sectorielles** : à travers la commission capitalisation mobiliser les référents sectoriels pour coconstruire des fiches sectorielles de présentation des problématiques du secteur. En complément, y intégrer les principales statistiques sectorielles (avec sources), les résultats des états des lieux, les politiques et plans d'action liés, une cartographie succincte des autorités et organisations locales compétentes.
- **Sélectionner des problématiques sectorielles sur lesquelles travailler en collectif** : structurer les rencontres nationales autour de deux à trois secteurs prioritaires. Articuler les temps d'échange en trois temps : présentation générale des fiches de présentation sectorielles standardisées (à des fins de valorisation de l'expertise apportée par les référents sectoriels), présentation par les membres de projets phares autour des secteurs et thématiques pré-ciblés, échange et recensement des projets menés par les acteurs membres et apports de compléments pour identifier les problématiques cibles ;
- **Coconstruire un appel à initiative collectif dans lequel sont précisés** le secteur et les provinces d'intervention ciblés, les conditions d'éligibilité, les procédures de travail, les conditions éventuelles de financement, etc. Développer un formulaire de réponse permettant d'alimenter la base de données acteurs, un formulaire de présentation pour permettre aux acteurs de présenter 2 à 3 projets déjà initiés pour justifier de leur expérience et alimenter la BDD projet (s'inspirer du canevas des fiches de communication de l'AFD, développer des formulaires à compléter dont certains champs sont limités par des listes déroulantes afin de garder une structure et une qualification des données harmonisées).
- **Lancer l'appel à initiative auprès des membres et non membres avec l'appui des RRMA.**

- **Développer une démarche de coconstruction de projet en collectif.** Débuter la collaboration autour du projet par une journée / un week-end en présentiel de travail en commun, obligatoire pour un ou plusieurs membres de chaque association. Ce moment de construction de projet permettra de partir sur des bases communes, de construire le projet en commun, de connaître les autres associations, possiblement d'effectuer des groupes de travail autour de problématiques ou zones géographiques communes, éventuellement de prévoir des mutualisations sur les projets (salariés locaux, transports de matériels, expérience des prestataires, etc.). Les réunions suivantes par Visio de suivi du projet pourront ainsi être beaucoup plus fluides, étant donné que les présentations sont faites et que les bases de travail ont été évoquées ensemble.
- **Créer des outils de partage d'information.** Au-delà des outils de compte-rendu et de justification, un outil simple de partage permettrait d'améliorer la connaissance entre association. Par exemple, un tableau en ligne partagé avec les éléments phares de chaque association participant au projet (coordonnées, thématique d'intervention, expérience, résumé du projet, lieu d'intervention en Haïti, appels à prestataires, prestataires identifiés, etc.) permettrait à chacun de voir qui sont les autres associations, ce qu'elles font et potentiellement les contacter si besoin.
- **Créer un lieu d'échange sur le projet,** type plateforme Teams, avec les documents importants, des canaux d'échanges (formels et moins formels), etc. : lieu commun de suivi du projet.

➤ Sensibiliser/plaider

La sensibilisation et le plaidoyer sont des missions encore nouvelles pour le CHF qui vont devoir faire l'objet d'une attention particulière lors du prochain triennal. Dans ce sens, il apparaîtra intéressant de :

Distinguer clairement les stratégies et activités qui relèvent de l'Education à la Citoyenneté Internationale ou Education à la Citoyenneté Mondiale, de celles qui relèvent du plaidoyer : au-delà du fait qu'elles n'appartiennent pas aux mêmes lignes de financement, les dynamiques, partenaires et méthodes de mises en œuvre restent bien différentes. Il conviendrait donc de délimiter ces deux dynamiques.

Sur l'ECSI ou l'ECM :

- **Renforcer la diffusion des outils d'ECSI.** Le CHF a développé des outils intéressants en la matière mais leur appropriation par les membres et leurs utilisations dans les classes restent encore limités. Pour favoriser leur appropriation et diffusion, il serait intéressant de les diffuser plus largement via Ritimo, le réseau e-graines et les RRMA d'une part mais également via les dispositifs académiques EDD d'autre part.
- **Appuyer les membres volontaires à développer des Tandems Solidaires en lien avec les RRMA :** afin que ces outils soient utilisés et que d'autres émergent, il peut être intéressant de relayer encore davantage auprès des membres, les principes de la labellisation EDD et le fonctionnement du dispositif TS afin de leur permettre d'avoir une démarche intégrée envers les établissements scolaires et des orientations concrètes pour développer des projets conformes à la politique de financement locale.

Sur le plaidoyer :

- **Clarifier le positionnement du CHF en matière de plaidoyer.** Comme évoqué, le positionnement du CHF en matière de plaidoyer peut avoir des conséquences sur la structure ici mais très prochainement

là-bas. Il convient donc de pousser encore davantage la réflexion en interne afin de définir les limites et les enjeux.¹³

- **Clarifier le mandat que donnent les associations adhérentes à la commission plaidoyer ou les processus de validation collective.** Potentiellement mettre en place un processus simple de sondage en ligne, avec délai (“en l’absence de réponse de votre part d’ici deux jours, le message sera envoyé”), pour s’assurer de ne pas heurter trop d’associations, et s’accorder en amont sur la majorité à respecter avant de lancer un message.
- **Continuer à s’appuyer sur des organisations relais pour donner plus de poids :** Dans la continuité des partenariats mis en place, il peut être intéressant de s’appuyer sur la commission plaidoyer de CSUD ou sur des plateformes types Change pour mobiliser encore d’avantage de signataires.

➤ Améliorer les outils et processus en place

D’une manière générale, les étapes, outils et processus de production sont viables pour une partie des activités. Ils permettent au CHF et plus particulièrement aux coordinateurs de planifier ses tâches et son temps de manière rationnelle. D’un point de vue légal ou encore administratif rien ne semble les remettre en question.

Néanmoins :

- Dans le cadre de l’organisation et de la gestion des tâches des membres des commissions, le manque de structuration de celle-ci oblige leurs membres à multiplier les échanges et réunions de travail ce qui, sur le long terme, risque de remettre en cause la viabilité globale de ces entités.
- Dans le cadre du choix des thématiques en liens aux activités, certains membres ont fait ressortir une adéquation des temps de concertation, à leur point de vue trop orientée vers les temps d’AG d’une part, mais aussi biaisé d’une certaine manière puisqu’il est nécessaire que les équipes arrivent avec des propositions lors de l’AG pour faciliter les échanges et prises de décision collectives.
- Dans le cadre du dispositif de suivi, comme précédemment évoqué, il ne permet pas un suivi effectif de l’avancée de la structuration de la dynamique de réseau.

Par la suite, il serait souhaitable d’être particulièrement rigoureux sur les outils de suivi de projet de manière à disposer de toutes les informations nécessaires, y compris en cas de turn-over des équipes.

Au niveau de la logique d’intervention :

- Penser le cadre logique en anticipant le suivi du programme sur le même schéma ;
- Inclure moins d’indicateurs, mais des indicateurs simples, atteignables et vérifiables ;
- Prévoir moins d’activités et dans des proportions moins élevées pour plus de qualité.

Cette structuration devrait permettre de gagner du temps, de synthétiser certaines activités et de rationaliser certains axes.

Au niveau des outils à développer :

- Créer un outil de suivi général du projet incluant tous les indicateurs à suivre ;
- Inclure des automatismes de relevés d’indicateurs, comme les personnes présentes à une réunion / atelier / conférence (F/H) et compiler systématiquement ces informations au même endroit ;
- Si besoin, se faire aider en début de projet DERASH sur la structuration simple d’outils de suivi.

¹³ Voir dans ce sens : guide du plaidoyer pour Forum d’ONG, NGO FORA Support Programme, 2017. https://www.ngocoordination.org/system/files/documents/resources/guide_de_plaidoyer_pour_forum_ong_juillet2017.pdf

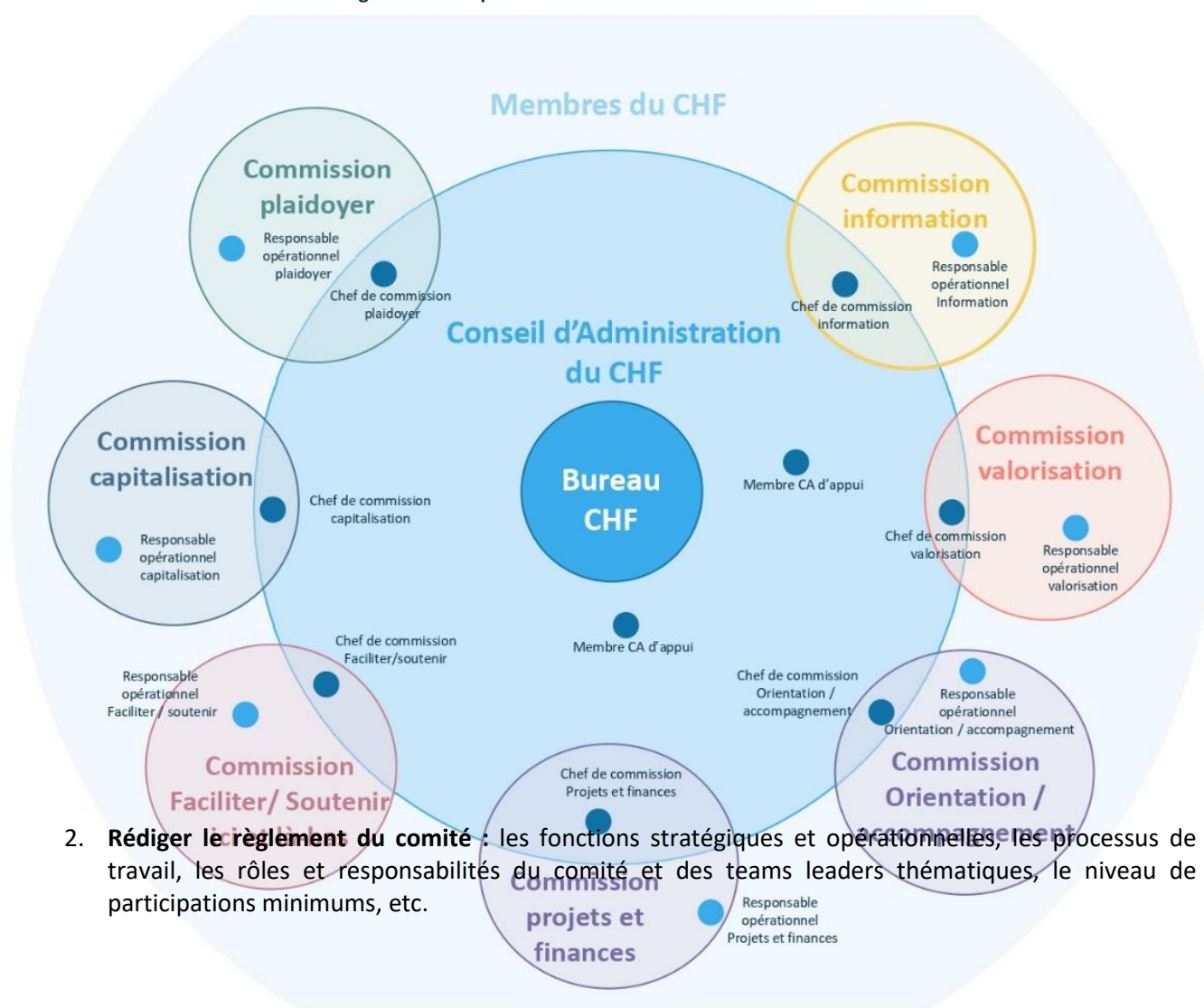
D'autre part, il peut être intéressant de responsabiliser davantage les membres du CA ou les membres en lien avec le suivi sur des tâches précises permettrait de partager les responsabilités et les personnes dépositaires de l'information.

A moyen terme, la mise en place d'un dispositif de suivi-évaluation vers la structuration de réseau et le renforcement de capacités des membres, inspiré des approches orientées changement, permettrait un suivi plus efficace de l'avancée du projet. Compte tenu des réalités de ressources humaines, elle ne peut se faire en interne. L'appui d'une expertise externe pour penser ce changement d'approche peut être proposé sur le DERASH.

3.2.2 Le fonctionnement des comités

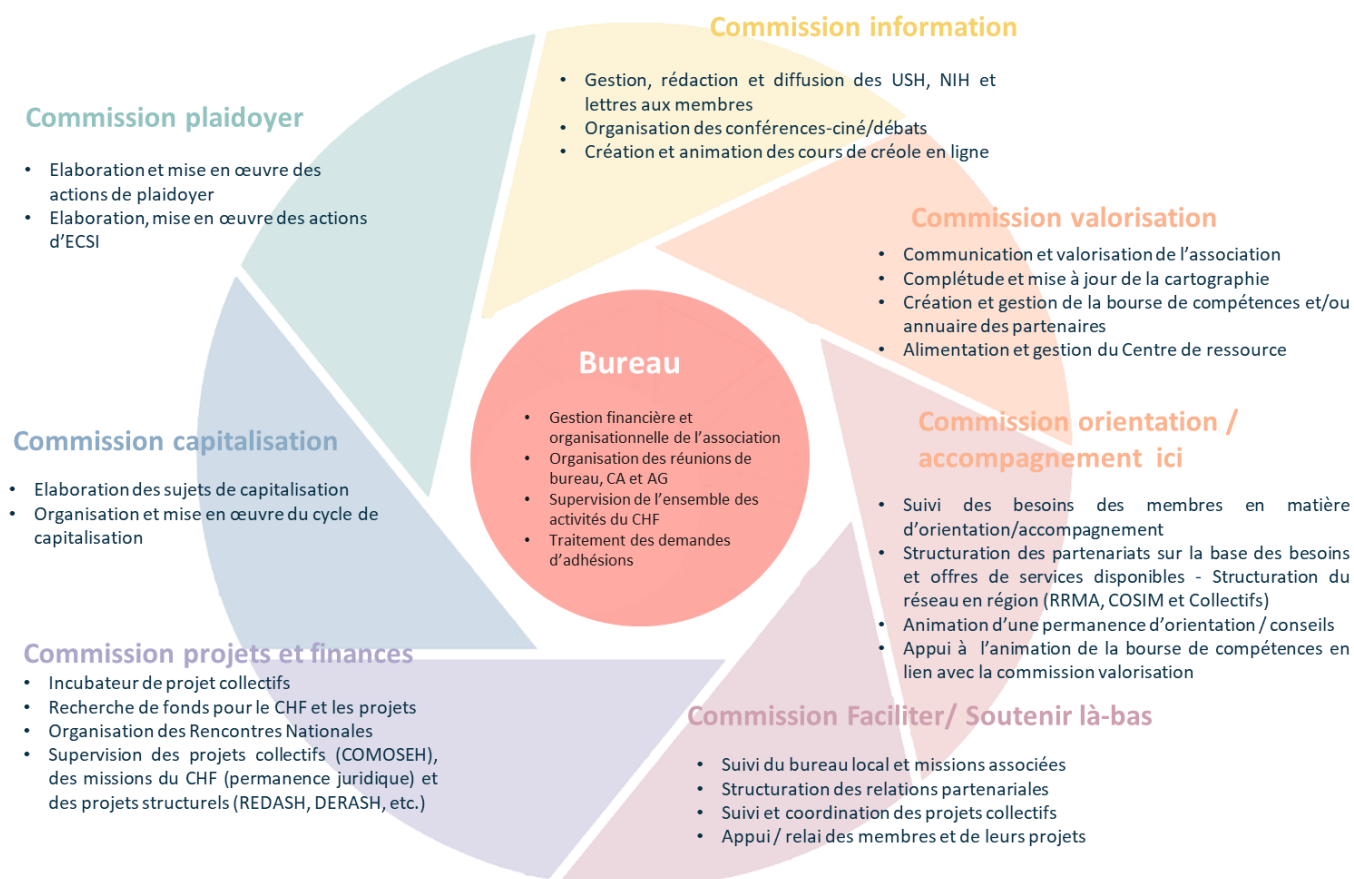
1. Associer la structuration, les orientations et les mandats généraux des comités aux fonctions et à la stratégie du collectif

Figure 6 : Exemple de schéma des commissions et mandats



2. Rédiger le règlement du comité : les fonctions stratégiques et opérationnelles, les processus de travail, les rôles et responsabilités du comité et des teams leaders thématiques, le niveau de participations minimums, etc.

Figure 7 : Exemple de schéma des répartitions des attributions des commissions



3. Définir la répartition des tâches entre les membres de la commission

- Stratégie = gouvernance de la commission = chef de commission** = définition du mandat et des orientations annuels selon la fonction, validation et suivi des actions thématiques, validation de la responsabilisation des membres.
- Opérationnel = mise en œuvre des actions thématiques = responsables opérationnels** = rédaction des documents d'action thématiques, présentation et validation auprès des membres, recherche de partenaires opérationnels ou financier si nécessaire, mise en œuvre et suivi, rédaction des comptes rendus.

Bureau Et CA

Soutien opérationnel de l'équipe salariée sur :

- Missions administratives

Commission plaidoyer

Soutien opérationnel de l'équipe salariée sur :

- La diffusion des outils de plaidoyer membres CHF et grand public
- Le soutien à l'élaboration d'outils d'ECSI, leur diffusion et leur appropriation par les membres

Commission information

Soutien opérationnel de l'équipe salariée sur :

- Veille des informations sur et en Haïti
- mise en page et diffusion des USH et NIH
- Création, mise en page et diffusion des lettres aux membres
- Aide à l'organisation des ciné-débats

Commission valorisation

Soutien opérationnel de l'équipe salariée sur :

- La mise en œuvre technique de la cartographie
- Les partenaires et membres à valoriser
- Orientation des associations en demande d'accompagnement
- Alimentation et la gestion du centre de ressource

Commission Orientation / Conseil ici

Soutien opérationnel de l'équipe salariée sur :

- Le suivi des besoins de membres
- Le recensement des services disponibles (formation, rencontre régionale, accompagnement, etc) et le développement de partenariats avec les RRMA et autres acteurs (AMP/FORIM/CUF/ADE, etc.)
- L'organisation et l'animation de la permanence

Commission projets et finances

Soutien opérationnel de l'équipe salariée sur :

- Le lien avec les associations membres pour l'incubation de projets collectifs
- L'organisation de Rencontres nationales
- Supervision des projets collectifs et structurels en lien avec les RH attribués selon les projets
- Appui à la recherche de fonds

Commission Faciliter/ Soutenir là-bas

Soutien opérationnel de l'équipe salariée sur :

- Soutien au représentant permanent du CHF
- Soutien à la structuration des relations partenariales
- Relai du suivi et de la coordination des projets collectifs en France
- Appui / relai des membres et de leurs projets

Coordinateur

Les interactions du Coordinateur avec les commissions sont les suivantes :

- Avec Bureau Et CA :** Transmission de l'état des activités et des difficultés / Rencontres ; Transmission des orientations stratégiques
- Avec Commission plaidoyer :** Supervision, suivi des activités, soutien opérationnel ; Transmission des messages à diffuser
- Avec Commission information :** Supervision, suivi des activités, soutien opérationnel ; Information des contenus / intervenants, des calendriers de publication et des articles
- Avec Commission valorisation :** Supervision, suivi des activités, soutien opérationnel et orientation des membres ; Transmission des éléments de communication, Compte-rendu des activités
- Avec Commission Orientation / Conseil ici :** Supervision, suivi des activités, soutien opérationnel ; Transmission des besoins / demandes de formation, compte-rendu des activités
- Avec Commission projets et finances :** Participation, suivi des activités, soutien opérationnel ; Compte-rendu des activités et des informations projets
- Avec Commission Faciliter/ Soutenir là-bas :** Supervision, suivi des activités, soutien opérationnel ; Compte-rendu des activités France et relation avec le coordinateur locale

4. **Elaborer des outils de travail simple associés aux procédures de décision et de mise en œuvre :**
 - **Les procédures et outils de travail opérationnel :** note de présentation d'une action thématique, plan d'action thématique, compte rendu de l'avancée de l'action thématique.
 - **Les procédures et outils de travail stratégique :** validation de l'action thématique, validation du plan d'action thématique et de la répartition des tâches, validation du compte rendu de l'action.
5. **Préciser la place et le rôle du coordinateur dans le fonctionnement du comité :** organisation (envoi des invitations), secrétariat (rédaction et diffusion des PV), suivi calendaire et opérationnel (fiche de présence), intégration des réflexions dans les dynamiques en cours (Cf point suivant), préparation des réunions et assistance des teams leaders thématiques.
6. **Mettre en place des outils de planification et de suivi standardisés des actions thématiques et décisions de réunion :**
 - Global : un tableau simple avec une ligne par action thématique discutée et une colonne par points/décisions prises en relation avec l'action. Cela permettra de voir la continuité et cohérence des thématiques traitées et de faire un point concret en fin d'année.
 - Spécifique : associé au plan d'action (CF point 4)
7. **S'engager sur des règles de responsabilisation et de valorisation des membres actifs :**
 - Ne créer des sujets opérationnels que si deux membres au minimum s'engagent à porter et instruire l'action jusqu'au bout ;
 - Donner mandat aux leaders thématiques de représenter le comité : dans le respect des fiches d'action thématiques validées ;
 - Ne pas prendre de décision relative à l'action thématique si l'un des représentants n'est pas présent ou si la fiche de compte de rendu n'a pas été établie au préalable et associée à une question précise émanant de l'un d'eux.
8. **Rédiger un kit de mobilisation pour chaque comité/commission intégrant :**
 - Les orientations générales par thématiques
 - Le règlement du comité
 - Les procédures de fonctionnement
 - Les outils

3.2.3 Sur la dynamique partenariale

Au cours du REDASH, le CHF a pu initier de nombreux types de collaboration avec des acteurs de nature différente. Dans la prolongation de celles-ci, il serait intéressant de :

Développer une stratégie de partenariat en lien avec les missions et objectifs des partenaires : d'une manière générale, les acteurs et organisations françaises intervenant en appui partagent les mêmes types de fonctions que le CHF, mais ne sont pas spécialisées sur un pays. Il apparaît donc intéressant de développer une stratégie gagnant-gagnant permettant aux CHF de s'appuyer sur les fonctions transversales assurées par les acteurs nationaux et régionaux (formation, financement, organisation de rencontres, etc.) tout en leur permettant de développer des approches ciblées sur Haïti.

Structurer des conventions de partenariat en lien avec des activités précises : les missions et finalités des organisations se révélant parfois complexes articuler, il apparaît plus pertinent de structurer des partenariats autour d'activités précises. En lien avec les activités menées par les collaborateurs du CHF et sur la base des missions du CHF, il apparaît envisageable de développer des conventions autour des activités suivantes :

	RRMA	AMP	FORIM/ PAHFA	CSUD	IRD	MEAE/SCAC	AFD/ EF
Information							
Appel à participation à la rédaction ou corédaction d’articles	Sur les coopérations régionales	Sur les projets financés	Sur les projets accompagnés	Sur la position des ONG françaises en Haïti	Sur les programmes menés par l’IRD	Sur la stratégie de coopération française en Haïti	Sur les programmes bilatéraux menés
Coédition de fiches sectorielles	Rubrique acteurs de la Coopération et Solidarité Internationale Régionale Sectorielle			Rubrique ONG françaises	Rubrique contexte	Rubrique partenariats bilatéraux	Rubrique programmes bilatéraux
Identification / Valorisation							
Échange d’informations sur les acteurs et les projets financés	X	X	X	X			X
Développement de la cartographie des actions françaises en Haïti	X	X	X	X		X	
Développement et alimentation conjointe de la bourse aux compétences	En lien avec les membres	En lien avec les bénéficiaires	En lien avec les OSIM volontaires	En lien avec les membres volontaires	A partir des chercheurs volontaires	Via programme EXPE-CT	Via réseau d’expertise géographique EF
Orientation/Conseil							
Développement du catalogue des structures d’appui en région, en France et des prestataires	X	X	X	X	X		X
Relai des formations organisées	X	X	X	X			
Orientation des demandes	Sur les fonds ou partenaires régionaux	Sur la méthodologie de projet					
Capitalisation							
Organisation et relai des journées d’échange thématique sur Haïti	X	X	X	X	X	X	X
Co-construction collégiale des fiches	Avec les membres	Avec les organisations financées	Avec les organisations accompagnées				
Sensibilisation / Plaidoyer							
Corédaction des messages de plaidoyer			X	Avec la commission plaidoyer			
Relai des messages de plaidoyer	X	X		X	X		

Rester en veille sur l'évolution des partenaires : de nombreux chantiers sont actuellement en train d'être mené par les collaborateurs du CHF. Il conviendra de rester en veille sur l'évolution de ceux-ci.

- **FORIM :** A l'heure actuelle, une seule plateforme géographique peut adhérer au FORIM, place aujourd'hui occupée par la PAFHA, à la fois FOSIM et labellisée OPAP. Dans le cadre des 20 ans du FORIM, celui-ci revoit son fonctionnement interne et cette règle est susceptible d'être modifiée dans les années à venir. Si le FORIM permet à plusieurs fédérations pays de devenir adhérents, le CHF pourra adhérer au FORIM et bénéficier de cette dynamique réseau.
- **AMP / plateforme des microprojets :** L'Agence des Microprojets est en train de mettre en place une plateforme des microprojets pour améliorer le partenariat de tous ceux qui accompagnent et/ou financent des petites associations. Pour le moment réservé aux RRMA, l'ouverture plus large aux partenaires débutera à partir de 2022. Le CHF pourrait se rapprocher de l'AMP à ce moment-là en tant que partenaire technique géographique pour faire connaître son expertise pays.
- **RRMA / bourse de compétences :** Une partie des RRMA se positionne en faveur d'une bourse de compétences à l'échelle inter-régionale. Les modalités de mise en œuvre sont en cours d'élaboration, mais là aussi, le CHF peut rester en veille sur l'avancée du chantier et éventuellement se positionner en acteur ressource géographique.

Développer un partenariat avec Ritimo : le CHF et Ritimo ont certains points communs, la vision militante, le rôle de réseau et celui de diffuseur d'information. Certains axes de travail pourraient s'imaginer dans le cadre d'un partenariat :

- Accompagnement sur les questions d'ECSI : apport d'outils et de supports d'animation, aide à la conception et au test des jeux ECSI ou tout autre support, formation ECSI de manière très large.
- Formation à la sécurité numérique pour les associations membres (notamment dans le contexte haïtien actuel).
- Une diffusion commune des outils. Ritimo pourrait être un levier d'aide à la diffusion des outils du CHF.

Approfondir les collaborations avec la PAFHA : dans la continuité des perspectives décrites précédemment et des rapprochements effectués entre les deux structures, il serait intéressant de systématiser les collaborations entre les structures. Celle-ci pourrait commencer par mettre en place une dynamique de consultation croisée régulière afin que chaque réseau ait une représentation plus claire des activités menées par l'autre réseau et que les calendriers d'activités ne soient pas en concurrence. Par la suite, il pourra être intéressant d'envisager sur la base des missions respectives de chaque réseau et dans une dynamique de spécialisation complémentaire, une répartition des services à destination des acteurs. Dans ce sens, on peut imaginer que le CHF oriente les demandeurs d'accompagnement vers la PAFHA puisqu'elle est labellisée OPAP ou encore que l'antenne du CHF en Haïti facilite l'organisation des missions de suivi des projets soutenus.

Approfondir la stratégie de communication et de diffusion : un large travail d'amélioration de la communication directe du CHF a déjà été effectué : refonte du site internet, création et/ou animation d'une chaîne YouTube, d'un compte Instagram, d'une page Facebook (d'un groupe Facebook?), la recherche de diversité dans les outils (bulletins, fiches, capsules vidéo, etc.), etc. Aujourd'hui, pour renforcer ce processus de communication, il peut être intéressant de développer une stratégie de diffusion ciblée (membre/non membre, ici/ là-bas ; association/entreprise/Collectivité/Autorité Publique) pour chaque outil et d'intégrer, selon celle-ci, dans les partenariats une dynamique de relai de diffusion.

Conclusion générale

La dynamique et les fonctions du CHF sont d'une manière générale dans l'alignement des engagements français en matière d'appui à la Coopération et la Solidarité Internationale et permettent de combler un vide en matière de coordination géographique entre les acteurs français qui interviennent en Haïti. Selon les membres, les services et activités proposées sont pertinents et complémentaires. Ils permettent aux membres selon leur parcours d'engagement et leurs dynamiques d'intervention d'agir à différents niveaux en matière de CSI, ici ou là-bas. Selon les acteurs externes, les activités sont pertinentes et interviennent en complémentarité des activités d'appui déjà présentes à l'échelle nationale ou régionale.

Malgré un contexte sanitaire particulier, la grande majorité des activités a pu être réalisée grâce à la forte mobilisation des coordinateurs successifs et certains membres actifs. Ces réalisations ont permis d'atteindre une partie des résultats visés de manière plutôt satisfaisante.

Pour autant, on constate encore des difficultés dans la structuration, le pilotage opérationnel ou encore la mobilisation des membres. Les catégories d'activités, leur contenu et leur mode de mise en œuvre méritent d'être mieux formalisés et structurés en lien avec les différentes missions stratégiques du CHF, les instances de gouvernance et les commissions. Le déséquilibre entre le moyen financier dédié au RH et la quantité et diversité des activités prévues met le système en tension et en appelle à une réflexion pour revoir le nombre de réalisations prévues et pour renforcer la mobilisation des membres dans la mise en œuvre des activités. La place, le rôle de l'antenne locale vis-à-vis des acteurs français et haïtiens reste encore à spécifier de même que les missions/activités, les modalités de pilotage et les processus de mise en œuvre et de financement de celle-ci.

4 Annexes

Annexe 1. Questions évaluatives

○ Pertinence

Dimension	Questions Évaluatives	Sources	Catégories d'acteurs interrogées										
			Acteurs CHF				Equipe CHF			Autres acteurs			
			Asso. mbr.	Indiv. mbr.	Asso. non mbr	ONG Part.	Equipe Tech.	CA	Ref. Haïti	Instit .FR	Part. Nat	Part. Rég	Part Haïti
Pertinence des activités individuelles	Dans quelle mesure les services et activités individuelles proposés répondent-ils aux attentes et problématiques des membres ?	Catégorie des missions/ résultats / productions visés par le REDASH/ le CHF au profit individuel des membres / Résultats de l'enquête en ligne	X	X			X	X					
Pertinence des activités collectives	Dans quelle mesure les services et activités collectives proposées répondent-ils aux attentes et à la dynamique des membres ?	Catégorie des missions/ résultats / productions visés par le REDASH/ le CHF au profit individuel des membres / Résultats de l'enquête en ligne	X	X			X	X					
Pertinence du positionnement et de la structuration du CHF	Dans quelle mesure le positionnement et la structuration du CHF répond-t-il à la volonté de structuration collective des membres ?	Analyse de la structuration et du positionnement du réseau par rapport aux membres / Résultats des entretiens semi-directifs sur le sujet	X	X			X	X					
Pertinence de la dynamique d'animation du réseau	Dans quelle mesure la dynamique d'animation et de mobilisation du CHF répond-t-elle aux désirs, aux pratiques et aux possibilités d'engagement de ses membres ?	Analyse de la dynamique de mobilisation, des modalités d'échange / Résultats des entretiens semi-directifs et de l'enquête en ligne sur le sujet	X	X			X	X					
Pertinence de la gouvernance du CHF	Dans quelle mesure la dynamique de gouvernance du CHF répond-t-elle à la volonté et aux possibilités d'implication et de décision de ses membres ?	Analyse de la gouvernance du réseau et de son articulation avec les processus de pilotage et de décision inhérents à la réalisation des objectifs du réseau	X	X			X	X					

		/ Résultats des entretiens semi-directifs sur le sujet											
Perspective d'évolution	Quelles sont les ajustements susceptibles d'être menés par le CHF dans le cadre du programme DERASH pour améliorer ou compléter les dynamiques, services et activités mises en œuvre pour et par les membres ? L'intégration de la dimension genre et la mise en place d'activités transversales apparaît-elle pertinente ?	Analyse des écarts entre les activités des membres et les activités mises en œuvre / Résultats des entretiens semi-directifs sur les perspectives du CHF	X	X		X	X	X		X	X		X

○ Cohérence externe

Dimension	Questions Évaluatives	Sources / Supports de collecte- réflexion	Catégories d'acteurs interrogées										
			Acteurs CHF				Equipe CHF			Autres acteurs			
			Asso Mbre	Indiv. Mbre	Asso non mbr	ONG Part.	Equ Tech	CA	Ref. Haïti	Instit. FR	Part. Nat	Part. Rég	Part Haïti
Cohérence avec l'écosystème d'appui aux ASI françaises	Dans quelle mesure la dynamique de mise en œuvre des activités du réseau s'inscrit-elle en lien avec les activités proposées par les autres structures régionales ou nationales ?	Entretiens semi- directifs Bibliographie			X	X					X	X	X
Cohérence et complémentarité avec les autres acteurs français	Les objectifs et activités du CHF apparaissent-ils complémentaires aux dynamiques ou programmes d'autres acteurs français ?								X				
Cohérence et complémentarité avec les structures	Dans quelle mesure la dynamique du réseau géographique s'inscrit-elle en lien avec les procédures nationales de coordination de l'aide mises en place par les autorités ou organisations haïtiennes ?								X			X	
Cohérence avec les politiques de développement nationales	Dans quelle mesure les dynamiques du programme s'inscrivent-elles en corrélation avec les priorités thématiques françaises en Haïti ?								X				
Perspectives d'évolution	Quel(le)s sont les dynamiques, politiques, mécanismes et organisations sur ou avec lesquels le CHF et le DERASH pourraient s'aligner, s'appuyer ou collaborer pour améliorer la cohérence externe des actions ?												

○ Cohérence interne

Dimension	Questions Évaluatives	Sources / Supports de collecte-réflexion	Catégories d'acteurs interrogées										
			Acteurs CHF				Equipe CHF			Autres acteurs			
			Asso. Mbr	Indiv. Mbr	Asso non mbr	ONG Part.	Equipe Tech	CA	Ref. Haïti	Instit .FR	Part.N at	Part. Rég	Part Haïti
Cohérence Partenariat / Mission	Dans quelle mesure les partenariats établis par le CHF sont-ils en cohérence avec ses missions ?	Analyse croisée entre les missions du CHF et les collaborations ou partenariats initiées ou formalisées	X	X				X					
Cohérence Document cadre / Positionnement	Les documents cadres du CHF rendent-ils compte des principes, des valeurs et des règles de collaboration qui définissent le positionnement et la démarche du réseau ?	Analyse des documents de structuration du CHF	X	X			X	X					
Cohérence Fonctionnement / Dynamique collective	Les outils et processus de mobilisation et d'animation sont-ils adaptés à la mise en œuvre des dynamiques collectives ? (Plaidoyer, capitalisation, opérateur/chef de file)	Analyse des processus de mise en œuvre des dynamiques collectives					X	X					
Cohérence CL Redash / PA CHF	Dans quelle mesure les objectifs, résultats et activités menés dans le cadre du REDASH sont en cohérence avec la structuration même des missions du CHF ?	Analyse croisée des documents de fonctionnement et de pilotage (plan d'action du CHF et CL REDASH)					X	X					
Cohérence transversale entre les missions	Dans quelle mesure les missions et activités du CHF se renforcent-elles les unes les autres ?	Analyse croisée des missions et activités du CHF au regard des objectifs poursuivis					X	X					
Perspectives d'évolution	Quels sont les ajustements susceptibles d'être apportées à la structuration, à la gouvernance, au fonctionnement et à l'animation du réseau et des programmes ?	Résultats des analyses croisées Résultats des entretiens semi-directifs											

○ Efficacité

Dimension	Questions Évaluatives	Sources / Supports de collecte-réflexion	Catégories d'acteurs interrogées										
			Acteurs CHF				Equipe CHF		Autres acteurs				
			Asso. Mbr	Indiv. Mbr	Asso non mbr	ONG Part.	Equipe Tech	CA	Ref. Haïti	Instit .FR	Org. Nat.	Org.R ég	Part Haïti
Effectivité	Dans quelle mesure les activités prévues ont-elles été réalisées ? Ont-elles permis d'atteindre les produits attendus ?	Outils de suivi du programme	X	X			X	X					
	Dans quelle mesure les résultats attendus à la suite des différentes activités réalisées ont été atteints ?	Entretiens semi-directifs Enquête en ligne	X	X			X	X					
Gestion de la mise en œuvre	La planification, l'exécution et la supervision ont-elles été efficaces ?	Entretiens semi-directifs	X	X			X	X			X	X	
	Quelles sont les appréciations ou critiques du groupe cible par rapport à la qualité des activités mises en œuvre ?	Enquête en ligne	X	X									
	Quelles sont les difficultés rencontrées par le programme dans le cadre de la mise en œuvre des activités ? Dans quelle mesure la crise sanitaire a-t-elle impactée le déroulement des activités ? Quelles ont été les mesures d'adaptation prises par les équipes pour y pallier ?	Entretiens semi-directifs (En partie effectué)					X	X					
	Quelles sont les forces et les faiblesses de la mise en œuvre du projet et l'atteinte des objectifs du REDASH en particulier et du CHF en général ?	Entretiens semi-directifs					X	X					
Perspectives d'évolution	Quels sont les processus, outils et mécanismes susceptibles d'être développés et/ou systématisés par le CHF pour améliorer la mise en œuvre des activités du réseau ?	Résultats de l'analyse des processus, outils, mécanismes de mise en œuvre Résultats des entretiens semi-directifs											

○ Efficiency

Dimension	Questions Évaluatives	Sources / Supports de collecte-réflexion	Catégories d'acteurs interrogées										
			Acteurs CHF				Equipe CHF			Autres acteurs			
			Asso. Mbr	Indiv. Mbr	Asso non mbr	ONG Part.	Equipe Tech	CA	Ref. Haïti	Instit .FR	Part. Nat	Part.R ég	Part Haïti
Efficiency des moyens / activités	Les moyens mobilisés étaient-ils suffisamment conséquents pour mener à bien les activités planifiées ?	Analyse budget par rapport aux coûts par catégorie d'activité/mission					X	X	X				
Efficiency de l'action / produit visé	Dans quelle mesure les activités menées permettent-elles d'atteindre des produits bien ciblés et complémentaires ?	Analyse schéma mission - activités / produits –indicateurs											
Efficiency de la chaîne de valeur	Les procédures et outils développés pour assurer les missions individuelles et collectives permettent-ils d'assurer un pilotage efficient du travail ?	Analyse-Schématisation des étapes, outils et process de production					X	X	X				
Efficiency équilibre tâche ET/Membres	La répartition des tâches entre l'équipe technique, le bureau et les membres est-elle efficiente ?	Analyse-reformulation des fiches de poste / Comparaison- structuration du tableau des tâches-mission					X	X	X				
Efficiency entre activités individuelles et collectives	Dans quelle mesure les activités menées aux bénéfices individuels des membres participent-elles à celles menées aux bénéfices du collectif ?	Analyse comparative entre les ressources allouées au bénéfice des associations et les ressources allouées au bénéfice du collectif					X	X	X				
Perspectives d'évolution	Quels sont les outils et procédures susceptibles d'être développés et ou systématisés par le CHF pour améliorer la planification, l'affectation et la gestion des ressources dédiés à la mise en œuvre des activités ?	Résultats de l'analyse d'identification, de gestion, de planification et d'affectation des ressources Résultats des entretiens semi-directifs avec le CHF					X	X	X				

○ Effet / Impact

Dimension	Questions Evaluatives	Sources / Supports de collecte-réflexion	Catégories d'acteurs interrogées										
			Acteurs CHF				Equipe CHF			Autres acteurs			
			Asso. Mbr	Indiv. Mbr	Asso non mbr	ONG Part.	équi tech	CA	Ref. Haïti	Instit .FR	Part. Nat	Part. Rég	Part Haïti
Impacts programme / Reconnaissance Réseau	Dans quelle mesure, le projet a-t-il permis d'améliorer la reconnaissance du réseau ? (sur chacune des missions/plus-values)	Entretien semi-directif	X	X	X	X				X	X	X	X
Impact Programme / identité du réseau et collaboration	Quels ont été les effets / impacts du projet sur la structure identitaire, la gouvernance et les dynamiques de co-construction du réseau ?	Analyse des évolutions au niveau des documents cadre / Entretien semi-directif interne Entretien avec les évaluateurs précédents	X	X	X		X	X	X	X	X		
Impact programme / organisation du réseau	Quels ont été les effets / impacts du projet sur l'organisation du réseau et ses relations avec les régions, l'Outre-Mer et Haïti ?	Analyse des évolutions organisationnelles / Entretien semi-directif membres - RRMA/Rep loc. Entretien avec les évaluateurs précédents	X	X				X	X			X	
Effets/ Impacts sur les CAP des membres	Quels ont été les effets et impacts des activités d'information sur les connaissances, attitudes et pratiques individuelles des membres ?	Analyse des productions indiv. Entretien semi-directifs membres –RRMA/ Rep loc. Entretien avec les évaluateurs précédents	X	X				X			X	X	
Effets/ Impacts sur les CAP du réseau	Quels ont été les effets et impacts des activités d'information sur les connaissances, attitudes et pratiques collectives du réseau ?	Analyse production collective Entretien semi-directifs membres Entretien avec les évaluateurs précédents	X	X	X					X	X		
Impact genre	Quels sont les effets impacts du programme en matière de promotion de l'égalité femmes- hommes ?	Analyse production- discours- projets Entretien semi-directifs	X	X	X	X	X	X	X	X	X		
Perspectives d'évolution	Quels sont les effets et impacts collectifs et individuels autour desquels le DERASH pourrait se focaliser pour renforcer les effets et impacts du réseau ?	Résultat de l'analyse des effets et impacts du REDASH Analyse du DERASH Résultats des entretiens semi-directifs					X	X	X				

○ Viabilité

Dimension	Questions Evaluatives	Sources	Catégories d'acteurs interrogées										
			Acteurs filières				Equipe programme			Autres acteurs			
			Asso. Mbre	Indiv. Mbre	Asso non mbr	ONG Part.	équi tech	CA	Rep. Haïti	Instit .FR	Part. Nat	Part. Rég	Part Haïti
Viabilité identitaire et structurelle	L'identité et la structure du réseau apparaissent-elles pérennes ? Offrent-elles un cadre d'intégration mobilisateur et viable dans le temps ?	Analyse transversale	X	X	X					X	X		
Viabilité organisationnelle	L'organisation des activités et la répartition des tâches entre l'équipe technique, les représentants locaux, les RRMA, les membres peuvent-elles se maintenir dans le temps ? Les moyens et le temps dégagé par les acteurs pourront-ils se maintenir dans le temps ?	Analyse transversale					X	X					
Viabilité financière	Dans quelle mesure le système de financement des activités individuelles et collectives est-il pérenne ?	Analyse transversale						X		X			
Viabilité technique	Les étapes, outils et processus de production sont-ils viables dans le temps ? Les règles et procédures de collaboration sont-elles viables dans le temps ?	Analyse transversale	X	X			X	X					
Perspectives d'évolution	Les activités prévues dans le DERASH semblent-elles viables, notamment au regard du contexte français et haïtien ?	Analyse transversale	X				X	X	X				X
	Quels sont les facteurs internes et externes sur lesquels le CHF pourrait ou devrait se pencher pour améliorer la viabilité et le suivi du réseau et de ses activités ?	Résultat de l'analyse sur la viabilité Résultat des échanges avec le CA autour des enjeux du réseau					X	X	X				

Annexe 2. Liste des personnes interrogées

N°	Type	Nom	Personne contact
1	Association membre	Association Jean Garreau	Avec Mme Marie Ferret par téléphone 15 juin
2	Association membre	Zanmi Lasanté - Paris	
3	Association membre	Ayiti Bel	Avec Dominique Gosse par Zoom
4	Association membre	Enfant Haïtien France Action - EHFA	Avec Yvon Lagadec par Zoom le 21 juin
5	Association membre	Lyon Haïti Partenariats - LHP	Avec Daniel Boisson et Marguerite Vermande par Zoom le 22 juin
6	Association membre	Fédération Enfants Soleil Internationale	Par Zoom le 16 juin
7	Association membre	Haïti en Choeur	Avec Martin Dumais par Zoom le 11
8	Association membre	L'APPEL au développement pour les enfants du monde	Avec Hubert Chegaray Zoom avec Gervely 14 juin
9	Institution française	AFD	
10	Organisation nationale	FORIM	Lamine Traore par téléphone le 25 juin
11	ONG partenaire	Ritimo	Avec Virginie Duval le 8 juillet par téléphone
12	Organisation nationale	Agence des Micro Projets	Avec Raphaël Lurois le 9 juin par téléphone
13	Organisation nationale régionale	PAFHA - OPAP	
14	Organisation Haïti	Cadre de Liaison Inter-Organisations (CLIO)	
15	Org nationales	CSUD	Mr Galbrun visio le 17 juin
16	Org régionale	CIRRMA	Franck Fortuné
17	Org nationales	CUF	

18	Organisation Haïti	Direction en charge de coordination des ONG, au sein du ministère au plan	
19	Institution FR	Expertise France	
20	ONG partenaires	F3E	
21	ONG partenaires	Groupe Medialternatif	
22	ONG partenaires	ID	Emmanuel Poilane à contacter
23	Organisation Haïti	Le Ministère de l'Education nationale et de la Formation professionnelle (MENFP)	
24	Org régionale	RRMA Bretagne	Avec Alice de Cointet en visio le 10 juin
25	Org régionale	RRMA Karib-Horizon	Avec Melly Ufens le 18 juin en visio
26	Institution FR	SCAC	Lundi 28 juin
27	ONG partenaires	Tet Kole	Avec Désir GOHNNY le 25 juin visio
28	Ancienne coordinatrice REDASH	Scarlett Corbeau	Le 21 juin par téléphone
29		COEH	

Annexe 3. Tableau d'effectivité détaillé organisé selon les missions du CHF

➤ Informer / mobiliser

Sur l'actualité d'Haïti et les sujets phares du réseau (USH / NIH)

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Refonte du site internet du CHF, support d'informations sur Haïti	> 3 réunions du COPIL REDASH sur le site internet et la cartographie > 3 réunions en présentiel avec le prestataire informatique + 3 réunions téléphoniques > le site internet a été élaboré avec un nouveau prestataire Iz'Smart (différent du prestataire pour le centre de ressource). > Création d'un compte Instagram pour la valorisation des activités du CHF > Création d'une chaîne YouTube pour la publication des activités et vidéos du CHF	Réunion de comité de réflexion sur le contenu du site internet (3)	3	100%
		Réunion avec le prestataire informatique (5)	6	120%
Edition, numérisation et publication des bulletins d'informations : USH et NIH	> Publication et édition régulière des USH en partenariat avec Medialternatif > Renouvellement du groupe de bénévoles du Comité de rédaction NIH > Rédaction et publication de 9 NIH	Nombre de USH (159) édités et disponibles sur le centre de ressources	78 USH disponibles en ligne au moment de l'étude. (sont mis en ligne 6 mois après la publication)	73%
		Nombre de NIH (36) édités et disponibles sur le centre de ressources	12 NIH rédigés et 5 NIH disponibles en ligne au moment de l'étude (n°176, 180, 182, 183 et 185)	30%

L'abonnement est proposé pour les USH et NIH : 20€ à l'année pour la version numérique (possibilité d'ajouter 5 adresses mails), 45€ pour la version papier. Après 6 mois, les bulletins sont ajoutés au Centre de ressources.

Sur l'actualité de la CSI : lettre aux membres

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Alimentation et diffusion de la lettre aux membres, relai d'information sur les appels à projets et les formations existantes en région	Tous les mois la lettre aux membres est envoyée (avec les informations remontées par les associations, les actualités sur les appels à projet, les informations sur le CHF, etc.)	36	27	100%

Sur la culture haïtienne : ciné-débat et cours de créole en ligne

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Organisation d'un cycle mensuel de conférence-ciné/débat à Paris et en région	> organisation de 13 conférences débats à Paris (dont 3 en visio) > Organisation de 5 conférences débats / rencontres en région (Bretagne, Lyon et Oise) Liste des animations : > Journée d'étude bilinguisme kréyol-français en Haïti > Conférence-débat : Qu'en est-il de la situation en Haïti 1 an après le lancement des états généraux sectoriels de la nation? > Projection-débat : Nous se woso. Les porteurs de l'optimisme. > Conférence-débat : 1803 Saint Domingue, république coloniale : Comment réparer ? > Conférence-débat : Les Droits Humaine en Haïti dans le contexte de la mobilisation anti-corruption > Projection-débat : projection du documentaire : "Baby Doc, l'Oncle Sam et les Tontons Macoutes" puis discussion sur la période Duvalier > Rencontre avec les acteurs bretons de la solidarité à Haïti > Conférence-débat : L'ingérence étrangère en Haïti > Interview avec Georgia Makhoulf, auteure du roman "Port-au-Prince Aller-retour" > Table ronde sur la gastronomie haïtienne > Atelier "Répondre aux défis de la coopération avec Haïti" > Conférence débat : Agriculture responsable - la souveraineté alimentaire : enjeu de sécurité et sujet de sensibilisation en Haïti (retransmis en direct du Facebook et sur radio passion culturelle - 150 personnes en direct)	Nombre de conférence-ciné/débat à Paris (18)	13 (dont deux en ligne)	
		Nombre de conférence-ciné/débat en région (18)	3	11%
		Nombre de déplacements en région (18A/R)	2	11%
Animation de cours de créole en ligne	> Les cours ont eu lieu en présentiel de 2018 à 2020 - arrêt le 17 mars 2020 - 2 cycles de 10 cours > Lors de la refonte du site internet, choix de faire traduire les pages les plus importantes en créole.	Animation de cycle de 10 cours (6)	2	33%

	> Aucun cours en ligne n'a été réalisé.			
--	---	--	--	--

Les conférences ciné-débats de 2020 et 2021 ont pu être réalisés en visioconférence, et ont rassemblé plus de participants qu'à l'habitude. D'autre part, ces conférences ont pu être retranscrites en direct sur Facebook, et l'enregistrement a été publié via Instagram et YouTube.

Identifier / valoriser

Les acteurs et les projets : identification, qualification et valorisation à travers de questionnaires en ligne et le site internet

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Elaboration d'une cartographie interactive	> 3 réunions du COPIL REDASH concernant le site internet, la cartographie + réunions avec le prestataire > Cartographie existante, avec, en partie, la présentation des associations.	Réunion du comité de réflexion sur le développement de l'outil (3)	3	100%
		Nombre de réunion avec le prestataire informatique (5)	6	120%
Elaboration et diffusion des fiches projets qui viendront alimenter la cartographie interactive	> Contact pris avec 80 associations du CHF pour collecter leurs informations. > Aucune fiche projet réalisée.	Production des fiches projets en collaboration avec les associations (85)	0	0%
		Mise à disposition des fiches projets sur la cartographie interactive (85)	0	0%

L'indicateur de l'existence de la carte et du nombre d'associations qui y sont répertoriés aurait permis de mieux valoriser le travail effectué sur cette mission. De fait, 74 membres (en métropole, Guadeloupe et Haïti) sont bien répertoriés sur la cartographie en ligne.

Les compétences : expérimentation d'une bourse de compétences

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Expérimentation d'une bourse de compétences au sein du réseau	> Discussions en cours sur la meilleure manière de présenter cette bourse - plus complexe que prévu. > Recensement des compétences des associations en cours.	Enquête sur les besoins des compétences ressenties par les membres. Inventaire des	1	100%

		compétences au sein du réseau		
		Elaboration d'une charte d'utilisation	0	0%

4.1.1.1 Orienter / renforcer

Mise à disposition d'outils : centre de ressource de guides et d'outils externes

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Alimentation et communication du centre de ressources en ligne	> Alimentation régulière du centre de ressources par l'équipe technique du CHF > Quelques ressources ajoutés par des acteurs extérieurs > Le représentant permanent en Haïti a présenté le centre de ressources aux Universités et Partenaires locaux.	Nombre de ressources intégrées par l'équipe technique du CHF (1050)	154	14%
		Nombre de ressources proposés par des acteurs autre que l'équipe technique (300)	15	5%
		Nombre d'Université rencontrés en France et en Haïti (30)	10 en Haïti	33%
Création et révision des fiches thématiques	> Révision de 6 fiches thématiques (environnement, éducation, agriculture) > Création d'une fiche sur l'électricité et sur le partenariat associatif	Nombre de fiches thématiques révisées (6)	6	100%
		Nombre de fiches thématiques créées et intégrées dans le centre de ressources (2)	2	100%

Ingénierie de formation

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Formation du réseau aux outils numériques (webinaire)	> Test de plusieurs plateformes, puis décision d'utiliser la plateforme de collaboration et de partage Ms Teams pour les réunions en interne et en externe. > Formation sur l'outil Teams a été réalisée pour tous les bénévoles du CHF. Les conférences-débats, l'AG et la RN de 2021 ont été réalisés sur cet outil.	Formation présentielle sur l'outil webinaire lors des assemblées générales et des Rencontres Nationales (3)	3	100%
		Accompagnement phoning sur l'utilisation de l'outil webinaire	3	100%

4.1.1.2 Faciliter / soutenir

Point focal local / médiation

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Réflexion sur la stratégie d'implantation en Outre-mer	> 2 rencontres avec le CORECA. > 3 réunions avec le RRMA Karib Horizon > Recensement des associations de solidarité avec Haïti en Outre-mer, en partenariat avec Karib Horizon. > 20 acteurs de la solidarité contactés	Recensement des associations de solidarité avec Haïti en Outre-mer (1)	1	100%
		Nombre d'acteurs de la solidarité contactés (20)	20	100%
Un premier réseau de solidarité avec Haïti se structure et s'anime en Outre-mer	> 1 mission réalisée en 2019 en Haïti et en Guadeloupe > Recrutement d'une VSC en Guadeloupe, mais abandon de la mission après 1 mois > Participation de la VSC au Groupe Pays Haïti en Guadeloupe > Représentant permanent engagé en Haïti. Il participe aux réunions du CLIO et a contacté les associations partenaires des membres du CHF en Haïti. > membres guadeloupéens sont invités aux événements du CHF	1 mission d'un(e) volontaire en service civique sur place (12 mois)	1	50%
		Invitation des acteurs de la solidarité avec Haïti en Guadeloupe à des webinaires (avec leurs partenaires haïtiens)		?

Accompagnement

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
-----------------	-------------------	------------------	--------------------	---

Rencontre les Réseaux Régionaux Multi Acteurs (RRMA) et les COSIM	> Prise de contact avec les RRMA : Guadeloupe, Centre Val de Loire, Hauts de France, Bretagne, Auvergne Rhône Alpes, Aquitaine, PACA. > Participation à une rencontre à Arras > Ateliers pays animés avec Liane Coopération et RBD > Réalisation d'une capsule vidéo sur le CHF en partenariat avec RBS.	Nombre de rencontres avec les RRMA (13)	12 (présentiel ou virtuel)	92%
		Nombre de rencontres avec les COSIM (8)	0	0%
		Nombre de déplacement en région (13A/R)	1	
Rencontres avec chaque collectif local	> Dissolution de tous les Collectifs Locaux (dernier début 2021)	Nombre de rencontres avec les collectifs locaux (4)	1	25%
		Nombre de déplacement en région (4)	1	25%
Elaboration d'un document stratégique de travail avec chaque territoire	> Echanges avec les RRMA > 1 Convention de partenariat signée avec RBS	Nombre de réunion multi acteur par territoire (8)	3	37%
		Nombre de document stratégique (1)	1	100%
		Nombre de déplacement en région (8)	1	-
Animation de chaque territoire en fonction du document stratégique établi	2 rencontres en ligne faites avec les acteurs des territoires	Nombre de rencontre (8) – 1 par territoire	2	-
		Nombre de déplacement en région (8)	1	-

Rassembler / collaborer

Autour d'événements franco-haïtien

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Organisation des Rencontres Nationales en France et en Haïti	> Organisation d'ateliers de réflexion sur les Rencontres Nationales en Haïti (rebaptisées Rencontres Franco-haïtiennes) . > 1 Rencontre Nationale 6 femmes et 8 hommes > 1 Rencontre Nationale en ligne en juin 2021 sur la souveraineté alimentaire et l'agriculture en Haïti : 6 femmes et 6 hommes	Nombre des Rencontres Nationales en France (2)	2 (dont 1 en Visio)	100%
		Intervenants hommes et femmes	62% d'hommes	76%

Partager / capitaliser

Des expériences

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Création d'un comité de suivi du chantier capitalisation mené en France et en Haïti	Création d'un COPIL REDASH qui se réunit tous les 2 mois, chargé du suivi du projet et des ateliers de capitalisation. 2 COPIL ont été consacrés aux questionnaires.	3 réunions pour préparer les questionnaires (1/an)	3	100%
		3 réunions pour analyser les questionnaires et décider des sujets (1/an)	1	33%
Elaboration annuelle des sujets de capitalisation	> 2 questionnaires ont été envoyés au réseau, mais suscitant peu de retours > Consultation lors de l'AG du CHF du 11 mai 2019. > 3 réunions sur les productions des outils de capitalisation.	1 consultation via les Rencontres Nationales	1 lors de l'AG	100%
		2 questionnaires auprès du réseau (1 par an)	2	100%
		3 calendriers de mise en œuvre des ateliers et des productions issus de la capitalisation (1 par an)	3	100%
Organisation d'atelier de	> 4 ateliers de capitalisation dont 3 en webinaire sur 12 prévus	12 ateliers de capitalisation	4	33%

capitalisation en France et diffusion d'outils	> 15 "fiches expériences" sont publiées sur le centre de ressource (cumul de fiches expériences et fiches thématiques) - pas toujours issues d'un atelier de capitalisation > 1 Fiche Expérience spéciale "Comment gérer les situations de crise " : dans le contexte de la crise du COVID 19	d'expériences organisés (4/an) et fiches expériences . Indicateur reformulé dans le rapport : 6 en webinaires (3 par tranches), 6 en région (3 par tranches), diffusion dans le centre de ressources		
Organisation de journées thématiques	> Organisation de 3 journées thématiques : « le bilinguisme », « la situation des Droits Humains dans la lutte anti-corruption en Haïti » et « séisme, 10 ans après-bilans et perspectives »	3 journées thématiques (1/an)	3	100%
Formation du Groupe Medialternatif (GM) et du représentant du CHF en Haïti à la capitalisation d'expériences	> formation d'une salariée par le F3E > formation du représentant permanent en Haïti > La mission n'a pas pu être effectué	1 mission en France (1*2A/R) pour former le représentant du CHF	0	0%
		1 rencontre avec le F3E	1	100%
Mise en œuvre du chantier capitalisation d'expérience en Haïti	Ateliers de capitalisation n'ont pas été fait	4 ateliers de capitalisation organisés en Haïti	0	0%
		Participation minimum de femmes aux ateliers (45%)	0	0%
Suivi du chantier capitalisation en Haïti	> Réunion avec le Groupe Medialternatif pour le recrutement d'un salarié > La mission a dû être annulée, et cette mission n'a pas eu lieu	recrutement et formation d'un salarié Groupe Medialternatif	0	0%
Production et diffusion d'outils issus de la capitalisation en France et en Haït	> 15 "fiches expériences" sont publiées sur le centre de ressource (cumul de fiches expériences et fiches thématiques) > Rédaction d'un guide sur le bilinguisme. La diffusion se fait auprès de ceux qui participent aux ateliers, mais pas de protocole de diffusion plus large	Production de fiches expériences issues de capitalisation en France (12)	12	100%
		Production de fiches expériences issues de capitalisation en Haïti (4)	0	0%
		Production d'un guide (1)	1	100%

		Diffusion dans le centre de ressources en ligne (17)	15	88%
		Diffusion auprès des partenaires, AMP, CUF, F3E, CLIO, RRMA (17)	0	0%
Production et diffusion de capsules vidéo par le Groupe Medialternatif sur des sujets issues de la capitalisation	Activité liée à la mission terrain qui n'a pas été faite	Production de capsules vidéo (12)	0	0%
		Diffusion des capsules vidéo sur le centre de ressources (12)	0	0%

L'identification des sujets de capitalisation s'est faite lors de l'AG 2019 (au lieu des RN), grâce à une animation sous forme de débat mouvant avec des propositions de sujets. Cette animation semble avoir bien fonctionné, et a permis de construire les calendriers de capitalisation. Les questionnaires ont eu peu de retours.

Sensibiliser / plaider

Le grand-public : jeux ECSI

Activité prévue	Activité réalisée	Indicateur prévu	Indicateur réalisé	%
Création et diffusion de jeux ECSI utilisables en France et en Haïti	> 2 jeux ECSI ont été créés et diffusés sur le Centre de Ressources et informé dans la lettre aux membres > La responsable accompagnement pédagogique de Ritimo a orienté les services civiques lors de la création des jeux ECSI	Création de jeux ECSI avec des membres réseau (6)	2	33%
		Nombre de jeux ECSI testés auprès de Starking Block (6)	0	0%
		Diffusion des jeux ECSI dans le centre de ressources et plus largement (6)	2	33%
		Diffusion des jeux ECSI en Haïti (6)	2	33%
		Nombre de jeux ECSI emprunté Local associatif Paris	0	0%

Actions de plaidoyers auprès des institutions

Les actions de plaidoyers se sont imposées au cours de l'année 2019, à la suite de quoi le CHF a choisi de créer une Commission Plaidoyer. Cette dernière a pu, en lien avec la COEH participer notamment aux deux campagnes Stop Silence Haïti de 2020 et de 2021.