

RAPPORT DE DIAGNOSTIC

pour



Avril 2013

Contenu : rapport de diagnostic prévu en phase 8 du rapport du 3 Mars 2013.

Humani Centre – Formation et Coaching
Cedric Roussel - Les Gardettes - 26400 Crest - France

Tel: +33 (0)7 86 90 46 65

Email: cedric.roussel@humani-centre.com

WEB: <http://www.humani-centre.com>

N° SIRET : 534 430 954 000 14

N° TVA. : FR50534430954

N° Formation : 82 26 02023 26

*Organisme de formation enregistré sous le numéro 82 26 02023 26.
Cet enregistrement ne vaut pas l'agrément de l'Etat.*

TABLE DES MATIERES

INTRODUCTION

1. METHOLOGIE

2. SYNTHESE ET REGARD SUR PROCESSUS

3. ANALYSE - DETAIL DE NOS CONSTATS ET REPRÉSENTATIONS

4. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU CONSULTANT

5. CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS DU COPIL

Petit GUIDE DE LECTURE DU DOCUMENT

Pour une lecture rapide, mais nécessaire pour des échanges constructifs pendant les ateliers avec le CA et l'AG, il est recommandé de lire,

L'introduction, la synthèse (sans le regard sur le processus), les *conclusions du consultant* et les *conclusions du Copil*. La partie 3 donne plus d'information pour comprendre ce qui soutient les recommandations du consultant.

INTRODUCTION

Ce rapport est l'étape charnière de la mission d'accompagnement du CHF par Humani Centre dans un but d'évoluer *vers un réseau plus humain et plus efficient*, comme convenu dans la rencontre du 5 décembre 2012 à Paris.

Il intervient après une première présentation au CoPil pour 1) des questions de clarification et 2) des ajouts de la part du CoPil dans la partie qui lui est réservée.

Ce document se compose en 3 parties majeures:

- La méthodologie : elle reprend les processus du diagnostic et le travail effectué.
- La synthèse et le regard sur le processus : ils reprennent les éléments majeurs ressortis des ateliers et questionnaire, sans interprétation.
- Les conclusions et recommandations : elles se basent sur des données ci-dessus.
- Les Annexes reprennent en détail l'ensemble des données du rapport (voir plan des annexes).

Dans un souci de synthèse, et parce que nous savons que les lecteurs ont peu de temps de lecture, nous sommes restés le plus synthétique possible dans le corps du document et avons particulièrement insisté sur le volume des informations. Les annexes sont dans un document séparé.

Nous insistons sur le fait que le CoPil ne se sera pas trop s'attardé sur nos recommandations avant l'atelier du 22 Avril. L'important était d'abord et surtout qu'il prenne connaissance de la vision que nous avons du CHF.

Clarification sur les termes employés :

- **CHF National** : c'est l'association du CHF au plan national, dont le secrétariat est à Paris.
- **Collectifs Régionaux** : ce sont les associations régionales qui s'inspirent du CHF National et qui en sont indépendantes: Collectif 35, CHAMP, RRAH,...
- **Membres du CHF** : sont des associations ou individus qui cotisent au CHF National et/ou à un Collectif Régional. Notons que sans les membres des collectifs régionaux, nous n'aurions pas eu beaucoup de participants aux ateliers de cette mission.
- **Education au développement** : c'est la sensibilisation des associations ou des individus quand aux thèmes fondamentaux de l'aide au développement: posture (d'égal à égale ou paternaliste sinon néo-colonialiste), opérations (substitution ou partenariat), financements (publics, privés), gestion (gouvernance, communication).
- **Opérations** : Nous entendons par « opérations » toute activité d'une association visant à mettre en œuvre soit de façon directe, soit par l'intermédiaire de partenaires, des projets de développement en Haïti. Nous comprenons que pour le CHF comme pour la grande majorité de ses membres, le mode opératoire ne se décline que via des partenaires. Le terme « opérationnel » découle directement de ce terme.
- **SWOT** : vient de l'anglais Strength, Weaknesses, Opportunities, Threats, ; notion très développée dans les diagnostics et qui se résume à Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces.

1. METHODOLOGIE

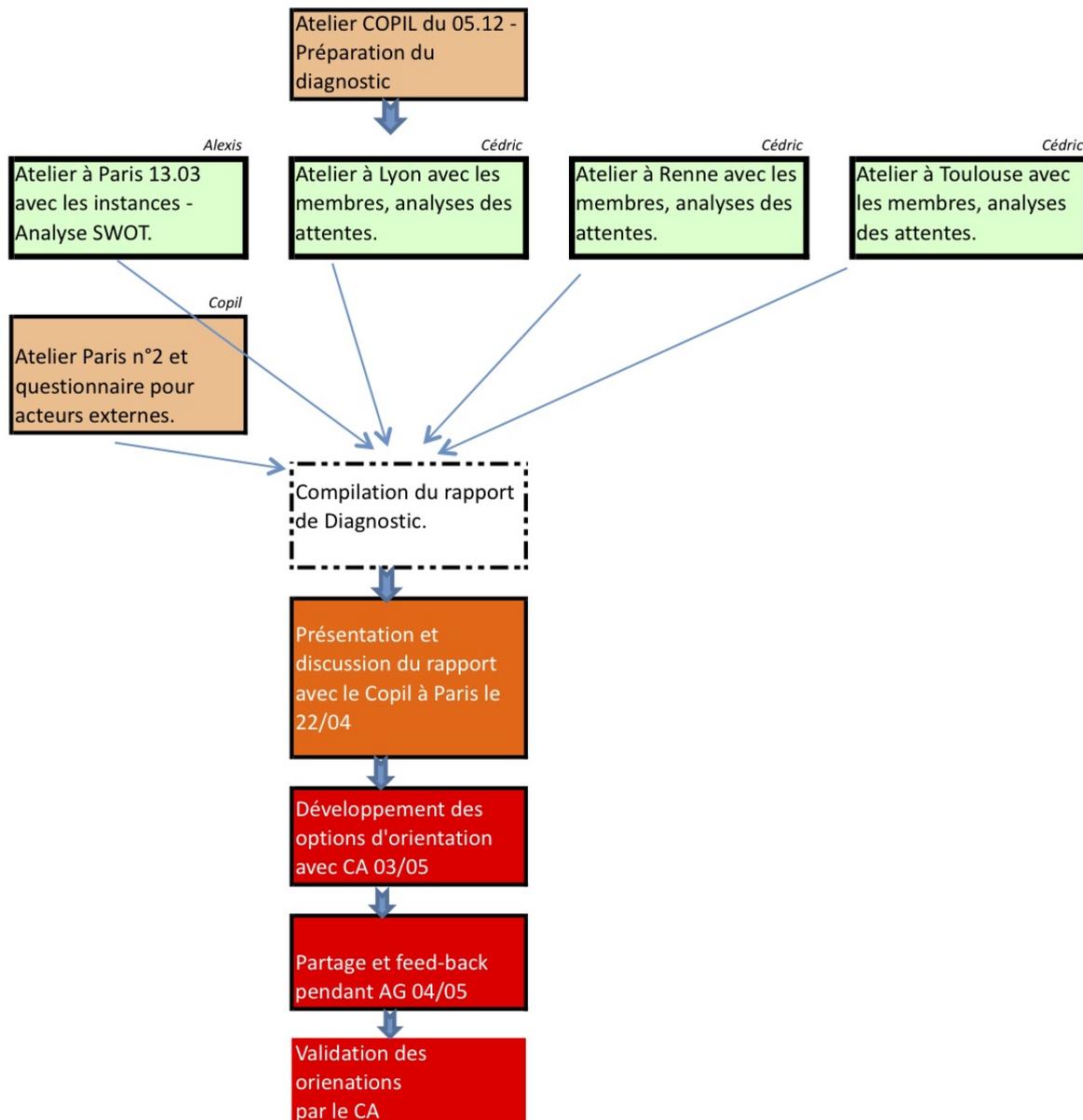
La méthode a consisté à recueillir des impressions, des avis, des besoins des membres du CHF, à avoir une information ascendante, à laisser s'exprimer la base avant les instances. Cette démarche a permis de faire émerger les aspects récurrents du fonctionnement du CHF national et du Collectif Régional et de faire ressortir de l'ensemble une analyse générale.

La quantité d'informations données par les ateliers est importante. Nous avons fait l'effort de la faire ressortir le plus possible en annexe mais tenons à insister sur le fait que nous avons choisi d'en mettre en exergue que les aspects importants, majeurs, dans un désir d'aller à l'essentiel.

Notons aussi que s'il est parfois possible de ne pas être en accord avec certains aspects exprimés par les régions, ils n'en restent pas moins des symptômes importants à prendre en compte dans le futur.

Nous remercions enfin la disponibilité des membres du Copil pour leur aide dans la préparation de ces ateliers.

Diagramme du diagnostic CHF



Remarques méthodologiques pour la suite

- Pendant l'atelier du 22/04 à Paris, il a été important de pouvoir développer des propositions de réponses stratégiques pour le futur.
- La synthèse de l'analyse SWOT + les priorités des membres devra permettre de répondre à la question n°1 de la finalité du CHF

Synthèse des chantiers réalisés

	Lyon	Paris	Rennes	Toulouse	Questionnaire externe
- Personnes membres du CHF	<ul style="list-style-type: none"> - 4 membres CHF (dont 1 du CoPil), - 2 anciens membres distants. - 3 non membres peu au courant de la mission. 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 personnes, membres du CA et/ou du Copil - 10 écrits dont 3 anciens du CA. 	<ul style="list-style-type: none"> - 12 membres Collectif 35 ou CHF (dont 1 CoPil et 1 CoPil + CA) - 3 anciens membres distants. 	<ul style="list-style-type: none"> - 11 membres - 1 non membre (mais tout comme) - Aucun ancien ou distant. 	
- Résultats obtenus	<ul style="list-style-type: none"> - Priorisation des recommandations proposées par les 2 études du CHF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Analyse SWOT complétée. 	<ul style="list-style-type: none"> - Complétion des recommandations des 2 études. - Forces et Faiblesses du CHF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Priorisation et complétion des 2 études. - Forces et Faiblesses du CHF. 	<ul style="list-style-type: none"> - 9 envois. - 2 réponses.
- Remarques	<ul style="list-style-type: none"> - Remise en question majeure du processus et de la mission pendant l'atelier = besoin d'explication et de justification = objectif atelier faiblement atteint mais processus très instructif pour autant. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belle participation pendant l'atelier : ouverture à l'autre et capacité de discuter des différences dans un esprit constructif - 50% des personnes invitées sont venues. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belle participation et organisation. - Bel apport des personnes distantes du CHF. 	<ul style="list-style-type: none"> - Belle participation. - Complément de recommandations s'avérant souvent prioritaire sur celles des études. 	<p>Les non réponses étaient souvent dues à une sensation de non légitimité de la part des participants. Le CHF avait pourtant ciblé des personnes supposées « proches » du CHF.</p>

2. SYNTHÈSE ET REGARD SUR PROCESSUS

1.1. Synthèse des résultats des visites et questionnaire (détails en annexe)

Synthèse des besoins

1) Savoir ce à quoi le CHF peut leur servir concrètement = que le CHF communique mieux sur son existence et services à ses membres et non membres, 2) qu'il provoque davantage d'espaces constructifs d'éducation au développement : comment réfléchir à cette problématique, avant et pendant l'action (prioriser ses actions, problèmes liés à la substitution et au développement, guide des bonnes pratiques), 3) qu'il aide à trouver des fonds, 4) qu'il soit un entremetteur proactif des membres travaillant sur les mêmes thématiques ou régions en Haïti et 5) qu'il clarifie les limites de son rôle opérationnel et 6) que la gouvernance du CHF National soit mieux équilibrée vis à vis de la gouvernance de certains CHF régionaux.

Nouveau rôle du CHF : contrecarrer activement la perception systématiquement catastrophiste que les médias et les ONGs colportent sur Haïti, ceci afin de faire découvrir les très nombreux aspects positifs de ce pays et de ses habitants.

Synthèse de l'analyse de l'environnement externe

En Haïti : Exode rural - Initiatives locales fortes, Crise économique → difficulté agriculture → migrations/exode - Demande des partenaires: approche territoriale (proximité) ; approche partenariale - Gouvernement instable et faible à tendance autoritaire.

A l'international : Politique de coopération visant au renforcement des institutions étatiques - Atomisation de l'aide (chacun travaille dans son coin) - Problématique: opportunité de financement (CHF a reçu des fonds liés à l'urgence de la situation, or le CHF voudrait s'engager plus dans une action de partenariat et de développement durable) - Internet facilite la communication entre partenaires - Trop d'informations tue l'information.

Forces majeures : Le CHF...

- Est reconnu et visible par les associations et les instances internationales qui le connaissent.
- A un réseau important lié à Haïti, en plus de ses membres.
- Il sait capter l'information au sujet d'Haïti et la rediffuser.
- A des moyens techniques et concentre des moyens humains motivés et nombreux si on cumule ses membres.
- Est un support à la réflexion opérationnelle des membres.
- Se remet en question et continue d'évoluer (fonctionnement interne et pratique du développement).
- Est un réseau citoyen basé sur la solidarité et l'échange.

Faiblesses majeures

- Le CA a de la difficulté à écouter pour mieux animer.
- Les CHF National et Régionaux sont souvent loin de leurs membres, ils ne font pas assez leur cœur de métier de Collectif:
 - Mise en lien des associations ayant des thématiques et débats communs.
 - Diffusion de l'information et des moyens de la trouver.
 - Aller vers les petites associations non membres,
- CHF : faible définition de ce qu'il peut vraiment apporter aux associations : Moyens matériels ? Financiers ? Support projet ? Support à la réflexion ?
- Les opérations du CHF sont 1) potentiellement concurrentielles avec celles des associations membres, et 2) en possible conflit d'intérêt avec son rôle politique au nom des autres associations membres, opérationnelles elles aussi.
- Décalage entre mission que le CHF se donne et les moyens disponibles pour y parvenir.

1.2. Regard sur le processus de la mission

a) Compréhension du processus,

Globalement, le processus de la mission a été compris par les membres. Comme prévu, malgré la bonne synthèse réalisée par Mathilde des deux études, ce document n'a pas toujours été lu par les participants, preuve qu'il est nécessaire de faire court et de fortement et clairement communiquer pour que passent les messages.

b) Niveau de participation

La participation a toujours été fluide sauf à Lyon, probablement à cause d'une initiative malencontreuse d'un invité surprise qui a perturbé la séance en remettant notamment en cause la logique de son approche et le bienfondé même de l'étude.

Sauf quelques exceptions, les participants ont le plus souvent été présents tout au long des ateliers.

c) Qualité d'écoute / discours, responsabilité à dire les choses, à s'exprimer

Le cadre de coresponsabilité et de mode de communication, ensemble avec la motivation et l'engagement des participants, a permis que les choses se disent, en grande majorité de façon constructive, à la recherche de solutions. Cette attitude positive a permis de construire, élaborer, se positionner.

d) Regard systémique

Nous isolons trois groupes de participants: les administrateurs des CHF (Régionaux et National), les membres des CHF (Régionaux et/ou National) et les externes (distants).

En général, les membres s'identifient davantage aux Collectifs Régionaux qu'au CHF National. Ce qui confirme le côté du rôle flou que porte le CHF National pour ses membres, confirmé par le fait que les membres sont le plus souvent membres de l'un ou de l'autre mais rarement des deux.

Les individus ou membres distants le sont plus pour des raisons de sens (à quoi sert le CHF et ce qu'il défend) que pour des raisons de gouvernance.

Nous n'avons pas perçu de conflit ouvert, même si certaines tensions existent.

e) Atmosphère et énergie disponible pour la mission

L'atmosphère est disponible pour la mission. Ce genre d'exercice en Ateliers est bien accueilli mais il puise dans un « crédit énergie » à prendre en compte. Les participants ont particulièrement apprécié le cadre, la méthode et l'efficacité des animations : arriver rapidement et efficacement à un résultat, grâce à une animation externe. Il est donc important de prendre en compte les limites énergétiques des membres en ciblant précisément les rencontres vers des objectifs spécifiques et explicites, aussi (mais pas uniquement) grâce à des animations bénévoles de coachs externes. En effet, pour appartenir à l'Association Européenne de Coaching, il est demandé à ses membres d'offrir gracieusement un minimum d'heures de coaching à des associations reconnues d'utilité publique.

f) Ce que nous en observons sur le fonctionnement du CHF.

Le CHF a un fonctionnement à deux niveaux :

- **Le niveau Régional** qui sert de ciment aux associations, de cercle de rencontre, de représentant auprès des autorités (quand ils y arrivent), au niveau local. Les collectifs régionaux (qui n'ont pas toujours d'opérations) ont une valeur ajoutée qui dépend grandement de l'énergie disponible de ses administrateurs bénévoles et reste variable selon les régions.
- **Le niveau National** qui sert davantage de relais d'information sur le contexte Haïtien, le contexte des donateurs et l'approche qualité des projets de développement. Il a des opérations. Il semble aussi servir de porte parole des associations. Nous avons cependant plus entendu parler de prises de positions du CHF que d'une réelle consultation des membres sur des thèmes précis à faire valoir aux autorités françaises, Européennes ou Haïtiennes, au nom des ONGs Française œuvrant pour Haïti. Ce qui pose la question : quand le CHF parle publiquement, au nom de qui parle-t-il réellement?

3. ANALYSE - DETAIL DE NOS CONSTATS ET NOTRE REPRÉSENTATIONS SUR LE CHF

A ce stade, nous voudrions laisser la place au CoPil et CA de se prononcer sur ce que devraient être les priorités et finalités du CHF. Nous avons par contre des recommandations à partager sur le fonctionnement du CHF et en particulier la question « comment rendre le réseau plus humain et plus efficient » et éviter que Paris centralise les échanges et initiatives.

1.3. Valeur ajoutée des CHF National et Collectifs Régionaux

Nous avons observé une participation aux ateliers relativement faible de la part des 80 associations membres du CHF National. Nous avons aussi observé que les associations des

régions se connaissent relativement mal, voire pas. Nous nous posons donc inévitablement la question de si le CHF est perçu par les associations comme ayant une réelle valeur ajoutée pour elles.

Dans une certaine mesure, au regard des missions qu'il s'est fixé et des ressources qu'il a pour son fonctionnement, nous questionnons la taille de la mission que s'est fixée le CHF National, et certains Collectifs Régionaux.

1.4. Vie collective = animation collective.

Pour devenir un réseau «plus humain et plus efficient », les moments de partage et de mise en commun sont importants ! Bien sûr, cela prend du temps, et les disponibilités sont limitées ; mais c'est dans ces moments d'échanges que le CHF se construit. Dans le même sens, beaucoup ont apprécié cette mission diagnostique en France organisée par le secrétariat et/ou les rencontres annuelles nationales. Les membres ont aussi apprécié la dynamique d'échange insufflée par le diagnostic (c'est un effet secondaire).

Le centralisme du CHF National étant parfois critiqué (nous parlons de centralisme suite à l'image de l'ascenseur exprimée par le Copil pendant la réunion du 05 décembre : l'information et les décisions partent du National mais ne vont pas forcément en sens inverse), toute initiative qui favorise les échanges entre membres par le CHF National, inverserait la tendance et insufflerait aussi un dynamisme de la base.

1.5. Equilibre dans les investissements en énergie.

Cela invite le CHF à repenser ces modes de communications : la plupart des membres n'ont pas le temps de lire les documents et études, mais il y a une soif, d'échange, de partage et ces moments sont clefs pour la construction du CHF et la mutualisation des savoirs. Certains ont manifesté leur intérêt de partager et mutualiser avec d'autres membres actifs dans le même secteur d'activité qu'eux et/ou dans la même région de Haïti. Nous questionnons l'équilibre entre le temps passé à organiser l'information et celui à organiser un environnement de rencontres entre membres.

1.6. Le CHF, une organisation en transition

Première impression : Le CHF est une association qui a le pouvoir de se réinventer au fil des événements de la vie à Haïti pour répondre aux événements. C'est un de ses points forts.

Deuxième impression : un autre point fort est le rôle moteur que jouent les instances de Paris et en particulier le président, le secrétaire, quelques membres du CA et le secrétariat National. C'est une force précieuse qui joue un rôle clef dans le développement de l'organisation.

Troisième impression : le CHF nous apparaît tantôt comme un réseau d'acteurs (un collectif) réunis par une finalité commune, permettant notamment le transfert d'information et/ou d'un message politique, tantôt le CHF nous apparaît aussi comme une organisation (ONG) quand il

est porteur de projet sur le terrain. Dans ces cas là, le rôle de Paris est de premier plan (il ne facilite plus, mais conduit les opérations).

Nous disons qu'il est *Hybride*. Pourquoi le mot hybride ? Un réseau a par définition un fonctionnement plus souple et des frontières plus ouvertes (tout le monde ne participe pas à toutes les activités), alors qu'une organisation est un tout plus cohérent et structuré. Les deux ne sont pas incompatibles, mais ils ne fonctionnent pas de la même manière, ils ont notamment des exigences différentes quant à la participation des membres :

- dans un « réseau », le niveau d'engagement est plus souple (mais il y a un niveau minimal, souvent basé sur des valeurs communes et une charte d'adhésion): on y vient pour différentes raisons ; c'est un lieu d'échange d'information et/ou d'actions communes, mais chacun reste libre de son niveau d'engagement et c'est OK.
- dans une « organisation » les décisions prises cherchent l'adhésion et l'engagement de tous les membres ; et si certains membres ne s'impliquent pas c'est un problème pour la réussite du ou des projets de l'organisation.

Quatrième impression : Ce côté hybride (que l'on retrouve dans toutes les organisations sous des formes diverses) donne l'impression d'un fonctionnement à deux vitesses du CHF. Phénomène amplifié par son mode de gouvernance avec des décisions centralisées et descendantes (voir paradoxe de la gouvernance ci-dessous). En conclusion : si la finalité du CHF est de remplir ces deux rôles (une partie plus « réseau » et une partie plus « ONG »), il y a lieu de les rendre explicites pour pouvoir gérer ce double fonctionnement.

Ce côté hybride se retrouve aussi au niveau gouvernance : certains membres du CA sont responsables d'associations qui mènent aussi des opérations en Haïti. Dès lors, les dirigeants de certaines associations sont aussi dirigeants d'un collectif qui parle au nom des associations et qui leur vient en appui. Nous y voyons potentiellement un conflit d'intérêt. En effet, si le CHF représente parfois ses membres sur un plan politique, financier ou opérationnel, nous envisageons mal un membre du CA plaçant par exemple pour un positionnement des autres membres, allant contre les intérêts de sa propre association.

Cinquième impression : elle porte sur ce que nous appelons le paradoxe de la gouvernance du CHF: ce paradoxe est bien décrit dans la phrase suivante, extraite d'un des ateliers

« Paul et Frantz se dévouent énormément, les autres font ce qu'ils peuvent, mais Question: comment alléger la responsabilité de Paul et Frantz ? Comment la redistribuer à travers tous les membres du CA? ».

Il y a quelque chose de systémique : plus les instances prennent de l'initiative, plus les membres sont passifs, plus les instances des d'initiatives pour chercher à impliquer les membres, etc... C'est un cercle vicieux.

Pour visualiser ce paradoxe de la gouvernance et le côté hybride de l'organisation: si les instances sont un moteur fort et précieux, alors :

- Est-ce le moteur d'un taxi collectif « Tap Tap » qui conduit les membres selon leurs souhaits et disponibilités (trajet court ou long), dans le cadre d'une organisation plutôt réseau,
- Ou est-ce c'est le moteur d'un RER qui à un trajet précis de A à B et tous ceux qui montent à bord font le trajet complet , dans le cadre d'une organisation ONG?

Ce qui précède motive d'autant plus notre recommandation pour le CHF National de clarifier à ce stade quelles sont ses finalités précises. C'est donc aussi de rendre explicite ce qui lie au minimum les membres ensemble et ce qu'ils peuvent attendre de leurs contributions au CHF et du minimum qui est attendu en terme de participation. Cette finalité se construit de manière ascendante ; de la base vers les instances.

Non seulement cette finalité doit être rendue explicite, mais elle doit aussi être communiquée clairement et simplement aux membres.

1.7. Gestion des ressources

Nous questionnons les ressources du secrétariat (humaines, logistiques, communication,...) qui servent normalement à la gestion du Collectif, mais qui semblent aussi servir actuellement les opérations sur le terrain,

1.8. Gouvernance des projets

Cette recommandation vise à équilibrer l'initiative des décideurs et l'implication des membres pour éviter des décisions trop centralisées dans le rôle du CHF porteur de projets.

Si le CHF veut continuer d'être porteur de projets et / ou d'actions politiques communes, il est important de mettre en place un processus clair et explicite de validation des projets et action, afin que :

- Que les projets portés et gérés par les instances du CHF National ne concurrencent pas ceux des membres du CHF (au risque de devenir les projets du CHF National uniquement).
- Qu'ils aient une légitimité et soient reconnus par l'ensemble des membres.

Pour cela, ce processus doit déterminer clairement qui a droit d'initiative (le président, les membres,...), de consultation et de validation (par les membres, via AG ou d'autres mécanismes) des propositions de projets et d'actions. Ce processus existe probablement, mais il doit être rendu plus explicite et formel pour éviter le « consensus mou » évoqué pendant l'atelier de Paris avec les instances.

1.9. Opportunités

Au regard de nos observations et riches de notre connaissance du milieu des associations et de l'Aide au Développement en général, nous pensons important que le CHF National se penche sur les pistes de réflexion ci-dessous :

a) Au niveau identité

Le réseau est citoyen : il est porté par des associations de bénévoles, engagés pour des causes variées en Haïti. Ensemble, ces associations sont potentiellement une force politique et opérationnelle forte, différente des ONGs classiques et réellement indépendantes des états. Elles sont donc, aussi grâce aux nouvelles technologies, une alternative particulièrement innovante de l'approche traditionnelle de la coopération au développement en Haïti (et ailleurs !): un réseau du citoyen qui dialogue avec ses partenaires locaux pour une approche partenarial et communautaire et citoyenne du développement.

Il peut être puissant de clairement communiquer cette identité aux partenaires externes (autorités, bailleurs de fonds,...) et aussi interne, pour gagner en légitimité.

b) Au niveau opérationnel

Le CHF a une opportunité d'avoir un rôle à jouer par rapport à la « fragmentation de l'aide », être un catalyseur entre les demandes locales et des associations en France, être un catalyseur entre les membres du CHF. Continuer à créer du lien en informant.

Même s'il ne faut pas compter dessus pour financer son fonctionnement, le système fait que les multiples crises en Haïti provoquent un afflux de dons qui s'essouffle après. Mais comment concilier cela avec une approche durable du développement, via notamment l'autonomisation des partenaires? La réponse peut être trouvée au travers de projets pilotes (comme certains projets actuels), et les projets conduits par le CHF, si ces derniers sont reconnus par les membres comme pouvant leur servir exemple. Mais alors attention de bien gérer la notion de gouvernance de ces projets (discutée plus haut) notamment la complémentarité avec les projets et actions des membres.

c) Fonctionnement du Bureau

Le CoPil a été moteur dans la dynamique du diagnostic. Cette expérience a été positive et a montré qu'une entité nommée par le Bureau est capable de prendre en charge des aspects importants de la gestion du CHF (réflexion, position, décisions...). Fort de cette expérience positive, nous pensons qu'il existe une opportunité pour le CHF de former un groupe comme le CoPil (sans le président et le secrétaire général) pour, par exemple, prendre en charge des aspects opérationnels. Il s'agirait toujours ici de mieux équilibrer les pouvoirs en réduisant l'écart entre les instances qui dirigent et les membres qui sont passifs (dans le fonctionnement du CHF National) et réduire cette impression de fonctionnement à deux vitesses.

4. CONCLUSION ET RECOMMANDATIONS DU CONSULTANT

Etant donnés les besoins des associations et nos observations (SWOT, environnement externe), nos recommandations pour un CHF plus humain et plus efficient seraient:

Recommandation n°1:

Avec la synthèse des attentes des membres, l'analyse SWOT et les ajouts / retraits par le CoPil et le CA, **prioriser les rôles et services du CHF** pour une meilleure adéquation entre ambition et moyen, entre services offerts et attendus des membres

Cette recommandation est basée principalement sur le constat du diagnostic suivant :

Il existe un certain décalage entre attentes des membres et rôle du CHF (lire dans l'analyse ce que demandent les membres et ce que fait le CHF).

Recommandation n°2:

Communiquer aux membres la nature des services qui leur sont disponibles au CHF et la façon de les activer.

Cette recommandation est basée principalement sur le constat du diagnostic suivant:

Il ressort des ateliers dans les différentes régions, que les membres ne savent pas ce que fait le CHF et/ou ne comprennent pas certaines des décisions/actions du CHF

Recommandation n°3:

Que le CHF Paris **soit davantage le coorganisateur et surtout l'animateur** de rencontres en régions, rencontres thématiques, notamment autour de l'éducation au développement.

Cette recommandation est basée principalement sur le constat du diagnostic suivant :

Le cœur du CHF, c'est un réseau solidaire de citoyen, pour faire vivre ce cœur des moments de partage et mise en commun sont importants

Recommandation n°4:

Faciliter la rencontre d'associations travaillant sur des thèmes identiques mais pas forcément dans la même région en France.

Cette recommandation est basée principalement sur le constat du diagnostic suivant :

Les demandeurs des membres dans les régions, une fragmentation de l'aide (analyse SWOT) et le potentiel de mise en synergie des membres pour monter des actions plus riches et qui ont plus d'impact.

Recommandation n°5:

Clarifier la gouvernance des opérations du CHF National si ce dernier désire les maintenir sous son égide

Cette recommandation est basée principalement sur le constat du diagnostic suivant :

Le CHF est une organisation qui se développe, en transition entre plusieurs rôles (un côté « hybride », il y a donc un besoin d'ajuster les mécanismes de gouvernances à cette évolution.

Recommandation n°6:

Développer son image aussi autour d'un aspect qui lui est propre et unique :

- a. Le CHF est un réseau **citoyen français pour un partenariat local en Haïti**. Il est une alternative nécessaire à l'approche classique de la coopération au développement en Haïti. Attention cependant : plus le CHF va dans l'opérationnel, plus il sera vu comme juste une autre ONG.
- b. Se positionner davantage et de façon publique comme catalyseur au sujet de la fragmentation de l'aide en Haïti.

Cette recommandation est basée principalement sur le constat du diagnostic :

La force du CHF, un réseau solidaire de citoyen, cela ressort de tous les ateliers ! Dans le monde complexe de la coopération et du développement à Haïti, il y a de la place pour un acteur différent qui offre un réel partenariat.

Recommandation n°7:

Définir là où **il sera nécessaire de puiser ou récupérer de l'énergie** pour mettre en œuvre les recommandations ci-dessus. D'où l'importance de bien définir les priorités du CHF et éviter d'être trop ambitieux par rapport aux moyens existants.

Cette recommandation est basée principalement sur le constat du diagnostic :

un **décalage plus important entre moyen et ambition** (voir partie faiblesse de l'analyse SWOT), si il peut être moteur dans le court terme, à la longue se déséquilibre épuise et frustre.

Dans un deuxième temps, quand le CHF a amélioré son service aux associations, nous recommanderions cette dernière étape:

Recommandation n°8 Être proactif dans la recherche d'associations ayant des intérêts à être membre du CHF.

5. CONCLUSIONS DU COPIL (développées pendant l'atelier du 22/04)

Le Copil, ayant pris connaissance du rapport de diagnostic d'Humani Centre et ayant rencontré les consultants le 22/04/2013, souhaite relever les points suivants :

1 – Constat : Le noyau le plus actif de la direction du CHF est peu nombreux, très actif et impliqué, mais aussi pour une part relativement âgé. Le problème du rajeunissement et du renouvellement de cette direction ne manquera pas de se poser à assez brève échéance.

Recommandations : il apparaît nécessaire de penser assez vite aux moyens de mobiliser les forces actuelles des instances du CHF, mais aussi d'intégrer des forces nouvelles dans les organismes de direction et de les responsabiliser.

2 – Constat : Le CHF manifeste une volonté claire d'être un réseau, mais dans la pratique, il existe une tension entre cette structure réseau et une activité qui se déploie aussi sur le mode d'une structure d'organisation centralisée.

Recommandations : D'après les résultats de l'enquête des consultants, il apparaît que les membres attendent vraiment que le CHF se comporte en réseau. Le CHF devra donc rapidement prendre la mesure de cette tension et adopter les mesures adéquates pour la résoudre.

3 – Constat : Le rapport des consultants fait ressortir le possible conflit entre le travail d'animation d'un réseau d'un côté et le travail de gestion de projets et d'actions de partenariat (ce que les consultants appellent « l'opérationnel ») de l'autre.

Recommandations : Le Copil n'est pas convaincu de l'importance de ce conflit – il lui semble qu'il est légitime pour un Collectif d'être capable de monter, lui aussi, des actions de partenariat – mais, puisque ce problème est revenu plusieurs fois dans l'enquête des consultants, il lui semble nécessaire que le CHF clarifie et explicite plus clairement ses deux rôles.

4 – Constat : le Copil constate que la complexité du CHF a été relativement bien appréhendée dans sa diversité. Néanmoins la dichotomie entre le CHF national et les Collectifs régionaux est trop uniformisée. Nous constatons au contraire une hétérogénéité des Collectifs régionaux et des rapports qu'ils entretiennent avec le CHF ainsi qu'une hétérogénéité des associations adhérentes (comme noté dans le rapport *Etat des lieux et perspectives du Collectif Haïti de France* de 2011-2012).

Recommandations : Le Copil pense que cette diversité doit être considérée comme une plus-value, mais peut être aussi un risque. Il invite le CHF à réfléchir à la manière de valoriser cette diversité et en particulier à clarifier la question de la double cotisation (adhésion CHF/adhésion Collectifs régionaux).

5 – Constat : Le Copil constate la diversité des associations adhérentes au CHF - diversité des types d'organisation - diversité des types de projets et des types de conceptions de leurs actions, allant de l'assistanat au partenariat (cf. le rapport *Etat des lieux et perspectives du Collectif Haïti de France* de 2011-2012)

Recommandations : Le Copil insiste sur la nécessité d'une politique d'explicitation et de clarification ainsi que sur la nécessité de mettre en œuvre des actions de réflexion et de formation sur la philosophie du partenariat.

6 – Constat : Le rapport des consultants met en lumière le fait que des membres ont soulevé le problème de la parole politique du CHF. Quand celui-ci fait passer un message politique, au nom de qui le fait-il ? Est-ce compatible avec la notion de réseau ?

Recommandations : Le Copil pense qu'il est indispensable que les instances du CHF prennent à bras-le-corps cette question de l'engagement politique du réseau, de ses limites et de la manière de le faire comprendre à tout le réseau.

7 – Constat : Le Copil soulève le problème du financement du fonctionnement du CHF : fin du financement de la Fondation de France ; rémunération des salariés ; nécessité d'une nouvelle embauche ; etc.

Recommandations : Le Copil invite le CHF à réfléchir d'urgence à un financement pérenne : où trouver de l'argent ? Comment ? Etc.... L'ensemble des recommandations précédentes dépend pour une grande part de la solution de ce dernier problème.

8 - Constat : La lettre de commande listait quatre types de questions en suspens. Un travail sur l'environnement de l'association a bien été amorcé, mais, faute de temps, il n'a pu aboutir. Recommandations : Comme il n'est pas dans nos pratiques de dresser des orientations à moyen et long terme sans consultations externes, le COPIL recommande au CA de poursuivre le travail de diagnostic en menant des entretiens avec nos partenaires et notre environnement, tant en Haïti et qu'en France.

Pour finir le Copil souhaite que le rapport *Etat des lieux et perspectives du Collectif Haïti de France* de 2011-2012 soit rendu accessible aux membres du CHF en même temps que le rapport des consultant Humani Centre.