

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

Synthèse - version définitive - septembre 2021



UNE SEMAINE EN HAÏTI



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

Synthèse - 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

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.).

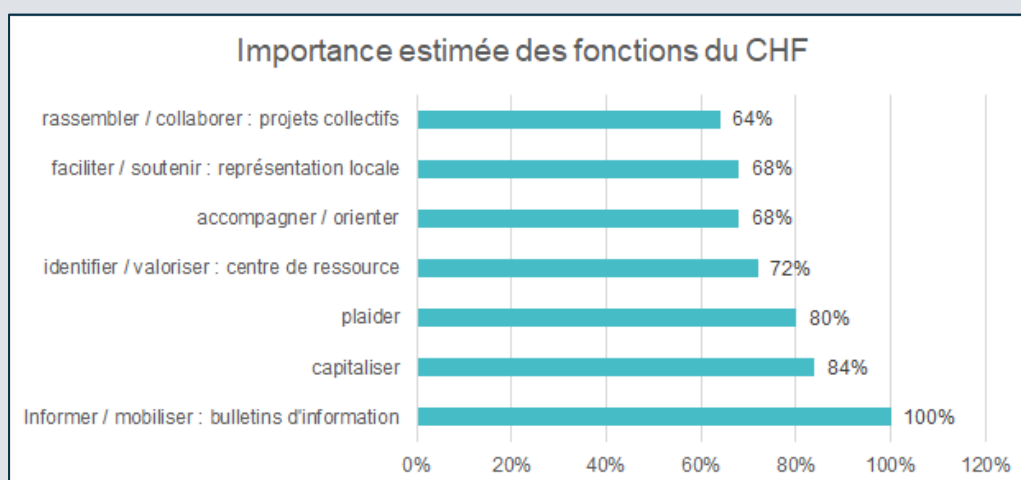
Cohérence interne

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 ensemblier 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 créés avec les associations locales (CORECA et Tote-Kole notamment) · Mise en place d'un premier Service Civique en Guadeloupe · Les Rencontres Nationales ont lieu (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. L'un 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.

Effcience

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'effcience 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'effcience 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 réfléchi 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.