

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

PROCEDH – PHASE II
« TÊTE ENSEMBLE »

RAPPORT D'ÉVALUATION EXTERNE Résumé Exécutif

Youssef Cissé
youssefcissedkr@gmail.com

Alain Georges Bangoura
alainbangoura@yahoo.fr

Novembre 2017

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

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

Le programme intervient dans 5 communes (Port-au-Prince, Gonaïves, Jérémie, Roseaux, Dame-Marie) réparties dans 3 départements haïtiens.

LE CONTEXTE GLOBAL DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

1. Un pays ravagé par les catastrophes climatiques

Situé dans le Bassin des Caraïbes, Haïti est exposé aux catastrophes naturelles qui résultent de la combinaison de sa situation géographique, des évolutions climatiques et des effets de l'action des populations sur l'environnement.

Le séisme de janvier 2010 a particulièrement fragilisé le tissu socio-économique et a fait des centaines de milliers de morts et de disparus, notamment dans les zones proches de l'épicentre : Port-au-Prince, Léogâne, Gressier, etc. Ses conséquences ont été la décapitalisation des populations les plus vulnérables, la destruction des édifices publics, des immeubles de bureaux, des équipements sociaux et communautaires. 60% des maisons de la capitale ont été détruits ou endommagés. On estime à 17% la force travail en particulier des jeunes ayant péri dans la catastrophe.

En octobre 2016, l'Ouragan Matthew a particulièrement frappé les départements de la Grand'Anse, du Sud, du Sud-Est et des Nippes. Là aussi, des maisons et édifices à usage communautaire et collectif ont été détruits ou sévèrement endommagés.

Les familles vivant selon une économie de subsistance ont été très touchées : les récoltes et bétails ont été décimés.

Après l'ouragan, la Direction gouvernementale de la Protection Civile (DPC) a confirmé 546 morts et 438 blessés. Plus de 75% de la population, principalement dans le Sud et la Grand'Anse, ont été touchés par l'ouragan.

Ces zones se trouvaient déjà plongées dans une sécheresse ces dernières années avec des conséquences sur l'insécurité alimentaire et la gestion du choléra.

2. Un contexte politique et social et délétère

Les effets combinés des crises naturelles et politiques contribuent à accroître la vulnérabilité du pays et rendent délétères les rapports entre les différentes composantes de la société.

La situation actuelle est marquée par de violentes contestations dans la rue. Les syndicats et des franges importantes de la société haïtienne estiment que les choix politiques et économiques du Gouvernement haïtien accentuent la précarité des populations les plus pauvres (augmentation des taxes, augmentation du train de vie du Gouvernement, financement insuffisant des réalisations dans le domaine social, etc.).

Cette situation a un impact négatif sur le système éducatif en terme de temps d'apprentissage et de mobilisation du corps enseignant. Les syndicats qui œuvrent dans la défense des droits des enseignants ont très peu d'espaces et de mécanismes de dialogue avec les pouvoirs publics ce qui renforce les relations conflictuelles entre les parties. C'est notamment le cas de certains maîtres des écoles qui attendent le paiement de leurs rétributions depuis plus de 2 ans.

3. Un système éducatif en butte à de nombreuses difficultés

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

Le système éducatif se remet doucement des conséquences de ces catastrophes naturelles et du climat politique. Un plan d'urgence, directement soutenu par les organisations internationales et nationales, a contribué à la relance de l'enseignement (réhabilitation d'infrastructures, construction d'abris provisoires, etc.). Les effets les plus nets jouent sur le maintien de l'accès à l'école qui constitue la priorité gouvernementale. Selon le Groupe Sectoriel Education, en fin 2016, sur 14% d'écoles évaluées à l'échelle nationale, 82% sont affectés dans les départements touchés par l'ouragan Matthew.

Le secteur public, ne comptant qu'environ 20% du parc scolaire, 92% des écoles publiques évaluées étaient affectées dont 29% dans le Sud, 23% dans la Grand'Anse, 12% dans le Sud-Est, 9% dans l'Ouest, 6% dans l'Artibonite. Quelques écoles y ont également servi d'abris provisoires pour les populations démunies et 59% avaient bénéficié d'intervention de partenaires.

Dans un contexte éducatif très difficile, trois éléments marquants doivent contribuer au relèvement d'un système particulièrement éprouvé.

- **La relance de l'éducation par le partenariat :** En 2007, le Gouvernement a mis en place l'Office National de Partenariat en Education (ONAPE) sous la tutelle du MENFP qui est conçu comme un espace de concertation et d'échanges entre l'Etat et les partenaires non publics du secteur éducatif haïtien. Deux organisations haïtiennes du PROCEDH sont membres des instances de l'ONAPE.
- **La volonté d'accroître le financement de l'éducation publique :** Depuis 2011, il existe le Fond National de l'Education (FNE), organisme autonome de financement, dont les ressources proviennent en partie de prélèvements opérés sur les appels téléphoniques internationaux, sur les concessions sur les casinos, lotos et jeux de hasard et sur les transferts financiers de la diaspora haïtienne vivant à l'étranger. Ce fonds commun, également alimenté par les contributions des partenaires extérieurs de l'éducation, constitue une expérience intéressante pouvant permettre de financer différents volets de l'enseignement public (frais de scolarité, protection de la petite enfance, infrastructures scolaires, équipements didactiques et pédagogiques, cantines scolaires, recherche et innovation, etc.).
- **L'engagement des communautés :** Depuis 2010, il est défini le partage des compétences entre l'Etat et les collectivités territoriales en instaurant dans chaque commune une Commission Municipale de l'Education (CME), placée sous la présidence du maire et composée des différents acteurs (mairie, Direction Départementale de l'Education, etc.) et des réseaux associatifs.

Malgré la volonté d'impliquer le maximum d'acteurs publics et privés dans la gestion et l'animation du système éducatif, les CME ne sont aujourd'hui encore pas opérationnelles.

L'ANALYSE DES PERFORMANCES DU PROCEDH

Le PROCEDH est la réponse de Solidarité Laïque (SL) et de ses membres et partenaires pour contribuer à une amélioration des conditions d'apprentissage à Haïti et pour faire face aux nombreux défis que rencontre le système éducatif dans ce pays. Il s'agit d'un programme d'appui au secteur éducatif qui en est à sa seconde phase.

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

1. Des performances variables en fonction des champs d'intervention

Les principaux succès du PROCEDH portent sur la mise en place effective de **cinq communautés éducatives dans les zones d'intervention du programme**, sur des actions d'information, de sensibilisation et de plaidoyer sur les droits des enseignants qui ont suscité un engagement du personnel politique sur un certain nombre de thématiques importantes (accroissement des financements de l'éducation publique), sur le rôle accru des syndicats et des organisations de la société civile dans le secteur éducatif et des actions de jumelage pédagogique qui portent des dynamiques intéressantes notamment dans le domaine de l'animation socio-éducative et l'accentuation des initiatives de solidarité internationale dans l'Ouest et le Sud-Ouest de la France.

Toutefois, dans un certain nombre de domaines des efforts et des améliorations sont nécessaires. Il s'agit notamment des processus d'identification des besoins et des projets portés par les communautés éducatives (diagnostics territoriaux et réalisation de projets pertinents), l'insuffisance des formations et des actions de renforcement des capacités des organisations membres du PROCEDH et des communautés éducatives et l'efficacité du dispositif opérationnel.

11. La dynamique de structuration des communautés éducatives

Dans les cinq aires d'intervention du PROCEDH, il existe des communautés éducatives qui sont fonctionnelles. Toutefois, nous constatons que **la vision de ce qu'est une communauté éducative est en construction**. Cette construction nécessite du temps pour arriver à structurer une dynamique des acteurs autour des enjeux éducatifs. Le temps du PROCEDH est court (3 ans) et il a été affecté par un contexte politique et climatique défavorable. Les communautés éducatives ont introduit une nouvelle manière de travailler qui nécessite un apprentissage et des apports mutuels.

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

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

et de nouer de nouveaux partenariats d'une part et dans leurs compétences à mener des projets et à communiquer d'autre part.

Accompagner ces communautés, c'est affermir leur identité commune (mission et vision, évolution de la structure) et leur mode de fonctionnement (responsabilités et rôles de chaque association, mode d'organisation inclusive, réseautage), renforcer leurs capacités opérationnelles (gestion et conduite de projet) et maîtriser leur environnement (ancrage local, diagnostics territoriaux plus approfondis, partenariats).

A date, c'est autour des ces deux communautés éducatives qu'un **travail de capitalisation nous semble intéressant à mener.**

Dans les documents d'orientation du MENFP, il est envisagé de mettre en place les Commissions Communales de l'Education (CME).

La conception de ces CME, non encore fonctionnelles, est pour l'instant trop limitée à la gestion de l'école. L'expérience du PROCEDH, non seulement peut préfigurer de ce que pourrait être la CME, mais elle indique aussi des pistes de travail intéressantes en ouvrant de manière plus large cette instance sur les enjeux éducatifs du territoire communal.

Ce champ ouvre **un double travail possible de capitalisation et de plaidoyer.**

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

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

12. Les projets d'accompagnement des communautés éducatives

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

L'accompagnement des projets se fait à travers le Fonds d'Appui aux Initiatives Locales (FAIL). Chaque territoire dispose d'un FAIL d'un montant total de 75 000€ dont 50% au maximum sont financés par le PROCEDH. Les organisations membres des CE doivent contribuer à hauteur du montant restant par des apports en fonds propres de 30% et des apports valorisés de 20%.

Les 7 projets portent essentiellement sur l'éducation formelle, l'éducation à la santé et à la citoyenneté, l'animation socio-éducative, la formation professionnelle et l'entrepreneuriat des jeunes filles. Ils ont bénéficié directement aux organisations membres du comité de pilotage et des cinq communautés éducatives. Ils ont également concerné les mairies des communes où sont menées les actions, trois directions départementales de l'éducation et les élèves des structures éducatives touchées (une douzaine).

Il est toutefois difficile d'établir de manière assez précise les quantités de personnes touchées pour plusieurs raisons : informations et outils de mesure non disponibles, projets non achevés, etc.

L'objectif de permettre aux CE de renforcer leurs dynamiques d'organisation et de fonctionnement autour d'un projet constitue un moyen de fédérer leur centre d'intérêt autour d'enjeux éducatifs. Malgré les retards dans l'exécution des projets et la lourdeur des procédures, des pratiques intéressantes ont été engagées dans certains territoires d'intervention du PROCEDH. La formation professionnelle des jeunes filles, l'intégration des activités (éducation formelle, éducation populaire, animation socio-culturelle), l'amélioration des pratiques pédagogiques d'apprentissage sont des points d'avancée intéressants.

De même, **les jumelages pédagogiques et les partenariats éducatifs ont d'une certaine manière contribué à la progression et à la dynamique globale des objectifs du PROCEDH** (animation socio-éducative, amélioration des pratiques pédagogiques d'enseignement, solidarité internationale, etc.).

Mais de manière globale, les effets attendus des projets des CE restent limités par la durée des projets (environ 6 mois) et les multiples contraintes relatives aux procédures, à la difficulté de mobiliser les contributions financières localement. Les projets n'ont pas eu un impact significatif sur l'amélioration de la qualité de l'éducation.

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

13. Le renforcement des capacités des organisations haïtiennes

Le renforcement des capacités des organisations haïtiennes constitue un point faible du programme et n'a quasiment concerné que celles qui sont membres du comité de pilotage. On peut déterminer plusieurs dimensions dans ce renforcement des capacités.

Les initiatives d'échanges inter associatifs. Ils sont de deux ordres : ceux qui impliquent directement les associations membres des communautés éducatives et qui sont essentiellement centrés sur la réalisation du projet commun ; et ceux qui se font à travers les rencontres du comité de pilotage et qui constituent un espace de mise en débat des thématiques liées au programme et de gouvernance collective du programme. Malgré les réunions du comité de pilotage, cette dimension du renforcement des capacités n'a pas été suffisamment valorisée pour en faire de véritables moments de formation et d'apprentissage entre les diverses organisations qui composent le comité de pilotage.

L'accompagnement de proximité des associations. Ce travail d'accompagnement est assuré par la coordination nationale du programme. Mais les facilités et services offerts dans ce cadre restent limités : locaux exigus, équipement minimal ne profitant pas pleinement aux associations, manque de disponibilité du coordinateur national.

L'appui institutionnel. Il s'agit d'une demande forte et récurrente des organisations haïtiennes liée à une double préoccupation : une relative précarité des associations (moyens logistiques et de fonctionnement, disponibilité des ressources humaines) et le caractère bénévole de leur engagement dans le PROCEDH.

Les montants alloués aux organisations pour ce type d'appui sont dérisoires (2 000 USD par organisation) qui ont généralement servi à l'organisation de rencontres (atelier, congrès).

Le programme n'a pas su accompagner ces partenaires haïtiens dans l'élaboration d'un plan propre de renforcement de leurs capacités.

Les formations. Les formations appuyées par le PROCEDH sont faibles en quantité (1 véritable session de formation) et en nombre de personnes touchées par ces actions (9 personnes des organisations membres du comité de pilotage). Portant sur les questions de gouvernance, de modèle économique et sur la communication, cette formation n'a pas concerné les organisations actives dans les communautés éducatives. L'absence d'évaluation continue et de suivi des personnes bénéficiaires de la formation ne permet pas aujourd'hui d'avoir une idée précise sur son impact, tant au niveau des personnes concernées que des organisations elles-mêmes.

14. Les actions de plaidoyer pour une éducation de qualité

En faisant quelquefois le lien avec la première phase, **le programme a mené des actions concluantes dans le domaine du plaidoyer.** Il a concerné plusieurs types d'action : un long processus de formation, de co-élaboration et de production d'un guide syndical en 2 000 exemplaires, l'organisation de débats sur les conditions d'enseignement dans les écoles publiques (éclairées par un film), un travail international de plaidoyer contre la marchandisation de l'éducation qui a abouti à une déclaration du Sommet de l'Organisation Internationale de la Francophonie, une campagne intitulée « Candidats, Engagez-Vous » à l'occasion des élections qui a permis à l'actuel Président de la République de prendre en compte l'enjeu de développer l'éducation publique, etc.

La promotion du dialogue est une des composantes du volet plaidoyer afin d'instaurer des mécanismes de concertation et d'échanges avec les pouvoirs publics au niveau des territoires et au niveau central.

Au niveau local, l'action a pu mobiliser des inspecteurs, des directeurs d'établissement d'enseignement, etc.). Même si ces acteurs sont des bénéficiaires, à travers les projets mis en place, il n'en demeure pas moins qu'ils sont partenaires du PROCEDH et participent souvent aux réunions des communautés éducatives. Mais du fait que les communautés éducatives sont plus des organes orientés vers la réalisation des projets, les temps de concertation, de dialogue et d'instauration de dynamiques collectives sur les enjeux éducatifs restent assez faibles.

Au plan national, malgré les engagements contenus dans un accord-cadre avec le MENFP, le programme n'a pas pu contribuer à la mise en place de cadres de concertation et des mécanismes de dialogue institutionnel entre les pouvoirs publics et les acteurs de la société civile (syndicats, associations, etc.).

Les actions de plaidoyer **ont renforcé la visibilité du travail des organisations syndicales et des associations** et permis une résonance plus forte de la nécessité d'améliorer les conditions de travail et d'apprentissage dans les écoles publiques. Des acquis importants peuvent être relevés à la suite de ces actions : influence de la Déclaration d'Antananarivo (Sommet de l'OIF, élaboration d'une plateforme revendicative sur les droits syndicaux, engagement des décideurs politiques pour l'accroissement des moyens de l'éducation, etc.

Les champs de progression en matière de plaidoyer portent sur la nécessité de passer de l'information et la vulgarisation à des actions encore plus structurées de plaidoyer (stratégie mieux décrite), avec des thématiques mieux ciblées (agir pour l'augmentation des ressources publiques affectées à l'éducation, renforcer la dynamique de structuration des acteurs au niveau territorial), et un travail de capitalisation pour tirer et diffuser les meilleurs enseignements des pratiques des acteurs (mieux suivre et mesurer l'impact des actions et diffuser les enseignements).

15. Les actions de jumelage pédagogique et de partenariats éducatifs

La caractéristique des actions de jumelage et des partenariats éducatifs est qu'elles sont mises en œuvre **avec des moyens financiers relativement limités et qu'elles ont un écho et un fort impact auprès des acteurs haïtiens.**

La spécificité des jumelages pédagogiques fait que, tout en contribuant à mettre en œuvre des projets à Haïti dans l'espace du PROCEDEH, ils gardent une certaine identité et maintiennent des relations directes avec les haïtiens.

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

Même si on peut considérer que les projets de jumelage sont insuffisamment intégrés dans les plans d'action du programme et dans le système d'activités des communautés éducatives, ils présentent un certain nombre d'avantages :

- Ils concourent à faire émerger des animateurs socio-éducatifs. Dans ce cadre, une soixantaine d'animateurs socio-éducatifs participent régulièrement aux diverses activités qui sont menées dans les aires d'intervention de ces projets (Roseaux, Jérémie, Dame-Marie).
- Ils proposent de nouvelles activités socio-éducatives aux enfants qui peuvent bénéficier d'un cadre de socialisation, d'expression et d'exercice d'activités ludiques.
- Ils favorisent une expression plus forte de la solidarité internationale notamment dans les régions de l'Ouest et du Sud-Ouest de la France et arrivent à mobiliser un public plus jeune que les associations ont du mal à attirer à travers leurs activités classiques. Dans un contexte en France où le repli identitaire est une profonde réalité, ces initiatives ne doivent pas être négligées et révèlent des possibilités d'étendre les actions de solidarité entre les cultures et les pays.

16. La question transversale du genre

Le PROCEDEH a manifesté **une volonté de prendre en considération le rôle et la place des femmes et des jeunes filles dans le pilotage, l'animation et la mise en œuvre du programme**. Cela s'est traduit par la définition d'une stratégie du genre sous la forme d'une note de cadrage, la désignation d'une personne référente au sein du comité de pilotage en charge de veiller sur cette stratégie et de contribuer à la mise en place d'outils de monitoring, l'élaboration d'une matrice genre pour les divers projets.

Le PROCEDEH a développé des expériences innovantes dans le domaine de la formation professionnelle qui promeut le renforcement des compétences et l'affirmation de la place des jeunes filles dans le monde du travail. En procédant à la formation d'une quarantaine de jeunes filles dans l'Ecole Professionnelle de Gonaïves, le PROCEDEH a contribué à leur ouvrir un horizon professionnel plus large, à agir sur les codes sociaux qui estiment que certaines activités professionnelles ne sont réservées qu'aux hommes et en bousculant l'image et la perception que la société a de la jeune fille.

17. La gouvernance du programme

Le comité de pilotage franco-haïtien est **l'instance d'orientation et de direction du programme**. Il se réunit régulièrement. Cette opportunité de réunir dans une même instance de direction des responsables d'organisations françaises et haïtiennes constitue une valeur ajoutée et renforce le sentiment d'appartenance à un collectif qui construit une vision et des pratiques communes sur les enjeux éducatifs à Haïti.

L'implication des organisations membres du comité de pilotage ne se limite pas seulement aux activités de cette instance. A Haïti, elles sont membres des communautés éducatives (une moyenne de plus de 10 réunions par an) et participent à l'élaboration et à la mise en œuvre de la majorité des projets exécutés dans les 5 communes et territoires. A côté des travaux du comité de pilotage (plus d'une quinzaine de réunions dans les 16 derniers mois) et de leurs propres activités, cela constitue une forte implication dans le PROCEDEH.

Du côté des organisations françaises, cette implication directe dans les activités du programme permet, non seulement de mettre à profit leurs compétences, mais également de conserver une relation directe avec les acteurs de terrain et de pouvoir contribuer à l'orientation stratégique du PROCEDEH.

Les limites que nous avons pu constater dans ce mode de fonctionnement portent essentiellement sur l'engagement bénévole des membres du comité de pilotage, le contenu des réunions, le suivi des projets et sur les processus de prise de décision.

- L'engagement bénévole des membres du comité de pilotage, tout particulièrement des haïtiens, est une contrainte à leur implication dans les activités du PROCEDH. Ils sont des enseignants et, pour participer à certaines activités, ils sont dans l'obligation de trouver un remplaçant et, quelquefois, de le rémunérer.
- La mission du comité de pilotage consistant à sélectionner les projets à mettre en œuvre dans des territoires distants de milliers de kilomètres constitue une difficulté objective. De même, la décision d'assurer un suivi des projets par la mise en place de binôme nous paraît peu réaliste. A la pratique, ce travail de suivi n'a pas pu être effectué.
- Tout en reconnaissant les acquis liés à ce type de gouvernance, les membres haïtiens pensent néanmoins que le processus de prise de décision doit être amélioré car ils estiment que « *les décisions sont largement inspirées par la France* ».

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

PRINCIPAUX ENSEIGNEMENTS ET EFFETS DU PROGRAMME RECOMMANDATIONS POUR L'AVENIR

En s'appuyant sur les enseignements de l'expérience, le PROCEDH devrait pouvoir bénéficier d'une troisième phase pour consolider les acquis constatés. Cette prolongation devrait pouvoir consolider trois effets majeurs autour d'un axe majeur : **appuyer la structuration d'un mouvement général pour l'éducation dans les zones d'intervention, renforcer les espaces de concertation et de dialogue entre les pouvoirs publics et les organisations de la société civile et fortifier la légitimité des syndicats et des associations.** Tout cela demande du temps.

1. Trois effets majeurs du PROCEDH

1.1. Le renforcement d'une synergie des acteurs en construction

Grâce au PROCEDH, **plus d'une centaine de structures et organisations dialoguent et se concertent pour mener à bien des projets éducatifs.** Ces concertations se font essentiellement autour des projets mais cela constitue un début et, dans une troisième phase, cette dynamique devrait pouvoir se consolider et dépasser l'horizon étroit de la réalisation de micro-projets.

Malgré toutes les difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et l'appropriation des micro-projets, cette étape est nécessaire pour développer des habitudes de travail en commun.

La plupart des associations qui travaillent ensemble développe le sentiment d'appartenance à un mouvement qui, même s'il n'est pas encore interconnecté dans ses différents segments territoriaux, agit pour une meilleure éducation en Haïti.

Ce sentiment est **la première manifestation qu'il se passe quelque chose entre ces acteurs de l'éducation.**

Une vision de cette communauté est en construction ; elle n'est pas clairement exprimée et pas toujours comprise. Mais elle existe et s'exprime d'abord dans l'engagement de certains acteurs qui veulent changer les choses et dans l'idée qu'ils se font que c'est ensemble qu'ils y arriveront.

Même dans l'hypothèse d'un arrêt du PROCEDH, **des initiatives conjointes de ces communautés vont perdurer dans certaines communes.**

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

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

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

A Port-au-Prince, Gonaïves et Roseaux, des actions spécifiques sont menées auprès des jeunes filles. Il n'est pas habituel que des jeunes filles soient formées dans la construction de bâtiment, l'électricité, la mécanique automobile et la réfrigération (Gonaïves). Elles réussissent dans ces filières et offrent une image différente de la jeune fille.

En bleu de travail, elles cassent la perception classique et les tabous qui les enferment dans un rôle de cuisinière, de coiffeuse, de couturière et de secrétaire. Si le projet est mené à son terme, **il devrait ouvrir des opportunités de trouver un emploi ou de monter sa propre affaire**. Cet enjeu est suffisamment important pour que le travail mené localement pour assurer un meilleur lien entre formation et employabilité soit conduit à terme.

Dans la société haïtienne, il n'est pas coutumier de voir des jeunes filles actives dans ces domaines et cela interroge l'image qu'elle se fait de la place de la fille. Elles bousculent des habitudes et des perceptions, non seulement au sein des jeunes générations, mais également au sein des personnes adultes et des parents. A un niveau très local, cela montre qu'il est possible de dépasser les préjugés car ces jeunes filles sont acceptées dans leur milieu (les parents investissent pour leur formation) et dans leurs relations avec leurs pairs.

Cette image est relayée par l'activité de certaines femmes qui **agissent dans les communautés éducatives et qui constituent des exemples pour les autres membres** : une entrepreneuse, une responsable d'association de femmes transformatrices de produits agricoles, une jeune leader de quartier qui s'est battue pour être élue sénatrice, deux militantes associatives qui animent des associations de femmes et de jeunes filles parallèlement à leurs activités professionnelles.

Si le PROCEDH veut faire une capitalisation sur le genre (comme c'est prévu dans une éventuelle troisième phase), ces expériences, ces histoires de jeunes filles et de femmes pourraient être l'objet de ce travail. **A Haïti, il est utile de mettre en exergue des parcours singuliers de femmes.**

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

1.3. La reconnaissance des syndicats et associations haïtiennes

La reconnaissance des syndicats (UNNOH, FENATEC, CNEH) et des associations (APROFH, UPEPH) est réelle même si cela se traduit, pour certains, par des relations très heurtées avec les pouvoirs publics au niveau central. Au niveau local, leur reconnaissance est forte et leur action est totalement perçue comme légitime. Ils siègent dans toutes les communautés éducatives et collaborent avec les autorités locales.

Il est évident que cette reconnaissance n'est pas uniquement imputable au PROCEDH. Ils ont préexisté à la mise en place du programme et certains en ont été à l'origine. Tout au plus, le PROCEDH a participé à renforcer cette reconnaissance en favorisant une plus grande visibilité.

Ils ont conquis un espace de plaidoyer, au plan national, à travers la campagne « Engagez Vous » et, au plan international, à travers la campagne contre la marchandisation de l'éducation. Pour cela, ils ont bénéficié des appuis du PROCEDH, de certaines organisations françaises du comité de pilotage et d'organisations internationales (Internationale de l'Éducation).

L'objectif de consolider cette reconnaissance et cette légitimité est une option forte du programme. Toutefois, **il est important que leur identité d'organisation syndicale et d'associations de professionnels soit maintenue et renforcée**. C'est pourquoi dans leur positionnement et leur action de plaidoyer, le PROCEDH doit veiller à ne pas créer une image confuse en portant la plateforme revendicative des syndicats par exemple. C'est en les accompagnant, en développant lui-même sa propre stratégie que les syndicats et associations du programme vont affirmer leur autonomie et leur identité.

2. Les perspectives du PROCEDH

La pertinence des objectifs d'un nouveau programme

Inscrire comme objectif du programme la contribution des organisations de la société civile à l'amélioration des politiques éducatives nationales est une option qui trouve sa pertinence et sa permanence dans les actions qui ont été menées dans les programmes précédents.

De même, contribuer à l'amélioration des conditions éducatives dans les zones d'intervention à travers la concertation pluri-acteurs est un objectif qui se situe dans la continuité de la mise en place et de la montée en puissance des communautés éducatives.

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

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

La couverture territoriale

Dans les prévisions d'une nouvelle phase, il est envisagé la possibilité d'étendre l'action du PROCEDH dans une quatrième commune de la Grand'Anse. Cela porterait l'aire d'intervention du programme dans 4 communes dans ce département.

Au regard des difficultés de structurer et de dynamiser les communautés éducatives dans deux communes de ce département, cette extension présente un risque d'ouvrir un nouveau front d'action alors qu'il nous paraît plus sage de **concentrer les efforts dans les espaces existants** et de tenter d'y consolider les quelques acquis qui sont très fragiles.

L'institutionnalisation des communautés éducatives

L'ambition affichée dans l'hypothèse d'une troisième phase du programme est de **modéliser et d'institutionnaliser les communautés éducatives**. Le souci de dynamiser ces communautés s'inscrit dans une démarche globale de renforcement des échanges et des concertations entre les acteurs de l'éducation dans un territoire donné.

Néanmoins, cette démarche doit prendre en compte le fait que les communautés éducatives ne progressent pas au même rythme et que le souci de les institutionnaliser **comporte le risque d'une formalisation trop rapide ne correspondant pas à leur vitalité propre**. En même temps, celles-ci pourraient être enserrées dans des marges trop étroites entre la volonté de conduire des projets qui leur prend beaucoup de temps, des cohésions incertaines et le processus de « normalisation » : définition des responsabilités, des rôles, du mode de fonctionnement.

Au-delà de cette institutionnalisation, le fait de vouloir modéliser les communautés éducatives, qui suppose un travail de capitalisation préalable, peut constituer une contrainte supplémentaire qui peut heurter la marche évolutive et la progression de ces structures qui nécessitent du temps et de la durée.

Il serait plus judicieux de partir, non pas de l'ambition de « produire quelque chose », mais d'**accompagner les dynamiques telles qu'elles se déploient dans la réalité** et, donc, de considérer avant tout que les communautés éducatives marchent à un rythme différent et la viabilité de certaines d'entre elles n'est pas encore acquise.

Le renforcement des capacités des organisations en plaidoyer

En cas de renouvellement du PROCEDH, il est prévu d'organiser des formations pour doter les associations participantes en techniques de plaidoyer autour d'un certain nombre de thèmes.

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

Pour être efficaces, les formations prévues par le PROCEDH dans le domaine du plaidoyer doivent s'intégrer dans un cadre précis qui détermine clairement les thèmes et activités de plaidoyer. Dans ce sens, nous proposons deux axes de plaidoyer : agir pour l'augmentation des ressources publiques affectées à l'éducation (implication dans l'ONAPE et le FNE) et renforcer la dynamique de structuration des acteurs de l'éducation (s'inscrire dans la dynamisation des CME). Dans le rapport final d'évaluation, les thématiques, l'argumentaire, les cibles de l'action et les activités possibles sont détaillées dans le cadre d'une matrice globale de plaidoyer du PROCEDH.

La formation des enseignants

Ce volet est directement en lien avec l'amélioration de la qualité des apprentissages et de l'éducation et correspond à une forte demande des acteurs haïtiens du programme.

A l'étape actuelle, il ne nous paraît pas judicieux que le **PROCEDH envisage seul de mettre en œuvre des actions de formation pour les enseignants**. Au vu du nombre important d'intervenants dans ce domaine, il peut être plus pertinent de monter des actions en partenariat avec l'Etat haïtien, les collectivités territoriales et les organisations de la société civile actives **dans des domaines « innovants » et qui ne nécessitent pas la mobilisation de ressources trop importantes**.

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

- **L'éducation à la santé et à la protection sociale** en direction des enseignants qui exercent dans des zones d'intervention du PROCEDH. L'objet de ce type de formation est d'outiller le corps enseignant afin qu'ils prennent en compte toute la dimension du développement et de l'épanouissement des enfants haïtiens.

Toutefois, ce type de formation peut présenter des incohérences dans la mesure **où cela ne doit pas venir surcharger le contenu des enseignements-apprentissages des enfants** qui ont déjà du mal à assimiler tous les contenus qui leur sont enseignés au risque de perdre l'essentiel (les acquisitions de base nécessaires pour pouvoir se « débrouiller » dans la vie). En effet, il faut se démarquer d'une tendance lourde (soutenue par ailleurs par des organisations internationales importantes) qui souhaite intégrer dans les curricula tout un ensemble d'enseignements (Sida, MST, environnement, etc.).

- **La formation commune et complémentaire des enseignants et des animateurs socio-éducatifs**. L'objectif est **de créer des passerelles et des réflexes de collaboration entre ces deux types d'intervenants auprès des enfants**. Par ce biais, le PROCEDH peut faciliter des convergences entre l'animation socio-éducative et l'enseignement scolaire.

Cette option ne peut avoir du sens que si les principaux acteurs concernés, à l'initiative du programme, se réunissent pour définir les besoins réciproques, le contenu et les modalités de ce type de formation.

- **Le soutien des actions de l'APROFH membre du PROCEDH**. Cette structure mène des actions importantes de formation des enseignants en français et en créole. Elle rencontre quelques

difficultés de financement. Il nous paraît plus judicieux d'engager des discussions avec cette structure **pour consolider son travail de formation et lui permettre d'accéder à de nouvelles opportunités.**

Le renforcement des moyens techniques et humains

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

Une attention particulière doit être accordée à :

- **La définition du travail d'animation territoriale** qui ne doit pas se concentrer uniquement sur l'accompagnement des projets. Les animateurs doivent être en capacité de procéder à des diagnostics territoriaux approfondis, faciliter et créer du lien dans le jeu des acteurs, identifier le potentiel organisationnel des acteurs et soutenir leur progression collective, créer les conditions de fonctionnement en réseau et développer les partenariats au niveau local.

Disposant d'une relative autonomie, les animateurs doivent pouvoir également faciliter les relations avec les élus locaux et les autorités éducatives. Ces exigences doivent se refléter dans le profil de ces animateurs et dans la qualité de leur recrutement.

- **La rationalisation de la charge de travail du coordinateur national** qui doit pouvoir se concentrer sur la méthodologie de mise en œuvre du programme (contenu des activités, planification, suivi), la production d'outils, la capitalisation et l'appui de proximité aux organisations haïtiennes membres du comité de pilotage. Bien évidemment, ces diverses tâches sont élaborées et mises en œuvre avec le responsable du programme en France.

Pour assurer la visibilité, porter la parole du programme et nouer des partenariats, le coordinateur national doit assurer la fonction de représentation de Solidarité Laïque à Haïti dans des termes et des modalités qui doivent être définies par cette dernière.

- Le travail d'animation en France qui doit être mieux défini, intégré dans la planification globale du PROCEDH et faire l'objet d'un suivi et d'une évaluation. En effet, le PROCEDH est un programme franco-haïtien et **il doit jouer pleinement son rôle dans le territoire français** en donnant un contenu précis à l'animation dans ce territoire et à l'accompagnement des organisations françaises. Les objectifs de renforcer l'action de solidarité internationale, d'adapter les initiatives françaises aux réalités haïtiennes, de susciter de nouvelles actions et d'intégrer les projets des associations françaises dans les plans d'action des communautés éducatives sont exigeants et doivent être développés de manière méthodique avec la participation du coordinateur national au moins une fois par an.

3. Les recommandations

Les recommandations contenues dans le rapport d'évaluation sont de deux ordres : dans un premier temps sont formulées **des recommandations politiques, stratégiques et/ou en lien avec le dispositif organisationnel du PROCEDH (17 recommandations) ; dans un second temps les recommandations sont d'ordre opérationnel (28 recommandations).**

Dans ce résumé exécutif, nous reprenons simplement les intitulés des recommandations du premier ordre.

Au plan stratégique

- 5 recommandations sont formulées **pour assurer une meilleure articulation avec les politiques publiques et sur le dialogue social.** Elles concernent prioritairement la prise en

considération de trois structures essentielles dans l'architecture du MENFP (ONAPE, FNE, CME). Des actions précises doivent être développées dans ce sens.

- 3 recommandations sont faites pour **consolider la structuration des dynamiques autour de l'éducation**, en associant de manière plus forte les élus locaux, les pouvoirs publics et en faisant évoluer certaines communautés éducatives en Commissions Municipales de l'Éducation.
- 2 recommandations sont proposées pour **renforcer le travail de plaidoyer et la capitalisation des expériences et des pratiques**, en faisant le lien entre ces deux exercices et en dotant le PROCEDH d'une stratégie impliquant autant les associations haïtiennes que françaises.
- 1 recommandation est formulée pour **mieux impliquer les associations locales dans le financement des projets** en adaptant le niveau de contribution des organisations haïtiennes à leurs capacités et en renforçant leurs compétences dans la mobilisation des ressources financières.

Au plan politique

- 4 recommandations sont faites pour **améliorer la gouvernance du programme et le renforcement des liens de partenariat entre les organisations haïtiennes et françaises** (élargissement du comité de pilotage avec des représentants des pouvoirs publics, des élus locaux, des acteurs du secteur privé notamment).

Au plan organisationnel

- 2 recommandations sont proposées pour **améliorer le dispositif organisationnel et opérationnel du PROCEDH**, en adaptant les profils et compétences des membres de l'équipe et en redimensionnant le dispositif en fonction des objectifs définis.

