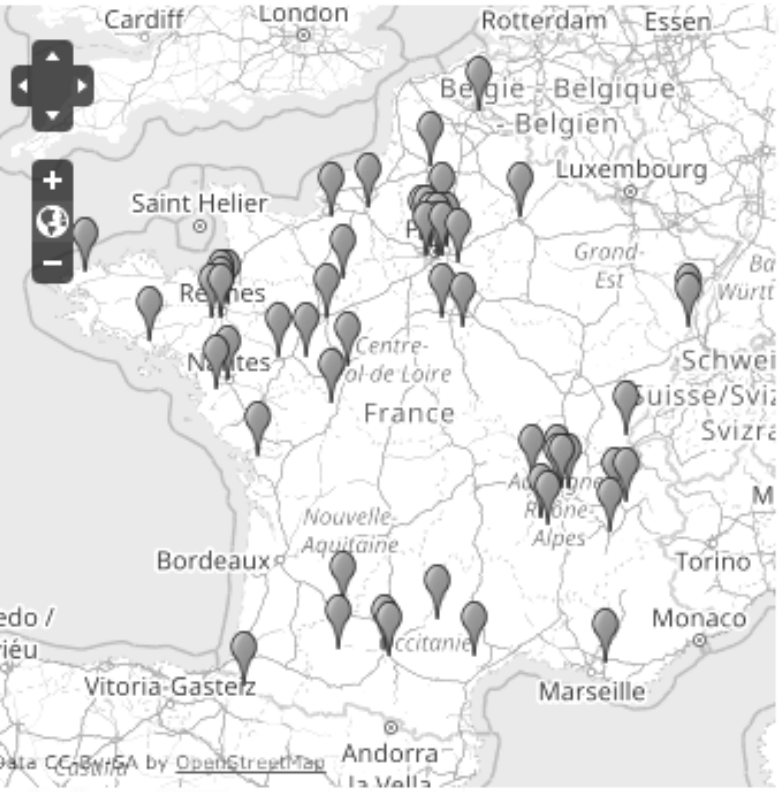
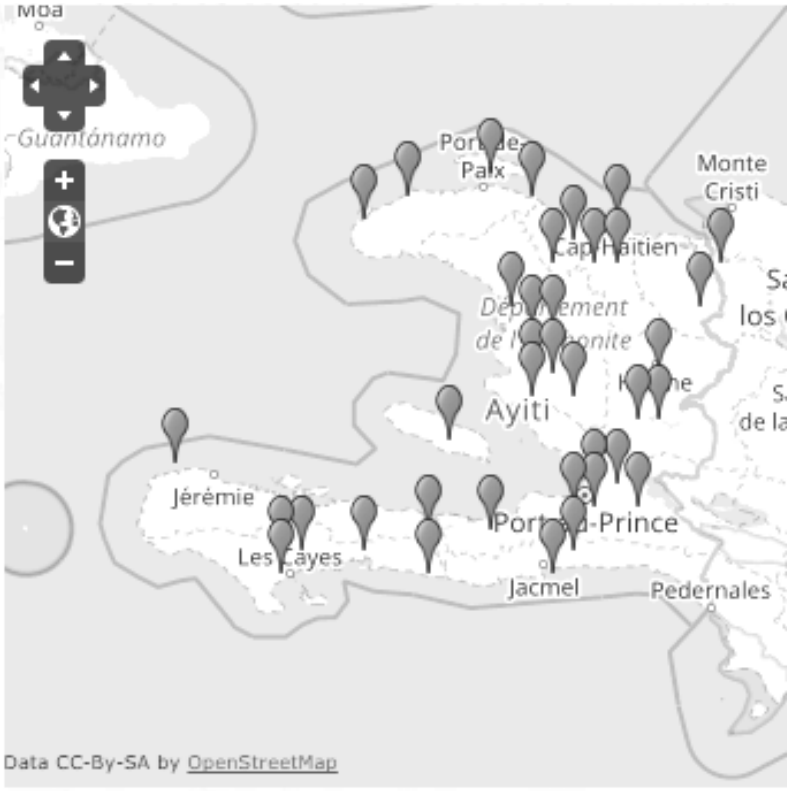
Évaluation externe du projet « Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti »

RAPPORT DÉFINITIF - FRANCE - DÉCEMBRE 2017





PROGRAMME A L'INITIATIVE DU	MENÉE AVEC LE SOUTIEN FINANCIER DE	ÉVALUATION RÉALISÉE PAR	AVEC L'APPUI DU
COLLECTIF Haïti DE FRANCE	AFD	EFFICOOP	F3E

Évaluation externe du projet « Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti », porté par le Collectif Haïti de France et mis en œuvre d'avril 2015 à mars 2018.

Rapport définitif / décembre 2017.

La présente évaluation, à l'initiative du Collectif de France (CHF), menée avec l'appui du F3E, a été réalisée par l'association EFFICOOP. Bien que l'équipe d'évaluation Efficoop ait été encadrée par le CHF et le F3E dans la réalisation de ce travail, elle a mené son analyse de manière indépendante par rapport aux parties prenantes du projet. De fait, les analyses, commentaires et propositions développés dans ce rapport ne reflètent pas nécessairement les points de vue et opinions du CHF ou du F3E, ni de son partenaire financier privilégié l'Agence Française de Développement.

Comité de pilotage /
Pour le Collectif Haïti de France : Anne Bertin, Daniel Boisson, Céline Deboffe, Marie-Claire Haguet, Daniel Laforest, Maïa Nardelli.
Pour le F3E : Lilian Pioch.

Équipe en charge de l'étude /
Étude réalisée par l'association Efficoop - www.efficoop.org
Menée par Mélanie Lunel et Patrick Smith.
Avec l'appui de Mathilde Laval pour la capitalisation d'expériences sur l'utilisation de l'outil webinaire.

Photographie de couverture /
Capture d'écran des sites internet « Centre de ressources » et du Collectif Haïti de France.

Remerciements /
Efficoop souhaite remercier l'ensemble des personnes interrogées qui se sont mobilisées pour permettre la réussite de cette mission. Tout d'abord les membres du CHF et le conseil d'administration qui se sont fortement mobilisés ce malgré les contraintes du calendrier. Les associations qui ont pu se rendre disponible pour participer aux webinaires nous permettant ainsi d'affiner notre compréhension de leurs attentes et points de vue mais aussi de tester ce nouvel outil pour le Collectif. Nous souhaitons également remercier personnellement les acteurs du secteur interrogés qui, connaissant de prêt ou de loin le CHF se sont impliqués sans réserve dans ce travail de réflexion et ont mis à disposition leurs données. Enfin, nous souhaitions remercier le copil de cette étude. Tout d'abord l'équipe du CHF pour sa disponibilité et ouverture dans les échanges, ensuite le F3E pour leurs conseils et orientations qu'il nous a prodigués.

SOMMAIRE

ACRONYMES **4**

SYNTHÈSE **5**

CHAPITRE 1 / INTRODUCTION **12**

1. PRÉSENTATION DU PROJET CRASH **12**

2. RAPPELS DES OBJECTIFS DE L'ÉTUDE **13**

2.1 Méthodologie employée 14

2.1.1 Les critères d'analyse *14*

2.1.2 L'approche méthodologique *14*

2.1.3 Le déroulement de l'étude *15*

2.2 Limite de l'étude 16

CHAPITRE 2 / ANALYSE ÉVALUATIVE **17**

1. PERFORMANCE AUTOUR DE LA MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME **17**

1.1 L'efficacité du projet 17

1.1.1 L'effectivité du projet *17*

1.1.2 L'atteinte des résultats *24*

1.1.3 Retour sur la logique d'intervention *25*

1.2 L'efficience du projet 26

1.3 La viabilité 28

2. LES DYNAMIQUES OBSERVÉES AUTOUR DU PROJET **30**

2.1 Renforcement de capacités des associations membres du réseau 30

2.1.1 Retour sur les points saillants du projet *30*

2.1.2 Réflexion croisée *32*

2.1.3 Les pistes d'évolution proposées *35*

2.2 Structuration et mobilisation du réseau CHF 37

2.2.1 Retour sur les points saillants du projet *38*

2.2.2 Regard croisé *41*

2.2.3 Pistes d'évolution proposées *43*

2.3 Diffusion de l'information 46

2.3.1 Retour sur les points saillants du projet *46*

2.3.2 Regard croisé *47*

2.3.3 Pistes d'évolution proposées *50*

3. POUR CONCLURE **51**

CHAPITRE 3 / PROJECTION OPÉRATIONNELLE **53**

1. RÉAJUSTEMENT DE LA STRATÉGIE D'INTERVENTION POUR LE DÉVELOPPEMENT DU CENTRE DE RESSOURCES **53**

1.1 Opportunités et menaces à considérer 53

1.2 Les réajustements proposés autour de la logique d'intervention 56

1.3 Réflexion autour de l'implantation du CHF 57

1.3.1 La place des collectifs locaux dans la relation de proximité entre le CHF et ses membres *57*

1.3.2 Les territoires d'outre-mer : une singularité à considérer ? *58*

1.3.3 L'implantation du CHF en Haïti *58*

2. OPÉRATIONNALISATION DES COMPOSANTES DU DISPOSITIF PROPOSÉ **59**

2.1 La définition d'une stratégie de capitalisation 59

2.1.1 Les principes d'action retenus *59*

2.1.2 Les productions proposées et les processus qui y sont associés *61*

2.2 Ébauche d'une stratégie partenariale avec des acteurs externes au CHF 64

2.3 La diffusion de l'information : cœur du dispositif à maintenir. 67

CONCLUSION GÉNÉRALE **68**

ANNEXES **69**

1. QUESTIONNEMENT ÉVALUATIF RÉFÉRENCE **69**

2. LISTE DES STRUCTURES / PERSONNES INTERROGÉES **71**

3. OPPORTUNITÉS ET MENACES IDENTIFIÉES À L'ISSUE DE LA PHASE 1. ..... **73**

4. RETOUR D'EXPÉRIENCES SUR L'UTILISATION DE L'OUTIL WEBINAIRE AVEC LES MEMBRES DU CHF **75**

5. REVUE DOCUMENTAIRE **77**

ACRONYMES

AFD	Agence Française de Développement
AMP	Agence des Micro-projets
AVSF	Agronomes et Vétérinaires Sans Frontières
CA	Conseil d'Administration
CAE-CUI	Contrat d'accompagnement dans l'emploi – Contrat Unique d'insertion
CEDIDELP	Centre de Documentation Internationale sur le Développement, les Libertés et la Paix
CHF	Collectif Haïti de France
CLIO	Cadre de Liaison Inter-ONG
COPIL	Comité de Pilotage
COSIM	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations
CRASH	Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti
CUF	Cités Unies France
ECSI	Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
EPFH	Espace Partenariats Franco-Haïtiens
GARR	Groupe d'Appui aux Rapatriés & Réfugiés
PAFHA	Plateforme d'Associations Franco-Haïtiennes
REDASH	Renforcement et Dynamisation du Réseau des Acteurs de la Solidarité avec Haïti
RH	Ressources Humaines
RRMA	Réseau Régional Multi-Acteurs
SCI	Service Civique International
SI	Solidarité Internationale
SMA	Structuration du Milieu Associatif
TIC	Technologies de l'information et de la communication
VSC	Volontaire Service Civique

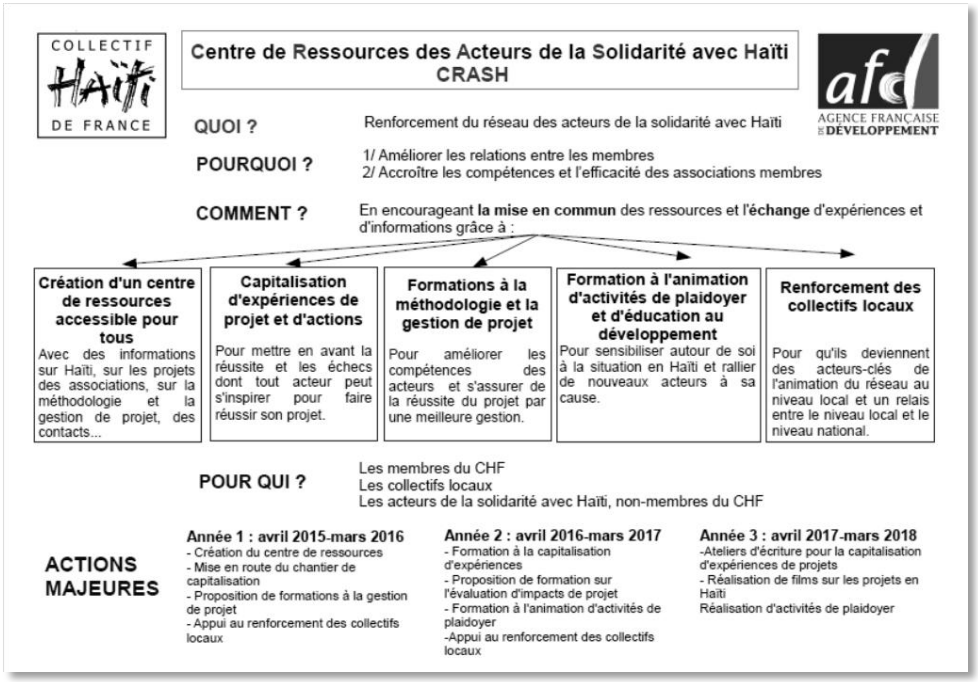
Le contexte

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 CHF est un réseau constitué de 80 associations de droit français, de 5 collectifs locaux implantés dans des régions métropolitaines françaises, et de 150 membres individuels investis dans la solidarité avec le peuple haïtien. 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. En tant que tête de réseau, le CHF prône une vision de la solidarité Nord/Sud basée sur une relation d'égal à égal, où l'humain et l'interculturel occupent une place primordiale. En outre, depuis de nombreuses années, il affirme l'importance d'un partenariat et d'une relation de réciprocité.

Les évènements néfastes qui ont frappé Haïti en 2010 ont mis en lumière les limites de l'aide internationale et ses effets pervers. Disparité entre les actions et approches, contradiction entre les interventions, perturbation des systèmes économiques et sociaux, etc. Le manque de coordination, de cohérence et de complémentarité des actions ou encore la vision erronée de certains enjeux haïtiens ont alors été au centre des débats. Les constats d'échec ont touché toutes les catégories d'acteurs et domaines de l'aide.

C'est dans ce contexte que l'idée du projet de « Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti » (CRASH) a été conçue. Pour le Collectif Haïti de France (CHF) il s'agissait d'encourager la mutualisation des ressources et l'échange d'informations et d'expériences entre membres de son réseau.

Initié en avril 2015 pour une durée de 3 ans, le projet CRASH a été cofinancé par l'Agence Française de Développement (AFD). Son objectif principal : renforcer le réseau des Acteurs de la solidarité avec Haïti dans le but d'améliorer la qualité des pratiques des acteurs de la solidarité avec Haïti, engagés dans des actions de développement « micro » comme « méso ». Il s'est décliné en 6 résultats à atteindre. L'approche choisi par le CHF a été de renforcer les capacités des membres par la production et/ou la diffusion d'outils, la création d'une culture de capitalisation et de mutualisation entre membres, de faciliter l'accès à la formation et à une information structurante pour l'action par la création d'un centre de ressources. Son déploiement visait les membres du CHF et plus largement l'ensemble des acteurs intervenant en Haïti. Aussi, le projet CRASH est positionné au cœur de la dynamique de structuration du réseau du collectif CHF.



Fiche de communication CHF du projet

La qualité du projet

L'analyse de la qualité du projet est intervenue 9 mois avant la fin de sa mise en œuvre. Elle s'est inscrite dans une réflexion prospective visant à apporter les éléments de réponse nécessaires à une prise de décision éclairée pour la définition aussi bien stratégique qu'opérationnelle de la prolongation de l'action.

Efficacité

Dans quelle mesure les réalisations prévues ont-elles été mises en œuvre ? Dans quelle mesure les effets obtenus sont-ils conformes aux objectifs retenus et aux effets attendus ? Les organes de pilotage permettent-elle un suivi efficace du projet ?

Au terme de l'année 2, l'efficacité du projet CRASH est correcte. De façon générale, les activités sur lesquelles le Collectif Haïti de France s'était engagé ont été effectuées même si certaines ont pris un peu plus de temps que prévu. Toutefois, quelques activités marquent un retard notable et apparaissent éloignées des objectifs fixés comme la production de fiches de capitalisation et la création de 2 nouveaux collectifs locaux sachant qu'il n'est pas acquis que certains des 5 collectifs locaux qui préexistaient, perdurent.

Concernant les résultats visés, ils ont été partiellement atteints. Cela va évoluer et/ou se confirmer au cours de la troisième tranche.

Atteintes des résultats du projet

Résultats du projet CRASH	Niveau d'atteinte
R1 : Le CHF crée et met à disposition des membres de son réseau un centre de ressources, support d'informations, de formations, de plaidoyer et de capitalisation des actions menées en Haïti.	
R2 : Les associations améliorent leurs pratiques de partenariat et de gestion de projet en participant et/ou en ayant accès à la capitalisation d'expériences concernant les projets et actions « micros » et « mésos » emblématique.	
R3 : Les associations membres comprennent mieux le contexte dans lequel leurs projets s'inscrivent par un accès aux informations diffusées par le CHF et disponibles dans le centre de ressources.	
R4 : Les associations renforcent leurs compétences en gestion de projet par l'accès aux formations proposées par le CHF, via son centre de ressources.	
R5 : Les associations sont capables de mener des activités de plaidoyer ou d'éducation au développement et/ou de relayer les actions de plaidoyer du CHF sur des questions connexes et innovantes du développement et de la solidarité internationale (droit à l'information et à l'éducation, investissement solidaire, souveraineté alimentaire, droit à la mobilité).	
R6 : Les collectifs locaux sont renforcés dans leur rôle pour enrichir et diffuser l'offre de services du centre de ressources du CHF vers les associations membres et non-membres en région.	

On retiendra comme points marquants :

- La plateforme « Centre de ressources » en ligne est fonctionnelle avec une bibliothèque fournie. Cet outil est en devenir et pourra être amélioré dans le temps, entre autre pour optimiser son intuitivité et son utilisation systématique par les acteurs.
- La diversité des services proposés, des rencontres et supports produits permet de toucher l'ensemble des membres. La qualité des productions est reconnue par les acteurs du secteur et appréciée par les membres. On peut regretter une valorisation formelle partielle des rencontres (production) d'une part, et une faible connaissance générale du dispositif en place malgré une communication répétée du CHF en direction de ses membres d'autre part.
- La mise en place d'une approche innovante et concluante en matière de renforcement de capacités autour de l'inter culturalité.
- Une volonté de toucher un plus large public (fond documentaire CEDIDELP, conférences-débat, lettres, cours de créole, etc.).
- L'axe d'intervention pour le renforcement des collectifs locaux inachevé. La création de deux nouveaux collectifs n'a pas abouti. Un seul des cinq collectifs locaux s'inscrit peu ou prou dans le rôle de relai du CHF. L'avenir de deux des cinq collectifs existants est en question et ces collectifs ont une

vision hétérogène de leur rôle et de leur relation au CHF. Néanmoins, la logique de regroupements de proximité intéresse les membres.

Le pilotage du projet mis en place a permis d'adapter un certain nombre de contenus, de services aux membres pour répondre aux mieux à leurs demandes. Il pourrait être amélioré par la mise en œuvre des outils de suivi web (permettant de suivre l'audience des différents canaux/supports d'information électronique), en place mais à ce jour non valorisés.

Efficience

Quels moyens (matériels, humains, financiers) ont effectivement été mobilisés ? Sont-ils en adéquations aux objectifs visées par le projet ?

L'efficience peut elle aussi être considérée comme satisfaisante, compte tenu de différentes contraintes rencontrées.

Les élections régionales puis présidentielles ont entraîné des remises en cause des cofinancements dont le CHF bénéficiait jusque-là (Conseil régional Île-de-France, réserve parlementaire, dispositif d'emploi aidé CUI-CAE). Cette remise en cause risque d'ailleurs d'impacter la fin de la mise en œuvre du projet CRASH. De plus, le démarrage et la finalisation du projet ont été et seront assurés avec des ressources humaines restreintes. Enfin, la capacité de mobilisation des membres reste limitée compte tenu de leurs réalités associatives (repose pour l'essentiel sur le seul bénévolat de leurs adhérents actifs). La bonne avancée du projet a été possible grâce à l'engagement de l'équipe technique du CHF et à la mobilisation des instances du CHF notamment du COPIL du projet CRASH. Une attention particulière doit être portée à la question des ressources humaines pour ne pas rentrer dans une spirale progressive d'épuisement des équipes.

L'efficience pourrait être améliorée par la recherche d'une valorisation accrue de certaines de ses productions et un appui plus systématique à se saisir de l'offre existante d'outils et de formations comme cela a été initié avec l'Agence des Micro-Projets, à travers les interventions conjointes avec des RRMA ou encore via la lettre aux membres depuis octobre 2016.

Enfin, l'objectif visé par le projet et l'enveloppe financière allouée semble quant à eux en équilibre. Seule la diversité des publics visés peut être remise en question compte tenu des moyens alloués au projet. Concentrer les actions en direction des associations, comme cela a été effectué dans les faits, semble plus opportun.

Le format « 3 ans » de mise en œuvre du projet ne semble pas quant à lui devoir être remis en question pour la prochaine étape de développement du centre.

La pertinence

Le projet correspond-il bien aux besoins, attentes et priorités des bénéficiaires ?

L'objectif poursuivi par le projet CRASH était d'améliorer la qualité des pratiques des acteurs de la solidarité avec Haïti en encourageant la mutualisation des ressources et l'échange d'informations et d'expériences entre les acteurs. L'ensemble des témoignages collectés auprès des associations membres mais aussi auprès des membres adhérents en leur nom propre converge vers ce désir. Toutefois, la pertinence du projet doit être nuancée.

Dans sa globalité, le projet CRASH est pertinent et répond à l'attente des membres dans son principe d'intervention. La mise à disposition des acteurs de la Solidarité avec Haïti d'un ensemble de services et d'outils pour mettre l'amélioration de la qualité de leurs pratiques et d'encourager la mutualisation des ressources et l'échange d'informations et d'expériences entre acteurs est avérée. S'ils expriment un intérêt pour le centre de ressources et les outils et services qui en découlent, on observe dans les faits, une faible

mobilisation et connaissance de ces derniers. Sans remettre en question le bienfondé du projet, on constate que l'une des principales faiblesses du projet relève de l'alignement insuffisant entre besoins des membres, attentes envers le CHF et une partie de l'offre de services dans le cadre de CRASH. La singularité d'un réseau ayant une entrée géographique (par opposition à un réseau dit thématique) s'exprime aussi à travers les moteurs de mobilisation et d'implication des membres dans la plateforme (ce qu'ils viennent y chercher/échanger). Si les besoins initiaux en matière de renforcement de compétences identifiés par le CHF restent pleinement valables, les actions menées choisies par la plateforme pour y répondre ne sont pas ici fédérateur.

Le projet gagnerait en qualité si certains aspects étaient repensés associant les 3 enjeux de développement du centre de ressources : renforcement de capacités des acteurs, mobilisation des membres du réseau et diffusion de l'information.

La mutualisation des connaissances engagée est en parfaite adéquation avec les attentes prioritaires des membres vis-à-vis du réseau. De même que le principe d'orientation des membres vers des outils, formations, acteurs d'appui pour faciliter l'amélioration de leurs pratiques en gestion de projet. A l'inverse, dispenser des formations généralistes en gestion de projet est éloigné des attentes des membres qui témoignent surtout d'un intérêt pour les apprentissages entre pairs, structurés autour des communautés de pratiques.

Concernant sa stratégie d'implantation et de mobilisation des membres, la fonction de « relai » que le CHF a souhaité insuffler au sein des collectifs locaux est fortement remise en question à l'issu de cette première phase de projet et doit être réinterrogée. De plus, les actions avec et envers les membres gagneraient en force si elles intégraient davantage et de manière plus systématique la vision haïtienne. Les binômes de partenaire Nord-Sud sont vus comme les deux faces d'une même pièce. Un effet « vase communicant » doit être trouvé avec le côté haïtien. L'idée est de répondre à la fois aux objectifs de structuration du milieu associatif français et à ce qui motives les membres, au-delà d'un principe « intellectuel » d'amélioration continue de leurs pratiques.

Cohérence

Les activités proposées permettent-elle effectivement d'atteindre les objectifs fixés ? Le projet est-il en complémentarité ou en concurrence par rapport aux actions des autres acteurs ? Comment aurait-on pu optimiser les effets observés ?

Comme souligné, le projet CRASH s'inscrit au cœur de la vie du réseau CHF. Les activités qui y sont rattachées s'intègrent parfaitement à la stratégie plus globale du CHF et contribuent à l'atteinte de l'objectif qu'il s'est fixé à l'horizon 2020. Cette cohésion renforce la viabilité du projet.
Si on s'attarde sur la logique même d'intervention du projet, quelques points de vigilance sont à signaler. Le lien de causalité entre les différents niveaux d'ingénierie du projet peut être questionné puisque seuls trois des 6 résultats semblent en l'état répondre à l'attente dominante des membres et participer de façon optimale à l'atteinte de l'objectif spécifique. De plus, comme précédemment signalé, la stratégie d'implantation en région du CHF a montré ses limites. Le CHF gagnerait à poursuivre sa stratégie de développement de partenariats avec des acteurs implantés en région et ainsi renforcer la cohérence/complémentarité du dispositif. Un autre aspect à souligner est le faible impact de la communication menée auprès des membres sur le dispositif et les services qui y sont associés. Si la jeunesse du projet doit être rappelée, la stratégie de communication doit être questionnée.

Au-delà du réseau même, les activités menées par le projet s'intègrent au paysage actuel en matière de structuration du milieu associatif français et s'inscrivent en complémentarité des actions menées par les autres acteurs du secteur. Des passerelles avec d'autres structures et dispositifs sont possibles. Elles vont de la diffusion mutuelle de documents à la réalisation d'agenda de plaidoyer conjoint ou à la production de savoir (supports d'information et/ou d'apprentissage).

Il doit aussi être souligné que le CHF a affiché durant la mise en œuvre du projet la volonté de s'appuyer sur des acteurs connus et reconnus sur une expertise donnée pour la mise en œuvre des activités et a déployé des efforts d'ouvertures en ce sens. Si les efforts déployés n'ont pas tous abouti, on retiendra comme bonne pratique le partenariat avec le F3E entre autre sur les questions de capitalisation, la collaboration entreprise avec deux réseaux régionaux multi-acteurs pour mobiliser des associations et les sensibiliser à la création de collectifs locaux, ou encore l'initiation d'échanges avec l'Agence des Micro-Projets pour la présentation du dispositif et un appui conseil méthodologique personnalisé auprès des membres. Cette philosophie d'actions tient compte également des partenaires historiques du CHF qui complètent les besoins en expertise thématique d'une équipe technique CHF plutôt « généraliste ».

Effets

Quelles sont les premiers effets observables du projet ? Quels bénéfices tirent les bénéficiaires du projet ?

Face à la jeunesse du dispositif et au temps d'appropriation nécessaire des outils, il est prématuré de parler d'effets tangibles. Certaines influences ont toutefois pu être perçues et mises en relief au regard des activités menées. On peut citer :

- Comme points positifs :
  - D'un point de vue global, un début d'amélioration de compétences ressenti par les membres suite à l'accès aux outils, supports et services proposés par le CRASH ;
  - Des supports existants facilitant la mise en réseau des membres ;
  - Une diversité des formes de capitalisation et des outils de diffusion d'informations permettant de toucher l'ensemble des catégories de membres du CHF.
- Comme points de vigilance :
  - Plusieurs collectifs locaux en difficulté et pas de nouveaux collectifs créés ;
  - Un effort limité à quelques membres actifs pour la production de documents et une accessibilité limitée de certains services bornant certains effets du projet à un noyau d'acteurs ;
  - Une faible remobilisation des apprentissages par les membres par manque de formalisation des productions issues de la capitalisation ;
  - Un manque d'anticipation de la dynamique de vie du centre de ressources en ligne et de la mise en corrélation entre les différentes actions (dont la communication) pouvant freiner la bonne appropriation de l'outil par les usagers.

Pérennité

Quelles est l'appropriation du projet par les membres du collectif ? Est-elle suffisante pour la pérennité des bénéfices du projet ? L'échelle de temps et d'intervention du projet est-elle suffisante ?

S'agissant de la phase initiale d'un projet de développement d'un centre de ressources ce critère a peu été étudié dans le cadre de cette évaluation.

A ce stade de développement, si la pertinence d'une partie des résultats et des objectifs du projet CRASH est acquise (constitution d'un centre de ressources en ligne, diffusion d'informations sur Haïti et sur les dispositifs en France de financement et de formation, capitalisation des bonnes pratiques et approche interculturelle, rencontres/échanges entre membres), la viabilité de ces axes de travail n'est pas véritablement garantie. Trois facteurs expliquent cette situation et constituent des axes de progression :

- La plupart de ces outils ne sont accessibles aux membres que depuis peu (fin de tranche 2) et tous les membres ne sont pas encore familiarisés avec eux ou n'ont pas encore eu l'occasion de les utiliser ;
- La capacité d'une majorité de membres à dégager du temps au-delà de celui qu'ils consacrent à leur propre association et projet est contrainte. Le temps dédié à leur action de solidarité reste prioritaire par rapport à la logique de collectif ;

- Certaines activités proposées ne sont pas accessibles à tous soit parce que concentrée sur Paris et la région Île-de-France soit parce que les associations ne peuvent se déplacer (contraintes financières et de temps).

Un temps de consolidation et d'appropriation par une plus grande partie des membres des réponses apportées par le projet CRASH apparaît de ce point de vue nécessaire. Elle devrait passer par des adaptations du dispositif d'intervention et de certaines de ses stratégies.

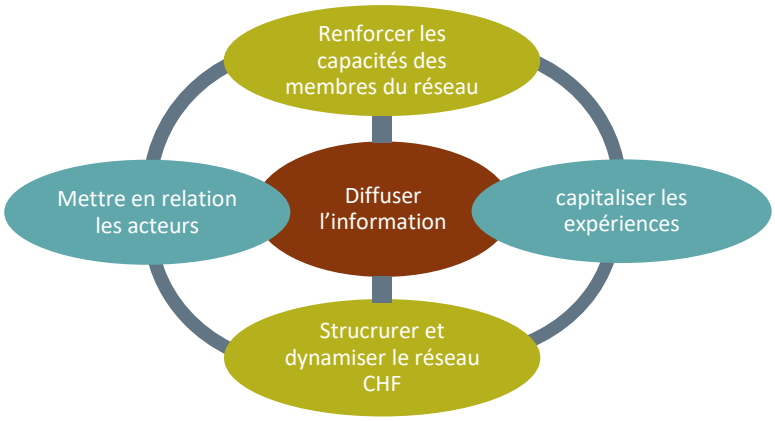
Les perspectives

Le Centre de Ressources mis en place par le Collectif Haïti de France a un potentiel de développement intéressant. La singularité du CHF (réseau selon une approche géographique) associé à une logique collaborative offre à la fois un espace unique à cette plateforme à vocation éducative mais aussi complexe dans son fonctionnement et sa viabilité.

Si la philosophie même du projet ainsi que les objectifs visés ne sont pas à remettre en question, il est proposé de renforcer certains axes d'intervention afin de consolider le dispositif en place et de lui offrir un socle plus solide, tout en lui assurant la souplesse nécessaire pour garantir une certaine capacité de résilience. Pour se faire, le dispositif doit pouvoir évoluer de concert avec l'évolution des membres et plus largement du secteur.

Il est proposé pour la phase suivante de structuration du centre de ressources de consolider la stratégie d'intervention du projet et sa logique de mise en œuvre. L'action de capitalisation et la mise en relation des acteurs seraient, dans ce dispositif renforcé, les deux poumons du projet. L'ensemble des activités s'articulerait autour de ces deux composantes, avec une troisième pour créer le lien.

Schématisation du dispositif proposé pour le développement du Centre de Ressources"



L'analyse évaluative a également mis en avant de manière claire les limites de moyens, entre autre humain, aussi bien au sein des équipes du CHF que chez les membres. Il est recommandé de mutualiser les forces en visant dans chaque action/activité menée plusieurs objectifs. Ces objectifs concernent i) ceux du CHF en lien à la mise en œuvre du projet (associé par exemple plusieurs activités en une), ii) ceux des membres en lien à leur implication dans les activités proposées par le CHF (par exemple un besoin de reconnaissance en tant qu'association et une recherche d'apprentissage entre pair) pour stimuler et faciliter leur mobilisation.

A l'issu de ce travail évaluatif, de manière plus concrète, il est donc préconisé pour la phase suivante :

- D'un point de vue stratégique :
  - De positionner de manière plus affirmée la capitalisation et la mise en relation des acteurs (en interne et en externe du collectif) comme les deux poumons du projet ;

  - De faire en sorte que le CHF tende davantage vers un positionnement de « facilitateur » de l'amélioration des pratiques de ses membres autrement dit être dans une démarche d'accompagnement des membres vers le changement. Cela renvoie à une certaine pro-activité sur certains sujets autour de l'amélioration de la qualité des projets en vue d'un développement durable ;
  - De poursuivre la structuration du réseau tant en France métropolitaine que dans les DOM où le CHF compte quelques membres. En France métropolitaine non plus selon le modèle unique de collectif local mais plutôt selon des modalités variées prenant mieux en compte les contextes locaux et les possibilités de partenariat. Dans les DOM, au travers d'une démarche expérimentale qui s'appuiera sur un état des lieux actualisé des acteurs de la SI avec Haïti et par le choix par le conseil d'administration du premier territoire où mettre en place un relai du CHF.
- D'un point de vue structurel et organisationnel :
  - D'ancrer la recherche de mutualisation des moyens dans la logique de l'ensemble du dispositif ;
  - De recentrer la prochaine phase de développement sur certaines priorités en termes d'impact (cible), l'objectif est de se consolider pour pouvoir être par la suite en capacité réelle de toucher un plus large public. Paradoxalement, le projet doit élargir son rayon d'action davantage sur Haïti pour répondre à l'un des ressorts phare de la mobilisation des membres ;
  - De renforcer la relation de proximité du CHF (équipe technique et élus) avec les membres et la base du réseau ;
  - De renforcer la relation de proximité avec les partenaires en Haïti des membres du CHF au travers notamment du référent CHF mis en place.
- D'un point de vue opérationnel :
  - D'utiliser chaque activité pour répondre à plusieurs objectifs ;
  - D'associer ou de s'associer à d'autres acteurs du secteur dans le cadre d'actions de capitalisation d'expérience et de plaidoyer ;
  - De définir une stratégie de communication interne et externe aux activités et à différentes étapes de développement du centre de ressources, pour que cette communication soit au service de l'outil et du but visé ;
  - De mettre en place un dispositif d'accompagnement des membres autour de campagne de mobilisation ciblée.

Pour conclure

Ce travail évaluatif s'est poursuivi par un accompagnement du CHF par Efficoop et le F3E dans l'appropriation des résultats de l'évaluation. L'objectif était de faciliter l'intégration des recommandations dans la formulation du projet REDASH (Renforcement et Dynamisation du Réseau des Acteurs de la Solidarité avec Haïti), qui doit s'inscrire dans la continuité du projet CRASH.

1. Présentation du projet CRASH

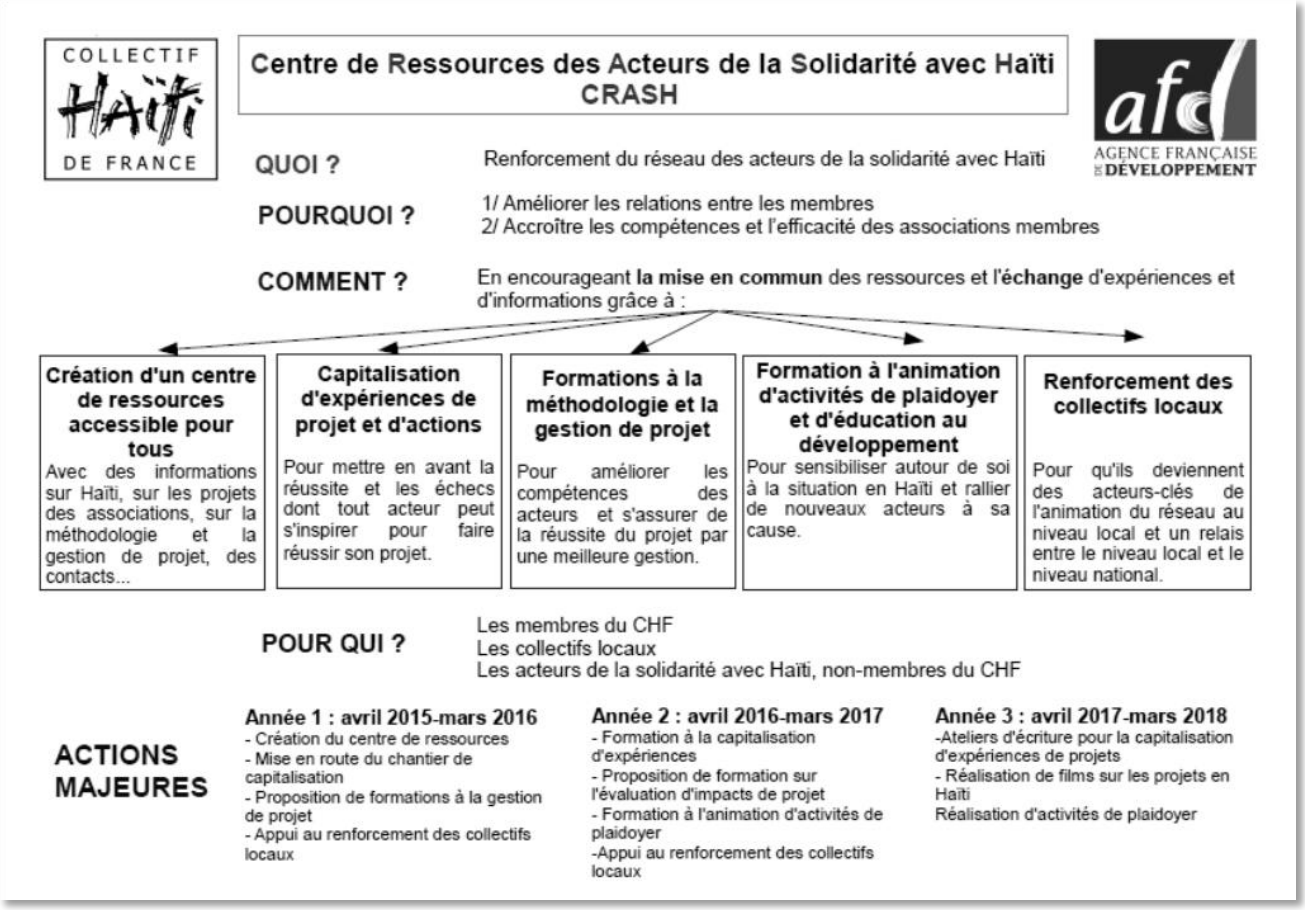


Figure 1 : Fiche de communication "projet"

Le projet « Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti » (CRASH) est un projet de Structuration du milieu associatif soutenu par l'AFD.

Positionné sur les thématiques de renforcement de compétences, de mutualisation, de capitalisation et d'amélioration des pratiques partenariales, il a pour objectif global « *d'Améliorer la qualité des pratiques des acteurs de la solidarité avec Haïti, engagés dans des actions de développement « micros » ou « mésos », en encourageant la mutualisation des ressources et l'échange d'informations et d'expériences entre les acteurs »*.

L'objectif spécifique, « *Consolider le pilotage du réseau des membres du Collectif Haïti de France et la compétence de gestion de ses membres associatifs en structurant, la mise à disposition des résultats issus de la capitalisation d'expériences des membres et de leurs partenaires, d'une part, l'offre d'outils d'information, de formation et de plaidoyer, d'autre part »,* se décline en six résultats :

- **Résultat 1** : Le CHF crée et met à disposition des membres de son réseau un centre de ressources, support d'informations, de formations, de plaidoyer et de capitalisation des actions menées en Haïti
- **Résultat 2** : Les associations améliorent leurs pratiques de partenariat et de gestion de projet en participant et/ou en ayant accès à la capitalisation d'expériences concernant les projets et actions « micros » et « mésos » emblématiques (incluant réussites, échecs et innovations) des membres associatifs du CHF et des partenaires de l'EPFH.

- **Résultat 3 :** Les associations membres comprennent mieux le contexte dans lequel leurs projets s'inscrivent par un accès aux informations diffusées par le CHF et disponibles dans le centre de ressources
- **Résultat 4 :** Les associations renforcent leurs compétences en gestion de projet par l'accès aux formations proposées par le CHF, via son centre de ressources
- **Résultat 5 :** Les associations sont capables de mener des activités de plaidoyer ou d'éducation au développement et/ou de relayer les actions de plaidoyer du CHF sur des questions connexes et innovantes du développement et de la solidarité internationale (droit à l'information et à l'éducation, investissement solidaire, souveraineté alimentaire, droit à la mobilité
- **Résultat 6** *:* Les collectifs locaux sont renforcés dans leur rôle pour enrichir et diffuser l'offre de services du centre de ressources du CHF vers les associations membres et non-membres en région

Il revendique comme bénéficiaires au moment de l'élaboration du projet :

- L'ensemble des membres du CHF comme bénéficiaires directs soit :
  - 80 associations
  - 150 personnes membres à titre individuel
  - 7 collectifs locaux
- Des bénéficiaires indirects, non membres du CHF :
  - 400 associations franco-haïtiennes (répertoriées dans la base de données du CHF, au 1er janvier 2014)
  - Les citoyens français en recherche d'information sur Haïti
  - Les journalistes travaillant des sujets sur Haïti
  - Les professionnels du développement (expert, travailleurs d'ONG) en recherche d'informations dans le cadre de missions en Haïti

Le projet CRASH a été pensé sur 3 ans. Lancé en avril 2015, il prendra fin en mars 2018.

2. Rappels des objectifs de l'étude

Le « Centre de Ressources des Acteurs de Solidarité avec Haïti » et la dynamique qui l'accompagne est un espace de partage qui va se mettre en œuvre sur plusieurs années. Ce projet a été initié dans un travail plus global de renforcement institutionnel et organisationnel du Collectif. Il fait suite à différentes études et s'inscrit en complément d'autres chantiers en cours.

La plateforme « centre de ressources » est à la fois l'objet et la finalité du projet, puisqu'elle est la partie visible de la dynamique de collaboration et de mutualisation insufflée en interne du réseau. Le projet CRASH correspond à l'étape 1 de développement de ce centre, la phase de lancement. Il doit être suivi par un nouveau projet de consolidation et de développement de l'espace collaboratif et de dynamique réseau initiée dans ce cadre.

En vue de la poursuite du projet, le CHF devait d'abord répondre à des objectifs de résultats auprès de ses différents partenaires. Au-delà d'un désir de redevabilité, le CHF souhaitait utiliser cette étude comme un outil d'apprentissage en vue de la mise en œuvre de la phase suivante du projet.

La présente évaluation, qui a été menée entre de juin et novembre 2017, s'est déroulée au cours de la mise en œuvre de la Tranche 3 de la phase 1 du projet. Son objectif était double :

- Porter un regard externe sur le projet, en faire le bilan et apprécier les résultats atteints, tout en replaçant le projet dans son contexte à savoir son historique (sa genèse) et les réalités du Collectif Haïti ;

- Développer une réflexion à des fins prospectives et apporter les éléments de réponse nécessaires à une prise de décision éclairée pour la définition aussi bien stratégique qu'opérationnelle de la prolongation de l'action.

Le travail évaluatif doit permettre d'apporter une vision neutre et englobante sur les forces et faiblesses du projet en lien aux facteurs permettant d'expliquer les résultats observés. Le résultat de cette évaluation doit permettre le réajustement éventuel du projet et faciliter la rédaction da la phase suivante.

2.1 Méthodologie employée

2.1.1 Les critères d'analyse

Cette évaluation a été réalisée par un binôme de consultants. L'évaluation, initiée 9 mois avant la fin du projet CRASH et devant servir à la rédaction d'un nouveau projet qui en tire les enseignements et s'inscrit dans sa continuité, des choix méthodologiques ont dû être faits.

Les Termes de Références proposés par le CHF avec l'appui du F3E centraient l'évaluation sur les activités du projet et faisaient ressortir comme critères prioritaires la pertinence, la cohérence, l'efficacité et la viabilité. Toutefois, s'agissant d'une première évaluation qui servira de référence pour la suite du projet, il est apparu opportun à l'équipe d'évaluation d'aborder, même partiellement, l'ensemble des critères généraux admis par la communauté internationale et ainsi maintenir une analyse partielle des critères d'effets et d'efficience[1]. Les critères d'Efficience et d'Effets ont cependant été traités de manière très ciblée, surtout pour les indicateurs « d'effets », sachant que le projet « centre de ressources » est un dispositif naissant.

2.1.2 L'approche méthodologique

Pour répondre à la double exigence de l'évaluation, le projet a dû être abordé sous des angles complémentaires :

- Un premier angle d'analyse axé sur la gestion à travers l'approche du cadre logique. L'efficacité et l'efficience ont été analysées par cette approche. L'analyse s'est essentiellement appuyée sur une revue documentaire des documents de programme de la tranche 1 et la tranche 2 (avril 2015 – mai 2017). Puis, celle-ci a été complétée par une analyse qualitative plus globale autour des rapports du CHF et des entretiens avec l'équipe.
- Un deuxième angle d'analyse axé sur les perspectives de changements induits par l'action à travers l'approche du changement le plus significatif (MSC[2]). La pertinence du projet ainsi que les premiers effets observables ont ainsi pu être appréhendés en se basant tout d'abord sur le recueil d'informations lors d'entretiens participatifs et qualitatifs auprès d'un échantillon d'acteurs (cf. annexe 1) pour ensuite vérifier la représentativité des points saillants retenus par l'analyse à une plus large échelle via des enquêtes en ligne**.**

L'analyse de la cohérence et de la viabilité a été transversale aux deux approches.

Le résultat de cette étude devait apporter les éléments de réponse nécessaires à une prise de décision éclairée pour la définition aussi bien stratégique qu'opérationnelle de la prolongation de l'action. Aussi, la réflexion s'est articulée autour des 3 enjeux que s'est fixé le CHF à l'horizon 2020 : (i) la dynamique de

[1] Efficience : analyse de l'adéquation entre les réalisations et les résultats obtenus et les moyens humains, financiers et matériels mobilisés

[2] Most Significant Change (MOST) traduction anglaise de Changement le plus significatif

réseau, (ii) l'accès à l'information, (iii) la qualité et l'efficacité des projets de Solidarité Internationale (cf. annexe 2). De plus, les recommandations proposées cherchent à apporter des réponses adaptées face à la diversité des membres du CHF afin que ce dernier reste « connecté à sa base ».

2.1.3 Le déroulement de l'étude

Particulièrement s'agissant d'une première évaluation externe pour le CHF, l'approche proposée par EFFICOOP s'est voulue participative, construite à travers un processus de dialogue, et pédagogique, rappelant les principes, les modalités et en indiquant à chaque fois à ses interlocuteurs l'étape à laquelle ils participent et celles à venir.

La mission d'évaluation est organisée en deux phases successives :

- Une première phase aboutissant à la rédaction d'un rapport intermédiaire présentant outre l'analyse de la performance, les dynamiques autour du projet et les pistes de recommandations
- Une seconde phase permettant de préciser les propositions de recommandation à la suite d'un travail participatif sur les pistes de recommandations avec des membres du CHF.

La première phase de la mission d'évaluation s'est déroulée sur une période de 4 mois, du 12 juin au 11 octobre 2017 et s'est articulée autour de 7 temps. La deuxième phase s'est déroulée du 01 octobre au 15 décembre 2017. Elle s'est déroulée en 4 temps.

	Étape	Période
1	Analyse des documents du projet et entretiens préliminaires avec le CHF, le F3E et l'AFD	Du 12 juin au 12 juillet 2017
2	Entretiens semi-directifs préliminaires de visu ou par téléphone / skype auprès des 4 collectifs locaux membres du CHF et d'un échantillon de 16 associations membres selon une représentativité des différentes catégories de membres (les trois catégories de membres définies par le CHF : association dite professionnelle / bénévole active / isolée, date d'adhésion, répartition sur le territoire avec ou sans collectif local). Organisations sélectionnées et contactées directement par Efficoop.	Du 07 juillet au 30 juillet 2017
3	Entretiens semi-directifs auprès d'un panel de 11 acteurs français et haïtiens qui travaillent à la coordination des actions en direction d'Haïti et/ou à la structuration et au renforcement de capacités des organisations issues de la société civile et à l'amélioration des pratiques. Organisations proposées par Efficoop et validées par le CHF/F3E.	Du 27 juin au 13 septembre 2017
4	Réalisation d'une enquête en ligne fermée dont les questions ont été formulées à partir des entretiens préliminaires menés. 29 associations ont répondus (estimé à un peu plus d'un tiers des associations membres) L'ensemble des membres associatifs a été sélectionné. L'enquête s'est adressée également aux représentants des collectifs locaux par des questions complémentaires en fin de questionnaire.	Ouverte durant 15 jours avec 1 relance e-mail et une relance téléphonique. Du 26 aout au 10 septembre 2017. Logiciel : Google form
5	Entretiens semi-directifs par téléphones avec 3 membres individuels. Liste des personnes proposées par le CHF.	Du 4 au 15 septembre 2017
6	Collectes d'informations complémentaires par de la recherche bibliographique et webographie, la tenue d'entretiens complémentaires avec l'équipe du CHF et lors d'une rencontre de débriefe « à chaud » avec le copil.	25 Septembre 2017. débrief « à chaud »
7	Phase de rédaction du rapport intermédiaire (phase 1) Validation en CA	Septembre 2017 Le 30 septembre
8	Séance de travail avec le CA sur les conclusions de la phase 1 de la mission, amendement et validation de l'axe stratégie d'intervention pour la consolidation du centre de ressources	30 septembre
9	Organisation de 3 débats par webinaire pour l'opérationnalisation des axes prioritaires. Sollicitation des partenaires historiques du CHF sur les thèmes abordés en webinaires Restitution « à chaud »	Octobre 2017 Novembre 2017

10	Phase de rédaction du rapport provisoire Validation en CA Phase de rédaction du rapport définitif	Novembre 2017 Le 02 décembre 2017 Décembre 2017
12	Accompagnement à distance de l'équipe CHF dans l'intégration des recommandations dans la formulation du projet REDASH	Décembre 2017

2.2 Limite de l'étude

Quelques limites à l'exercice d'évaluation doivent être ici soulignées :

1. Le calendrier de réalisation de l'étude. L'évaluation est intervenue au cours du premier semestre de la tranche 3 et s'est basée sur les bilans des activités menées au cours des tranches 1 et 2. De plus, il a été constaté dès les premiers entretiens que les membres ne se sont pas encore appropriés les outils et mis en place/proposés dans le cadre du projet CRASH. De ce fait, certains résultats sont susceptibles d'évoluer de façon notable d'ici la fin du projet.
2. L'enquête en ligne. Malgré un certain nombre de répondants par catégorie de membres (selon la typologie du CHF), très peu de singularité entre les différentes catégories de membres. Des sous-catégories ont été proposées : selon les catégories de membres faites pas le CHF, selon la date de première adhésion au CHF, selon la taille de la structure, selon la présence de ressources humaines salariées. Quand des variations de réponses entre catégories de membres ont pu été notées, elles ont été mentionnées dans le texte. Enfin, l'approche elle-même qui a privilégié une vision à 360° autour de certaines questions évaluatives ciblées. Les graphiques présentés dans ce rapport, issus des résultats de l'enquête en ligne, doivent être remis en perspective de cette réalité.

L'échantillon des répondants en ligne (pour 29 répondants au total soit plus de 1/3 des membres CHF) :

Capacité financière de l'association	Moins de 10 000 €	37.9%
	Entre 10 et 50 000 €	34.5%
	Entre 50 et 100 000 €	13.8%
	Entre 100 et 250 000 €	0%
	Plus de 250 000 €	13.8%
Réseau et implantation	association membre de plateforme, fédération, réseau (etc.) d'accompagnement et de coordination de l'aide	58.6%
	association isolée	41.4%
Date d'adhésion au CHF	Entre 3 et 6 ans (2011 - 2014)	41.4%
	Il y a moins de 3 ans (2015 - 2017)	24.1%
	Il y a plus de 6 ans (1992 - 2010)	34.5%
Affiliation au réseau CHF	non membre d'un collectif local	58.6%
	membre d'un collectif local	41.4%

3. La tenue des webinaires. Tout d'abord, l'utilisation du webinaire comme initialement proposée dans l'approche méthodologique n'a pas pu se faire (cf. annexe). De plus, il est à noter une très faible participation des membres à ce temps de réflexion, hormis l'équipe CA. Ce point a été pris en compte dans l'analyse des témoignages collectés.

CHAPITRE 2 / **ANALYSE ÉVALUATIVE**

Ce chapitre met en avant les résultats de l'analyse de la performance du projet, les dynamiques autour du projet et les pistes de recommandations en vue de la consolidation de la prochaine étape de développement du Centre de Ressources.

Il s'articule en deux parties.

La première partie permet de revenir sur la phase de mise en œuvre du programme CRASH. Elle est basée sur l'analyse de la chaîne de résultats, autrement dit, le lien de cause à effet depuis la mise en œuvre des activités jusqu'à l'atteinte les résultats souhaités. Cette analyse s'est donc penchée sur l'efficience du programme, sur son efficacité, et sur les facteurs de pérennisation.

La deuxième partie a pour objet de restituer les dynamiques du projet les plus significatives relevées à l'issue de l'étude de la pertinence, de la cohérence, des effets et de la viabilité (en partie) du projet. Les éléments avancés découlent de l'analyse croisée des témoignages recueillis auprès des bénéficiaires comme de quelques acteurs du secteur, de l'étude des résultats du projet et de l'analyse bibliographique menée par les évaluateurs. Il en ressort une réflexion rétrospective sur la conception du projet, ses deux premières années de mise en œuvre, et une réflexion prospective sur les axes potentiels d'évolution. Rappelons qu'à ce stade de développement, le projet est encore jeune. Il est de fait prématuré de parler d'effets tangibles. Nous ne parlerons plutôt ici que de l'influence perçue par les bénéficiaires du projet à l'issue des activités menées autrement dit de tendances.

Il se clôture par une conclusion reprenant les orientations d'évolutions principales proposées.

1. Performance autour de la mise en œuvre du programme

1.1 L'efficacité du projet

1.1.1 L'effectivité du projet

Au terme de l'année 2, l'effectivité du projet CRASH est correcte. De façon générale, les activités, sur lesquelles le Collectif Haïti de France s'est engagé, ont été effectuées même si certaines ont pris un peu plus de temps que prévu. Cependant, quelques activités marquent un retard notable et apparaissent éloignées des objectifs fixés comme la production de fiches de capitalisation et la création de 2 nouveaux collectifs locaux sachant qu'il n'est pas acquis que certains des 5 collectifs locaux qui préexistaient perdurent.

Résultat 1 : Le CHF crée et met à disposition des membres de son réseau un centre de ressources, support d'informations, de formations, de plaidoyer et de capitalisation des actions menées en Haïti.

Activités	Indicateurs de suivi	Réalisations tranches 1 et 2	Analyse FFOM
A1: Mise en place d'un comité de réflexion et détermination du contenu du centre de ressources. A2 : Élaboration du centre de ressources sous forme d'interface numérique, par le prestataire informatique en intégrant un moteur de recherche facilitant l'accès à l'ensemble des ressources du centre. A3 : Alimentation de l'interface numérique avec les données déjà en possession du CHF et celles à développer pour répondre aux besoins des bénéficiaires. A4 : Présentation du centre de ressources et de son utilisation aux membres du CHF A5 : Mise à jour régulière de la base de données du centre de ressources	o Compte-rendus des réunions du comité (6) et liste des participants (6) o Cahier des charges du centre de ressources (1) o Échanges avec le prestataire informatique *o Descriptif du processus de mise à jour régulière de la base de données du centre de ressources (1)* *o Tutoriel facile à diffuser (CD, clé USB, documents textes...) expliquant le mode d'accès et d'utilisation du centre de ressources (1)* *o Nombre de réunions de présentation du centre de ressources aux membres et liste des participants (1)* *o Alimentation de la base de données du centre de ressources* *o Nombre et liste des participants à la séance de présentation du centre de ressources (50)*	Le centre de ressources est en ligne et accessible à tout un chacun. Plusieurs documents, en lien avec les indicteurs de suivi contractualisés et témoignant de activités annoncées sont disponibles : * un appel à participation au comité de réflexion, * les TdR du centre de ressources des acteurs de la solidarité en Haïti, * un compte-rendu de 2 réunions du groupe de réflexion ainsi qu'un guide de travail du groupe de réflexion, * une notice d'utilisation du centre de ressources diffusé aux membres sur clé USB * un tutoriel, notice interne, qui est le descriptif du processus de mise à jour. Il y a eu une dizaine de réunions de présentation qui ont mobilisé chacune en moyenne 15 participants. Sont notamment comptés dans cette dizaine de réunions : * 2 ateliers organisés pendant les rencontres nationales (90 participants) * 2 présentations dans le cadre des "Ayi'ti Koze sou...", * les rencontres interassociatives et l'Assemblée générale L'alimentation du centre de ressources a été effectuée pour l'essentiel par un volontaire en service civique et deux bénévoles. Fin 2016 : 160 ressources en ligne (rapport annuel) Fin mars 2017 : 180 ressources en ligne (rapport de tranche 2 AFD) Fin juin 2017 : 254 ressources en ligne	POINTS FORTS * l'accessibilité effective du Centre de Ressources (CR) en ligne * Une bibliothèque virtuelle déjà conséquente (27 ouvrages et 22 études/synthèses/rapports/171 bulletins d'information...) Cf. Résultat 3 POINTS FAIBLES * Des recherches vaines (croisement de critères de sélection) et une rubrique non pourvue * Une présentation linéaire, non organisée des résultats pour les entrées par type de document (ce qui est un handicap quand il y en a un très grand nombre) * Un onglet unique pour Sensibilisation / Plaidoyer * L'absence de dispositif de suivi de la consultation sur le CR * l'absence d'un "comité de lecture" comprenant des élus du CHF pour valider le choix des documents à mettre en ligne OPPORTUNITES * Des productions susceptibles d'être relayées par d'autres CR (Ex : Fiches thématiques par AMP) voire des liens réciproques à établir avec d'autres CR * Partenariat des groupes pays de partenaires potentiels : RRMA, Citées-Unies France... * La possibilité d'une démarche itérative d'amélioration du Centre de Ressources (exemple : installation depuis juillet 2017 de liens croisés entre le site Internet du CHF et le site du Centres de Ressources) * Relayer les actions portées par les acteurs haïtiens de coordination de la société civile (CLIO) * Devenir un centre de ressources aussi pour les acteurs haïtiens MENACES * Appropriation encore faible par les membres * Absence de mobilisation des membres pour son enrichissement * Risque de déinterressement des membres si les informations qu'ils cherchent ne sont pas trouvés

Résultat 2 : Les associations améliorent leurs pratiques de partenariat et de gestion de projet en participant et/ou en ayant accès à la capitalisation d'expériences concernant les projets et actions « micros » et « mésos » emblématique

Activités	Indicateurs de suivi	Réalisations tranches 1 et 2	Analyse FFOM
A4 : Activités de sensibilisation des associations cibles aux enjeux du chantier de capitalisation (objectifs, méthodologie et produits). *A8 : Réalisation de films de présentation des projets menés en Haïti par les associations membres, en complément du recueil d'expériences en France.* A9 : Missions de capitalisation auprès de partenaires en Haïti réalisées par des binômes Coordination du CHF (salarié ou administrateur) – association membre. A11 : Organisation d'ateliers et de rencontres thématiques pour la diffusion et l'échange de pratiques et d'expériences.	o Calendrier des réunions du comité de pilotage (1), compte-rendus de ces réunions (2) et liste des participants (2) o Livrable de la méthodologie du chantier de capitalisation (1) o Nombre et liste des associations associées à la capitalisation (6) o Listes des participants aux formations à la capitalisation (1 liste, 12 participants) o Nombre et compte-rendus d'ateliers et rencontres thématiques organisés avec les membres du réseau (2) o Nombre et liste d'ateliers de capitalisations organisés à Paris et en régions (4) o Nombre de fiches expériences publiées (30) o Nombre de films de présentations diffusés (2) o Nombre et liste de participants aux rencontres thématiques (2) o Publications issues des rencontres thématiques (2)	Le CHF a adhéré au F3E. Cette adhésion et la formation qui en est suivie ont conduit à l'adaptation de la stratégie de capitalisation du CHF. Au mois de juin 2015, une session de formation des collectifs régionaux à la capitalisation des expériences en partenariat avec le F3E est organisée et un modèle de fiche expérience type est créé comme produit de capitalisation interne au réseau (8 participants). Cette séance a été suivie, au mois d'octobre d'un atelier de capitalisation pour élaborer collectivement des fiches d'expériences et former les représentants des collectifs à l'animation d'ateliers de capitalisation. En mai 2016, a été organisé un atelier de capitalisation sur le thème de l'éducation : production de 2 fiches "formation des enseignants et aménagement de classes à Mapou" - "Soutien au foyer Notre-Dame-de-Lourdes" Production de films : une volontaire en service civique a été recrutée au mois de décembre 2016 pour 8 mois et envoyée en Haïti pour la réalisation de films de capitalisation de quatre projets menés par des associations membres. Utilisation de la démarche « capitalisation » pour la réalisation de ces vidéos. Chaque année une mission en Haïti a été organisée. En année 1, la mission s'est traduite par la présentation suivie de conseils/recommandations de deux projets "eau et assainissement" (rapport de mission). Il ne s'agit pas à proprement parler de fiches de capitalisation. En année 2, le rapport de mission présente quelques projets de membres. Journées thématiques : * Réunion de 6 associations (40 participants) d'Île-de-France autour de l'organisation d'une rencontre thématique sur le thème de l'entrepreneuriat et mise en place d'un groupe de travail thématique « Agriculture » * une journée sur le thème de "l'agriculture" a été organisée le 11 juin 2016 La rencontre agriculture s'est traduite par la publication d'un article. Ont été produit sur la période : * deux fiches outils "animer son réseau" et "se déclarer en réseau" * quatre fiches de capitalisation effectives "Haïti s'invite à Lyon", "Soutien à notre Dame de Lourdes", "Projet d'amélioration de la ration alimentaire journalière des enfants", "Formation des enseignants et aménagement de classes à MAPOU" * Trois films : "Soutien à notre Dame de Lourdes", "AOG Reforestation", et "Formation des enseignants" Dans le cadre du projet Comoseh, un document intitulé "Comment moderniser une école en Haïti ?" a été produit mais n'es pas en format livrable	POINTS FORTS * La participation à la formation du F3E * La production de vidéos par VSC accueillie par Medialternatif en Haïti * les rencontres thématiques (échanges de pratiques autour d'un sujet partagé) * Les fiche thématiques (1 seule produite dans la période du projet CRASH) * Diversité des formes de capitalisation PONTS FAIBLES * L'absence de relai par les collectifs locaux de la formation à la capitalisation * Une production limitée de fiches de capitalisation qui s'apparentent plus à des fiches "projets" * La faible valorisation formelle des rencontres thématiques (livrables) OPPORTUNITES * L'attente des membres de productions opérationnelles autour de l'échange de pratiques là-bas notamment * Systématiser l'objectif de capitalisation dans les activités menées MENACES * L'absence de mobilisation des associations pour la capitalisation

Résultat 3 : Les associations membres comprennent mieux le contexte dans lequel leurs projets s'inscrivent par un accès aux informations diffusées par le CHF et disponibles dans le centre de ressources.

Activités	Indicateurs de suivi	Réalisations tranches 1 et 2	Analyse FFOM
A1 : Edition, numérisation et référencement thématique du bulletin hebdomadaire du CHF, depuis 1990 : Une Semaine en Haïti+4:9C44:9	o Nombre de bulletins numérisés et intégrés à la base de données du centre de ressources (1320 USH, 173 NIH) o Nombres d'articles et autres sources d'information intégrés au centre de ressources (100) o Ouvrages sur Haïti recensés pour la section bibliothèque du centre de ressources (50) o Nombre de conférences-débats organisées à Paris (3) et en régions (3)	Selon indicateurs de suivi mesurables des rapports AFD de fin de tranche : * 50/100 ressources en ligne en fin de tranche 1 * et 180/100 ressources en lignes en fin de tranche 2 Constaté fin juin 2017 : 254 ressources en ligne dont : * 137 bulletins d'informations (74 NIH et 63 USH), * 2 Fiches d'expériences, * 10 outils pratiques, * 27 Rapports/études/synthèses, * 6 Sensibilisation/Plaidoyer * 22 ouvrages * 50 vidéos + 0 images Une bibliothèque consultable dans les locaux du Cedidelp L'organisation mensuelle depuis décembre 2016 en partenariat avec le Cedidelp de conférences-débat "Ayi'ti koze sou" La diffusion d'une Lettre mensuelle d'informations lettre n°1 en octobre 2016 (6 lettres sur tranche 2) Le CHF a poursuivi la production de ses bulletins USH et NIH en 2015 et 2016 avec respectivement 51 et 46 USH et 11 et 11 NIH	POINTS FORTS * La mise en ligne via le CR des bulletins d'information USH et NIH (dffusion élargie) et le travail de référencement des articles de ces bulletins * Les fiches thématiques * La mise en place d'un fond documentaire consultable au CEDIDELP (80 ouvrages) * Les conférences -débat Ayi'ti Koze sou… à Paris * Les partenariats en Haïti (Médialternatif, GARR et Vétérimed) POINTS FAIBLES * Une consultation en ligne des bulletins peu pratique (mise en ligne linéaire Cf. Résultat 1) * La centralisation "parisienne" des conférences-débats *Absence d'un "comité de lecture" d'élus du CHF pour valider le choix des ouvrages à mettre en ligne OPPORTUNITES * Le partenariat avec Médialternatif, GARR et Vétérimed * La mise en place d'un référent du CHF en Haïti * Support de diffusion qui permet de toucher un plus large publics que les membres du CHF MENACES Si la mise en ligne des revue depuis 1990 apporte du contenu au centre de ressources, cette ressource est difficilement mobilisable - Il y a un risque pour les utilisateurs de se perdre dans une information certe interressante mais non mobilisable pour les actions.
A2 : Edition et référencement thématique du bulletin mensuel du CHF, depuis 2001 : Nouvelles Images d'Haïti.			
A3 : Référencement thématique d'autres sources d'informations (extérieures au CHF) sur le contexte général en Haïti : articles de presse, synthèse de colloques, de conférences…			
A4 : Mise à disposition de l'ensemble des bulletins et autres documents dans le centre de ressources et mises à jour régulières.			
A5 : Création d'une section bibliothèque dans le centre de ressources, établissant une liste d'ouvrages sur l'histoire, la culture… d'Haïti.			
A6 : Structuration d'un cycle de conférence-débats au niveau local, national.			

Résultat 4 : Les associations renforcent leurs compétences en gestion de projet par l'accès aux formations proposées par le CHF, via son centre de ressources.

Activités	Indicateurs de suivi	Réalisations tranches 1 et 2	Analyse FFOM
A1 : Développement et animation de formations intégrant une approche interculturelle. A2 : Élaboration et animation de formations consacrées à l'intégration de l'évaluation d'impacts d'un projet, avec l'appui de consultants *A3 : Recensement des offres existantes de formation en méthodologie et gestion de projet en région (Agence de micro-projets, organismes régionaux, COSIM, …) et accompagnement des associations vers ces offres de formation.*	o Nombre et compte-rendus de réunions avec le laboratoire DIAL (3) o Guides méthodologiques et documents pédagogiques des formations (1) o Nombre et liste des participants aux formations (4) o Liste des formations disponibles en région (1) o Nombre et compte-rendus de réunions avec le CIEDEL (3) o Nombre et compte-rendus de réunions avec le F3E (3) o Lettre d'informations mensuelle destinée aux membres recensant les offres de formations (1)	Formation : * Organisation à Lyon de deux formations : le 12.03.16 sur l'écriture d'un projet adapté aux spécificités d'Haïti et le 18 octobre sur les demandes de financement * 1 cycle de 10 cours d'initiation au créole haïtien entre octobre et décembre 2016 (7 participants) * La diffusion d'une offre de formation pour la période septembre 2016-juin 2017 restée sans suite Les contacts avec UMR DIAL pour l'organisation d'une formation à l'évaluation d'impact des projets est restée sans suite tout comme ceux avec le CIEDEL sur l'approche interculturelle (valorisation de la présence d'étudiants haïtiens) Le 09/02/17, l'Agence des Micro Projets (AMP) est venue sur une journée pour présenter son dispositif puis s'entretenir individuellement avec les participants présents Diffusion à partir d'octobre 2016 de lettres mensuelles destinées aux membres (6). Elles recensent notamment les offres de formation des RRMA (1) L'accueil d'une volontaire en service civique haïtienne a permis de développer et d'animer des formations intégrant une approche interculturelle.	POINTS FORTS *La formation au créole ; * L'approche de l'interculturalité * L'accueil d'une VSC haïtienne (principe de réciprocité) * La mise à disposition des membres des offres de formation (RRMA) et des dispositifs de financements via la lettre aux membres * La mise en relation de membres du CHF avec l'AMP (via une séance de présentation du dispositif puis d'entretiens individuels) POINTS FAIBLES * Des objectifs de formation trop ambitieux (évaluation des impacts) * La faible demande des membres vis-à-vis de l'offre de formation du CHF et des formations classiques (cycle de projet) en général OPPORTUNITES * L'importante offre décentralisée (RRMA, AMP, CASI…) de formations * Des attentes fortes sur l'accès aux financements et la mise en relation avec des financeurs * Quelques membres qui ont des expériences réussies de réponses à des AAP MENACES * Redondance / mutualisation sous valorisée avec les informations de partenaires potentiels RRMA, CASI, AMP,… * Adéquation insuffisante entre offres et attentes-besoins des membres

Résultat 5 : Les associations sont capables de mener des activités de plaidoyer ou d'éducation au développement et/ou de relayer les actions de plaidoyer du CHF sur des questions connexes et innovantes du développement et de la

Activités	Indicateurs de suivi	Réalisations tranches 1 et 2	Analyse FFOM
A1 : Définition et mise en place d'une stratégie de plaidoyer et d'éducation au développement sur les thématiques soutenues par le CHF.	o Nombre et compte-rendus de réunion de la commission « Plaidoyer » du CHF (4) o Document de présentation de la stratégie de plaidoyer (1) o Diffusion du kit de sensibilisation à l'« EAD/Plaidoyer » (1) o Nombre d'interventions en milieux scolaires par le CHF (6) o Nombre d'actions menées dans le cadre de la SSI par le réseau (10)	o 10 associations membres du CHF ont été interrogées dans le cadre de l'enquête sur les pratiques et la vision de l'EAD/Plaidoyer o Plusieurs échanges avec la commission « EAD/Plaidoyer » du CHF o Un document de cadrage des activités d'EAD/ECSI d'une part et de plaidoyer d'autre part a été diffusé en interne aux membres du conseil d'administration du CHF o 2 fiches de sensibilisation : une pour l'ECSI et une pour le Plaidoyer <u>ECSI</u> * Des interventions en milieu scolaires "100 témoins, 100 écoles". En année 1, au moins 5 interventions dont 3 dans un même collège (avec pour l'une la participaton du GARR) + 2 autres établissements. En année 2, une intervention en milieu scolaire avec la VSC haïtienne et le GARR pour une animation avec un jeu, création du CHF. * Organisation d'un atelier ECSI avec le CRIDEV à l'occasion des rencontres nationales de Rennes en 2016 * Mise à disposition d'outils dans le cadre d'un partenariat avec la ville de Suresnes (accès pour les membres du CHF à l'exposition produite par la ville et à un film. L'exposition a été demandée une fois et le film pas encore (possibilité récente) * Participation du CHF aux forums "Climat et migrations" de 2015 et 2016 <u>PLAIDOYER</u> o Le CHF est membre ou partenaire de différentes organisations porteuses de plaidoyers dont : le GARR, MOM et le CoEH. Avec ses organisations, il s'est engagé dans des plaidoyers sur i) le droit de migrants et la situation des migrants notamment en République Dominicaine, ii) élections, iii) la sécurité alimentaire o Au mois de mai 2017 (tranche 3), à l'occasion de la fête du Drapeau des évènements ont été organisés à Lyon, Marseille et Paris <u>SEMAINE DE LA SOLIDARITE INTERNATIONALE</u> o En 2016, le CHF a participé et animé deux rencontres au CICP : un ciné débat et un débat	POINTS FORTS ECSI * Un document de cadrage sur l'ECSI, la production de supports, la mise à disposition d'une exposition et d'un film * La participation à la SSI PLAIDOYER * La proximité avec le COEH * Visibilité du CHO auprès de la région en Occitanie POINTS FAIBLES ECSI et PLAIDOYER * un faible intérêt des membres pour des formations dans ces domaines PLAIDOYER * L'absence d'une stratégie, à défaut d'un document de cadrage sur les plaidoyers OPPORTUNITES ECSI * Des rapprochements possibles avec EDUCASOL et Starting-blok * Une attente sur la possibilité de plus mutualiser des ressources (expo, films, personnes ressources, troupes…) MENACES * Pas de mesure de la progression des membres sur les fonctions ECSI et Plaidoyer. * Pas de remontée des membres vers le CHF de leurs activités d'ECSI et de Plaidoyer
A2 : Création de kits d'animation			
A3 : Accompagnement des associations du réseau dans la réalisation d'activités de plaidoyer et d'éducation au développement.			

Résultat 6 : Les collectifs locaux sont renforcés dans leur rôle pour enrichir et diffuser l'offre de services du centre de ressources du CHF vers les associations membres et non-membres en région			
Activités	**Indicateurs de suivi**	**Réalisations tranches 1 et 2**	Analyse FFOM
A1 : Appui au diagnostic des difficultés de structuration et de fonctionnement des collectifs et accompagnement dans l'identification de solutions adaptées au contexte de chaque collectif. A2 : Animation de formations et mise à disposition d'outils permettant aux collectifs locaux de mieux cerner le rôle d'un collectif local au sein du CHF, d'identifier des axes de travail et travailler en synergie avec différents acteurs. *A3 : Présentation du centre de ressources aux responsables des collectifs locaux et formation à son utilisation.*	o Compte-rendus et nombre de réunions réunissant les collectifs locaux (2) o Grille d'évaluation des difficultés diagnostiquées dans la structuration (7) o Propositions pour renforcer les liens, notamment statutaires, entre le CHF et les collectifs locaux (4) o Compte-rendus et nombre de réunions réunissant les collectifs locaux (2) o Nombre de collectifs régionaux créés (2) o Nombre de séances de présentation du centre de ressources en régions (5)	2 fiches d'expériences ("Se constituer en réseau" et "Animer son réseau") ont été produites suite à un atelier de capitalisation sur les pratiques de structuration des collectifs régionaux. Organisation sur la période de 3 réunions inter-collectifs par skype (05.10.16 - 15.12.16) et d'un week-end inter-collectifs à Marseille (20.01.17) où a été mené une réflexion sur les difficultés de structuration et de fonctionnement des collectifs d'une part, et sur la rédaction d'un texte de positionnement de ces collectifs d'autre part. Cet argumentaire sur l'articulation CHF / collectifs régionaux est resté sans suite. Un réunion organisée en région Centre (02/03/2016) par le CHF avec l'appui de CENTRAIDER et diffusion de 2 fiches pratiques d'appui à la structuration de réseau. Dans le même but une réunion a été organisée à Lille (10/03/2016) avec l'appui de Lianes Coopération. Présentation du centre de ressources lors d'un week-end inter-collectifs organisé à Marseille L'engagement d'une réflexion sur l'accueil d'un VSC au sein d'un collectif local. Accueillie par Le collectif Nantes Haïti, le/la VSC aura entre autre à aborder le renforcement des liens entre le CHN et le CHF	POINTS FORTS * CHO POINTS FAIBLES * La diversité des visions et objectifs des collectifs existants * Aucun nouveau collectif créé * Plusieurs collectifs locaux en difficulté OPPORTUNITES * Un intérêt de la part des RRMA pour un groupe pays, le CR sur Haïti * Des partenariats avec les groupes pays existants (RRMA, CASI, Cités-Unies France) * Consortium, projets collectifs, visibilité institutionnelle MENACES * Des réalités et des attentes très diverses allant de la fonction de relai du CHF à celle de groupement local d'intérêt * Dynamique des collectifs reposant sur des personnes (CHO)

1.1.2 L'atteinte des résultats

Les résultats visés ont été partiellement atteints. Certains résultats vont évoluer et/ou se confirmer au cours de la troisième tranche.

- **Le centre de ressources est en ligne**.
  Le nombre de ressources en ligne progresse (160 ressources en ligne fin 2016, 254 ressources en ligne au mois de juin 2017 et 333 mi-septembre 2017). Des liens d'accès croisés permettent de passer du site Internet du CHF au Centre de ressources et vice et versa. La mise en ligne est encore récente et peu de membres ont d'ores et déjà eu l'occasion d'y recourir. Des fonctionnalités restent à développer pour en optimiser l'utilisation et faire le suivi des usages.

- **Capitalisation**.
  Le CHF a adhéré au F3E et a formé notamment les responsables des collectifs locaux à la capitalisation. Les formations capitalisation n'ont pas été répliquées par les collectifs locaux. Quelques fiches et trois films ont été produits. Les fiches s'apparentent plus à des fiches projet qu'à de véritables fiches de capitalisation. Bien que n'ayant pas débouché sur des livrables en tant que tels, les journées thématiques ainsi que le travail préalable à la définition d'un projet en consortium ont donné lieu à des productions relevant de la capitalisation de pratiques entre membres.

- **Compréhension du contexte.**
  La production d'informations s'est poursuivie avec la publication régulière du bulletin hebdomadaire « Une Semaine en Haïti – USH » et du mensuel « Nouvelle Image d'Haïti - NIH ». Par ailleurs le centre de ressources s'enrichit régulièrement de nouveaux documents.

Fin juin 2017 : 254 ressources en ligne	Mi-septembre : 333 ressources en ligne
137 bulletins d'information (74 NIH et 63 USH)	212 bulletins d'information
2 Fiches d'expériences	2 Fiches d'expériences
10 outils pratiques	10 outils pratiques
27 Rapports/études/synthèses	27 Rapports/études/synthèses
6 Sensibilisation/Plaidoyer	6 Sensibilisation/Plaidoyer
22 ouvrages	**26** ouvrages
50 vidéos	50 vidéos

  En plus de la mise en ligne de documents, un partenariat avec le CEDIDELP[3] devait permettre l'accès à une bibliothèque de près de 80 ouvrages.
  La dimension interculturelle a été prise en compte : i) grâce et avec l'accueil par le CHF d'une VSC haïtienne qui est notamment intervenue lors d'actions d'ECSI et sur l'écriture de projets, ii) par la mise en place de cours de créole haïtien iii) l'accueil et la participation d'élus haïtiens et de représentants du GARR à des activités du CHF. Pour l'essentiel, cette dimension est accessible aux membres en région Ile-de-France.
  Enfin, la mise en place d'un référent / point focal permanent du CHF en Haïti à partir du second semestre 2017 devrait participer à cette meilleure compréhension du contexte.

- **Renforcement de compétences en gestion de projet par l'accès aux formations.**
  L'audience de l'offre de formation faite directement par le CHF reste anecdotique.
  Une part des membres sont parties prenantes de Réseaux Régionaux Multi Acteurs (RRMA) et/ou de collectifs d'associations de solidarité internationale et/ou de COSIM. Ils peuvent à ce titre

[3] Confronté à des difficultés, le centre de documentation a fermé au 27 juillet et, aucune date de réouverture ne peut être avancée pour l'instant.

bénéficier/participer aux formations que ces structures organisent que ce soit sur le cycle de projet ou la prise en compte de thématiques transversales (environnement, genre, jeunes, …).
Le CHF relaie depuis octobre 2016 et la diffusion mensuelle de la lettre aux membres l'offre de formation de ces structures. Il a également organisé une journée avec l'Agence des Micros Projets qui est venue présenter son dispositif et s'entretenir individuellement avec chacun des participants. Cette dernière activité correspond à une des principales attentes exprimées par les membres à savoir un accompagnement à la recherche de financement.
Aucun élément d'information recueilli au cours de cette évaluation (entre autre par le recoupement des projets financés en 2017 par l'AMP à l'issue de leur intervention fin 2016 ou par le PRA OSIM) ne permet d'établir un lien de cause à effet direct entre formation à la gestion de projets et amélioration de la qualité des projets quand bien même plusieurs membres évoquent un ressenti d'amélioration de leurs compétences (diversité des outils, apprentissage informel, échanges/rencontres/ateliers).

- **Capacité des membres à mener des activités de plaidoyer et/ou d'ECSI.**
  Le CHF a mis en place des outils et des fiches de sensibilisation pour l'ECSI et pour le plaidoyer. Cette mise en place est également récente et ces outils n'ont que peu ou pas été sollicités. Plusieurs membres disent être engagés localement dans des activités d'ECSI sans que le CHF ait une quelconque visibilité sur l'intensité de cette activité. Un renforcement de capacité dans ce domaine n'apparaît que partiellement imputable au projet CRASH.
  Si le CHF est engagé avec plusieurs partenaires sur des actions de plaidoyer, très peu de membres se disent spontanément engagés ou intéressés à porter de telles activités. Le positionnement du CHF de relai de plaidoyer semble convenir aux membres qui se sont exprimés sur ce point[4].

- **Renforcement des collectifs locaux.**
  La création de deux nouveaux collectifs n'a pas abouti. Un seul des cinq collectifs locaux s'inscrit peu ou prou dans le rôle de relai du CHF. L'avenir de deux des cinq collectifs existants est en question et ces collectifs ont une vision hétérogène de leur rôle et de leur relation au CHF. Néanmoins, la logique de regroupements de proximité intéresse les membres.

1.1.3 Retour sur la logique d'intervention

Pour rappel, l'objectif spécifique du projet CRASH est formulé comme suit : « Consolider le pilotage du réseau des membres du Collectif Haïti de France et la compétence de gestion de ses membres associatifs en structurant, la mise à disposition des résultats issus de la capitalisation d'expériences des membres et de leurs partenaires, d'une part, l'offre d'outils d'informations, de formations et de plaidoyer, d'autre part ».

Son atteinte relève de l'obtention de six résultats (Cf.§3.1.2).

La note de cadrage de l'évaluation a prévu l'approche cette logique d'intervention par le biais de trois questions évaluatives

- Le lien de causalité entre les différents niveaux d'ingénierie du projet est-il pertinent pour l'atteinte des objectifs ?
- La stratégie partenariale initiée dans le cadre de la mise en œuvre du projet est-elle organisée ?
- Est-ce que la communication du CHF en direction de ses membres est adaptée et efficace ?

[4] Rappelons ici que via l'enquête en ligne, aucune association répondante n'a déclaré le lobbying/plaidoyer comme l'un de ces modes d'intervention principal. La moitié d'entre eux menés des actions d'ECSI. Ces résultats sont donc à prendre avec patrimoine.

- **Concernant le lien de causalité entre les différents niveaux de la logique d'intervention.**
  Les résultats 1, 2, 3 qui répondent aux attentes des membres apparaissent comme pertinents et susceptibles de contribuer à l'atteinte de l'objectif spécifique du projet même si le/les dispositif(s) de mise en œuvre qui leur sont associés doivent être pour certains adaptés.
  Les résultats 4 et 5 tels que formulés ne semblent pas en l'état répondre à l'attente dominante des membres et participer de façon optimale à l'atteinte de l'objectif spécifique.
  Le résultat 6 qui devrait jouer un rôle a priori déterminant dans l'atteinte de l'objectif spécifique du projet y contribue fort peu à ce stade d'avancement du projet et doit être interrogé en tant que tel.

- **Concernant l'organisation de la stratégie partenariale.**
  Des partenariats organisés sont en place en Haïti notamment avec Médialternatif, le GARR et VETERIMED, AVSF. Bien que deux de ces partenariats aient un lien avec le projet CRASH Médialternatif (USH et capitalisation), le GARR pour le plaidoyer, ils n'ont pas fait l'objet d'un examen particulier dans cette première partie de l'évaluation.
  Dans le cadre du projet CRASH, le CHF a cherché à s'appuyer sur des partenariats notamment sur les questions de mesure des effets/impacts des projets (UMR DIAL) et de l'interculturalité (CIEDEL), ces partenariats n'ont pas abouti. En revanche, le CHF a adhéré au F3E qui l'a accompagné sur la redéfinition de sa stratégie de capitalisation et la formation des responsables des collectifs locaux qui devaient en assurer le relai.
  Par ailleurs, dans son objectif de renforcer les collectifs locaux (Résultat 6), le CHF a fait ponctuellement appel aux RRMA Lianes coopération et Centraider pour mobiliser des associations et les sensibiliser à la création de collectifs locaux.
  A la vue d'une part des difficultés rencontrées par le CHF pour consolider / élargir son réseau de collectifs locaux et d'autre part de l'intérêt suscité par son initiative de centre de ressources géographique et ses productions de qualité (USH, Fiches thématiques, fiches d'expériences, …), mais aussi dans un souci d'efficience accrue dans un contexte tendu d'accès au financement, l'établissement de conventions partenariales cadre avec certains des acteurs du secteur apparaît comme une opportunité à saisir (RRMA pour le renforcement de capacités et les groupes de réflexion pays, GARR et CLIO pour le plaidoyer, observatoire AMP et CUF pour des actions de capitalisation d'expériences et la diffusion d'informations, par exemple) .

- **Concernant l'adaptation et l'efficacité de la communication du CHF à destination de ses membres.**
  Malgré les actions de communication menées, et répétées, par l'équipe technique du CHF en direction des membres, on constate une faible connaissance générale du dispositif en place et des services et outils qui y sont associés. Se pose la question de l'adéquation du mode de communication, des canaux utilisés mais aussi du calendrier de communication. En effet, la communication semble répondre à une logique par activité menée et non intégrée à une stratégie plus globale.
  Par leur fonction de « relai », les collectifs locaux devaient également jouer un rôle dans la communication envers ses membres. Si ce point semble établi, cette stratégie semble toutefois peu efficace et efficiente. Cela peut entre autre s'expliquer par le fait que la communication est souvent menée en doublon puisqu'une grande majorité des associations membres d'un collectif local sont également membres directs du CHF.

1.2 L'efficience[5] du projet

[5] Questionnement standard : Quels moyens (matériels, humains, financiers) ont effectivement été mobilisés ? Les réalisations et résultats obtenus sont-ils en adéquation avec les moyens mis en œuvre ?

L'efficience renvoie généralement à l'analyse du rapport entre les moyens matériels, humains et financiers mobilisés et les résultats obtenus. Dans le cadre de l'évaluation et des choix méthodologiques qui ont été faits, ce critère devait être abordé « indirectement » au travers, en particulier, de deux questions :

- Aurait-on pu obtenir de meilleurs résultats avec le dispositif et les moyens disponibles ? Comment ?
- Qu'aurait-on pu mutualiser avec d'autres pour une plus grande efficacité en termes de mobilisation/structuration du réseau, renforcement de capacité des membres ?

Il apparaît néanmoins nécessaire de revenir sur les moyens humains et financiers dont le CHF a disposé et dispose sur la période.

- La finalisation du projet CRASH et son démarrage ont été assurés avec des ressources humaines restreintes. De juillet 2014 à décembre 2015, l'équipe technique du CHF ne comprenait qu'une seule RH pour les neuf premiers mois de la mise en œuvre du projet. L'équipe s'est ensuite renforcée avec l'arrivée d'une seconde RH à partir de décembre 2015.

- La grande majorité des associations membres du CHF ne dispose ni de salarié ni de volontaire du service civique et repose sur le seul bénévolat de leurs adhérents. Leurs capacités à se mobiliser et surtout à dégager du temps au-delà de leur propre activité/projet apparaissent limitées.

- En plus de ces limites structurelles de nombreuses associations membres sont relativement isolées et éloignées des capitales régionales où se trouvent des partenaires potentiels comme les RRMA et qui concentrent pour certaines une présence significative de membres susceptibles de se retrouver plus facilement.

- Les élections régionales en décembre 2015 puis présidentielles de 2017 ont entraîné et/ou vont entraîner des remises en cause des cofinancements dont le CHF bénéficiait jusque-là (Conseil régional Ile-de-France, réserve parlementaire). Elles ont nécessité de consacrer du temps à identifier des cofinancements alternatifs.
  Cette remise en cause qui porte aussi sur le financement des postes des salariées (CUI-CAE), risque d'impacter la fin de la mise en œuvre du projet CRASH en limitant les RH disponibles pour sa gestion et son animation et l'équilibre du prévisionnel de l'année 3 (ressources propres d'origine privée).

Recettes	**Année 1 (ressources consommées**	**Année 2 (ressources consommées**	**Année 3 (ressources révisées)**
AFD et Ministères français	42,44%	52,38%	38,39%
Ressources propres origine privée	20,16%	13,09%	32,22%
Ressources origine publique et internationale	33,36%	26,20%	10,07%
Bénévolat	4,04%	8,33%	7,89%
Montants totaux	70.101 €	107.805 €	115.920 €

Ressources d'origine privée : les montants mobilisés sont similaires en année 1 et en année 2. La baisse en année 2 correspond à une baisse en proportion face à un montant de ressources consommées en hausse.
Ressources d'origine publique française et internationale : les montants mobilisés sont en légère hausse entre l'année 1 et l'année 2 (+4.853 €). La baisse de la part de ces fonds a la même explication que les fonds d'origine privé. La poursuite de la baisse en année 3 pour sa part résulte de la disparition de certaines contributions avec une baisse de près de 50% des montants mobilisés.
Ce tableau et notamment le point fait sur les fonds d'origine publique et internationale illustrent la difficulté de les mobiliser et la part non négligeable du bénévolat assuré par les membres du CHF.

Compte tenu de ces contraintes et de l'effectivité satisfaisante des activités menées, l'efficience peut elle aussi être considérée comme satisfaisante. Elle a été possible grâce à l'engagement de l'équipe technique du

CHF et à la mobilisation des instances du CHF notamment du COPIL du projet CRASH (9 réunions en 2015 dont 6 au cours des trois premiers mois de mise en œuvre puis 6 réunion en 2016 et 3 en 2017[6]).

L'efficience aurait pu et pourrait être améliorée par la recherche, à travers des partenariats formalisés, d'une valorisation accrue de certaines de ses productions (fiche thématiques, USH, NIH) et d'un appui plus systématique sur l'offre d'outils et de formation existant (ECSI, groupes pays…) comme cela a été initié avec l'AMP, des interventions conjointes avec des RRMA ou encore via la lettre aux membres depuis octobre 2016.

L'efficience pourrait également être améliorée par la mise en œuvre des outils de suivi web (mailjet – pour les lettres d'information et google analytics – pour le site internet) permettant de suivre l'audience des différents canaux/supports d'information électronique. Cela permettrait d'optimiser le contenu, la forme, la fréquence de diffusion (..) aux usages des publics cibles.

1.3 La viabilité[7]

La pertinence d'une partie des résultats et objectifs du projet CRASH est acquise : constitution d'un centre de ressources en ligne, diffusion d'informations sur Haïti et sur les dispositifs en France de financement et de formation, capitalisation des bonnes pratiques et approche interculturelle, rencontres/échanges entre membres (journées thématiques, rencontres nationales).

Pour autant, à cette heure la viabilité de ces axes de travail n'est pas véritablement garantie. Trois facteurs expliquent cette situation et constituent d'ailleurs des axes de progression :

- La plupart de ces outils ne sont accessibles aux membres que depuis peu (fin de tranche 2) et tous ne sont pas encore familiarisés avec eux ou n'ont pas encore eu l'occasion de les utiliser ;
- La capacité d'une majorité de membres à dégager du temps au-delà de celui qu'ils consacrent à leurs propres associations et projets est contrainte. Le temps dédié à leur action de solidarité reste prioritaire par rapport à la logique de collectif ;
- Certaines activités proposées ne sont pas accessibles à tous soit parce que concentrée sur Paris et la région Ile-de-France (cours de créole, conférence " Ayi'ti koze sou... " !) soit parce que les associations ne se déplacent pas facilement (moyens financier et temps).

Un temps de consolidation et d'appropriation par une plus grande partie des membres des réponses apportées par le projet CRASH apparaît de ce point de vue nécessaire. Elle devrait passer par des adaptations du dispositif d'intervention et de certaines de ses stratégies.

Un aspect plus stratégique de viabilité réside dans le lien qu'il y a d'ores et déjà entre la logique d'intervention du projet CRASH et la vision 2020 que le CHF a formulé (Cf. ci-dessous). Cette analyse graphique montre que chacun des résultats du projet CRASH est en résonnance de façon plus ou moins intense avec les orientations de la vision 2020 assurant une bonne cohérence au projet associatif du Collectif Haïti de France.

[6] Il a été décidé pour 2017 d'organiser une réunion par trimestre).
[7] Quelle est l'appropriation du projet par les membres du collectif ? Est-elle suffisante pour la pérennité des bénéfices du projet ? L'échelle de temps et d'intervention du projet est-elle suffisante ?

		Vision du CHF à l'horizon 2020		
		Le CHF aura renforcé son rôle de tête de réseau en fédérant les associations membres autour de projets communs.	Le CHF s'affirmera comme une ressource sur Haïti et en Haïti	Le CHF aura capitalisé sur les expériences de son réseau et de ses trois partenaires historiques en Haïti.
Croisement de la vision du CHF 2020 et des résultats du projet CRASH (1ère approche)		Le projet CRASH renforce de fait le rôle de tête de réseau que s'est donné le CHF en permettant l'organisation d'ate-liers de capitalisation avec les associations membres dans les régions, et en s'appuyant, pour ce faire, sur les collectifs régionaux qui mobilisent loca-lement ces associations. Cette mobilisation des asso-ciations membres autour de projets communs renforce à son tour la cohésion et l'effi-cacité du réseau.	Le projet CRASH a pour objectif de mettre en place un centre de ressources qui sera utilisé par des acteurs de la solidarité avec Haïti, aussi bien en France qu'en Haïti. Ce centre de ressources met à la disposition des acteurs de la solidarité avec Haïti des informations sur le contexte historique, social, éco-nomique et environnemental d'Haïti, ainsi que des formations et des outils permettant aux membres d'améliorer leurs compétences et leurs pratiques en termes de gestion de projets.	Le projet CRASH est par nature un projet commun aux membres du CHF qui sont appelés à contribuer et à bénéficier de l'effort de capitalisation et de mutualisation des expériences. De même, des ateliers de capitalisation seront menés avec les trois partenaires historiques que sont le Groupe Médialter-natif, le GARR et VETERIMED.
projet CRASH	R1 : le CHF crée et met à disposition des membres de son réseau un centre de ressources, support d'information, de formations, de plaidoyer et de capitalisation des actions menées en Haïti.			
	R2 : Les associations améliorent leurs pratiques de partenariat et de gestion de projet en participant et/ou en ayant accès à la capitalisation d'expériences concernant les projets et actions "micros" et "mésos" emblématiques (incluant réussites, échecs et innovations) des membres associatifs du CHF et des partenaires de l'EPFH.			
	R3 : Les associations membres comprennent mieux le contexte dans lequel leurs projets s'inscrivent par un accès aux informations diffusées par le CHF et disponibles dans le centre de ressources.			
	R4 : Les associations renforcent leurs compétences en gestion de projet par l'accès aux formations proposées par le CHF via son centre de ressources.			
	R5 : Les associations sont capables de mener des activités de palidoyer ou d'éducation au développement et/ou de relayer les actions de plaidoyer du CHF sur des questions connexes et innovantes du développement et de la solidarité internationale (droit à l'information et à l'éducation, investissement solidaire, souveraineté alimentaire, droit à la mobilité).			
	R6 : Les collectifs locaux sont renforcés dans leur rôle pour enrichir et diffuser l'offre de services du centre de ressources du CHF vers les associations membres et non-membres en région.			

Légende : foncé : correspondance forte – clair : correspondance – blanc : pas de correspondance

2. Les dynamiques observées autour du projet[8]

2.1 Renforcement de capacités des associations membres du réseau

La réflexion rétrospective et prospective sur le renforcement de capacités des associations membres s'est basée sur les questions évaluatives suivantes :

- Adéquation entre besoins, attentes des membres dans leur diversité et services proposés,
- Contribution du projet à l'amélioration de la qualité des actions entreprises par les membres, le renforcement de leurs capacités,
- Perception des membres par rapport aux outils et supports produits/proposés par le CHF et utilisation/mobilisation.

2.1.1 Retour sur les points saillants du projet

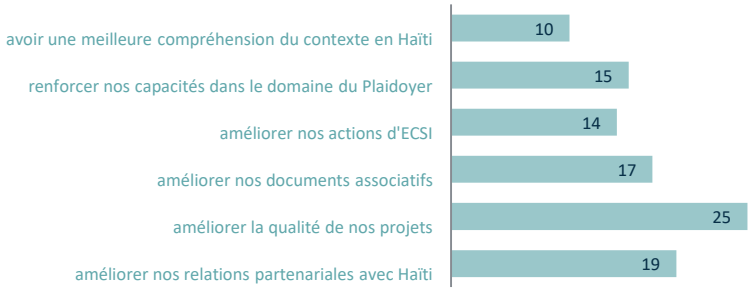
- **Un début d'amélioration de pratiques globalement ressenti par les membres.**

A l'issue de l'enquête en ligne, la quasi-totalité des répondants déclare ressentir un ou plusieurs types d'amélioration sur leurs pratiques. En effet, seul 2 des 29 personnes enquêtées n'ont ressenti aucune amélioration sur leurs pratiques, le renforcement de leurs activités ou leur compréhension des problématiques haïtiennes.

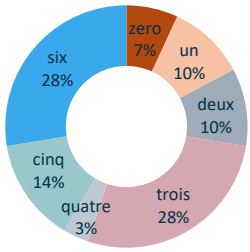
Cette amélioration ne concerne pas uniquement l'amélioration de la qualité des projets en lien à une évolution de compétences des membres mais touche un champ plus large : réalisation d'actions d'intérêt général (ECSI, plaidoyer), gestion de projet de terrain (qualité des projets, relation partenariale, compréhension du contexte haïtien), gestion associative (production de documents), etc. Ce sont autant de facteurs qui contribuent à l'amélioration et à l'efficacité des actions pour un développement durable. Plus des quatre cinquièmes des associations interrogées déclarent ressentir une évolution de pratiques sur au moins un des types d'action et/ou de leviers, avec presque tout le temps une amélioration sur la qualité des projets (25/29 des répondants), suivi de l'amélioration des relations partenariales avec Haïti (19/29 des répondants).

Amélioration globale ressortie par les associations membres sur leurs pratiques à l'issue des activités menées dans le cadre du projet

Nombre d'acteurs ayant ressenti une amélioration de pratique



Nombre d'amélioration ressenti par acteur (par type de catégorie pensionnée à gauche)



[8] Cette partie se décompose en trois sous parties en lien aux enjeux stratégique du CHF : la qualité et l'efficacité des projets de Solidarité Internationale, la dynamique de réseau et l'accès à l'information. Les questions transversales initialement posés dans les questions évaluatives ont été traitées dans ces trois parties selon les tendances qui en ressortaient.

Il doit enfin être souligné que les améliorations ressenties ne concernent pas qu'une seule catégorie d'acteurs. D'un point de vue général, ce constat est partagé par l'ensemble des associations interrogées, sans distinction d'appartenance à un réseau, d'année d'adhésion au CHF ou encore de taille de la structure.

- **Des outils[9] utiles et utilisés pour renforcer ses capacités**

D'un point de vue général, la diversité des outils proposés semble avoir à la fois touché l'ensemble des membres et permis un renforcement de capacités multiples. Seul 7% des membres enquêtés n'ont ressenti aucune amélioration et ils sont 83% à avoir ressenti au moins deux améliorations dans des domaines différents. L'accès aux différents services et supports d'information et d'orientation produits par le CHF semble de fait stimuler, ou du moins faciliter, la dynamique d'apprentissage individuelle.

Sans remettre en question ce constat, il convient toutefois d'être prudent dans l'analyse de ces résultats de l'enquête en ligne. Il reste difficile de faire un lien de cause à effet direct entre les activités menées exclusivement dans le cadre du CRASH et ce ressenti. Il était difficile pour les associations rencontrées lors des entretiens préliminaires d'associer précisément un type d'information à un support donné. De plus, de nombreuses associations ont accès à différents appuis de par leur propre réseau/structure[10] et un certain nombre d'entre elles n'ont pas participé/eu accès aux différentes rencontres ou formations menées dans le cadre du projet. Néanmoins, cela confirme bien la pertinence et l'utilité des outils et supports d'information et d'orientation produits par le CHF.

Si on revient sur la notion de diversité, la conception même des différents formats (organisation de l'information) semble permettre une utilisation diverse et multiple, selon les besoins de chaque structure, et ainsi, s'adresser au plus grand nombre.

Témoignage de trois associations différentes sur l'utilisation des fiches thématiques :

"C'est un excellent outil synthétique d'aide à la décision (...)"
"Nous nous en servons comme support sur nos stands pour informer le grand public"
"Nous remobilisons les informations pour rédiger nos demandes de financement"

Les membres du CHF ne sont d'ailleurs pas les seuls à souligner l'intérêt et l'utilité des supports produits. Certains acteurs ayant connaissance de ces outils en reconnaissent la qualité, la pertinence et la complémentarité par rapport aux autres supports existants, grâce entre autre à leur spécificité basée sur une approche géographique. Un de ces acteurs témoigne par exemple du fait qu'il lit deux des lettres du CHF, et apprécie beaucoup les informations qu'il y trouve. Quand l'information lui semble utile, il la relaie auprès de son propre réseau.

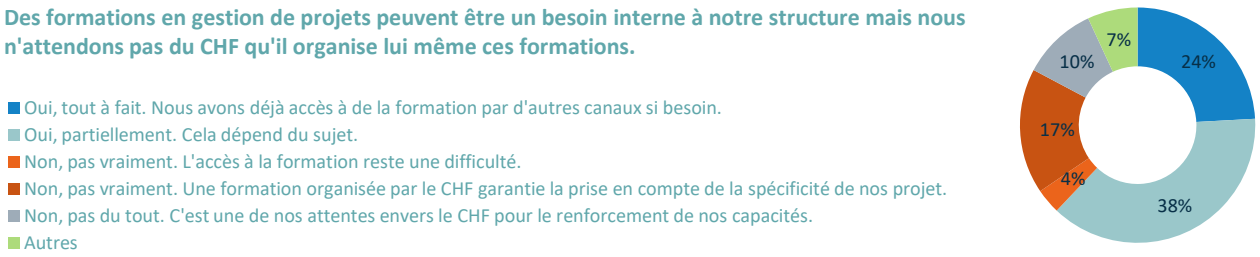
- **Un service de formation qui peine à mobiliser, un service et des sujets en décalage aux attentes des membres.**

D'un point de vue général, il ressort des différents entretiens que l'essentiel des activités de formation proposées par le CHF pour renforcer les compétences des membres est en décalage par rapport à leurs attentes. Si les besoins initialement identifiés (montage et financement de projet) par le CHF auprès de ses

[9] Le CHF dans le cadre de ce projet a multiplié les formes d'outils mis à disposition des membres comme mis en avant dans la partie « Performance ». On peut citer à titre d'exemple la lettre d'informations aux membres, les fiches thématiques, une semaine en Haïti, Nouvelles images d'Haïti, Fiche « Qu'est-ce que l'Education à la citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI) ? Fiche « Qu'est-ce que le plaidoyer ? », mise à disposition d'exposition et de films avec ales fiches explicatives pour l'animation, mobilisation d'un service civique « réciprocité » (phase pilote), etc.

[10] Ce qui rend aussi difficile de mesurer le lien avec l'orientation vers des formations faites par la lettre d'information aux membres -. Seul 12 % des enquêtés utilisant ce support déclare avoir utilisé cette catégorie d'information.

membres ne sont pas ici remis en question, la solution proposée pour y répondre – à savoir la programmation par le CHF de modules de formation en gestion de projet de S.I - n'est pas exactement celle escomptée par eux. Seulement 7% des répondants affirment qu'il s'agit d'une attente en direction du CHF, cela exprimé exclusivement par des nano-associations (budget annuel inférieur à 10 000 €). A l'inverse un quart des répondants confirme qu'ils ont accès à des formations par d'autres canaux, qu'ils soient ou non membre d'une structure d'accompagnement et/ou réseau autre que le CHF. Ce constat est appuyé par les difficultés qu'a le CHF à mobiliser les associations membres autour des modules de formation qu'ils mettent en œuvre[11].



Attention toutefois, le questionnaire en ligne révèle que la tenue de formations « made in CHF » n'est pas pour autant à écarter. Plus de la moitié des répondants est partiellement à pleinement favorable à l'organisation de formations par le CHF dont 38% d'entre eux qui le mettent en relation avec la nature du sujet.

Le sujet proposé par le CHF dans les formations qu'il programme lui-même ainsi que le ciblage par rapport à une catégorie de membre semble au cœur de la problématique. Il renvoie à d'autres réalités associées entre autre à la capacité de mobilisation de certaines catégories d'acteurs et à la conscientisation de certains besoins. Cette tendance ressort quand on l'associe au sujet traité. Le projet CRASH a axé son accompagnement vers de la gestion du cycle de projet, l'ECSI et le plaidoyer. Or, il ne semble pas que ces sujets soient des axes d'apprentissage considérés comme prioritaires par les membres.

2.1.2 Réflexion croisée

<u>En interne du réseau</u>

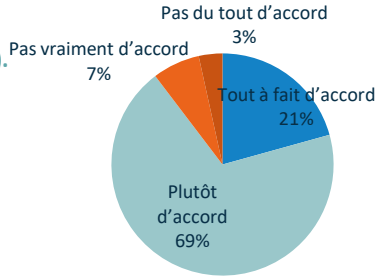
- **Une recherche opérationnelle dans l'apprentissage associée à l'expérience**

Lors des entretiens préliminaires, la volonté d'amélioration continue de ses propres pratiques était assez clairement affichée. Or, d'un point de vue général, les formes d'apprentissage "classiques" (de type formation) ne semblent pas, dans les faits, mobilisatrices auprès des membres. A contrario, les formes d'apprentissage moins standardisées, autour de savoirs informels – enrichis par l'expérience individuelle, semblent intéresser une plus grande majorité des personnes rencontrées.

L'enquête en ligne confirme cette tendance puisque 90 % des répondants sont d'accord pour privilégier les apprentissages entre pairs autour d'expériences concrètes.

[11] Une formation à Lyon en mars 2016 a réuni 10 personnes mais n'appartenant qu'à 4 associations différentes et la publication d'une offre de formation sur 3 thèmes (monter son projet, financer son projet et animer son collectif régional) est restée sans suite.

Dans le cadre des activités du CHF, nous souhaitons privilégier un apprentissage entre pairs, autour d'expériences et difficultés concrètes vécues par les membres, plutôt que par des canaux d'apprentissages didactiques (lecture de guide, formation, etc.).



De plus, certains témoignages obtenus lors des entretiens préliminaires ont mis en avant la pertinence de "la mise en exercice" dans le cadre d'actions de capitalisation[12]. Par exemple, les associations ayant rédigé une « fiche de capitalisation d'expériences », qui ont pu être interrogées sur la question, ont mis en avant la plus-value d'avoir réalisé cet exercice de formalisation des acquis, selon une réflexion critique, sur leur projet. Les canevas d'accompagnement proposés par le CHF, en facilitant la formalisation/la construction des idées, est venu appuyer l'apprentissage.

Un autre aspect marquant et essentiel dans la réflexion future est la nécessité pour les membres que les sujets de rencontres, d'échanges et de productions soient axés vers des apprentissages concrets, en lien avec des problématiques opérationnelles et facilement remobilisables pour l'action.

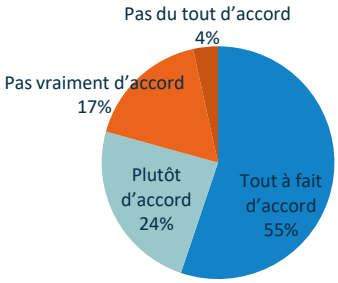
- **Une question de priorité**

Les moyens d'une association ne sont pas illimités bien au contraire, les associations de solidarité internationale, notamment celles reposant sur le seul bénévolat[13], sont connues pour fonctionner « à flux tendu » en termes de moyens. Une stratégie d'investissement des moyens financiers et/ou humains disponibles est faite consciemment ou inconsciemment par chaque structure. Ce point a semblé essentiel à l'issu des entretiens préliminaires et se confirme par les résultats de l'enquête en ligne et cette réalité n'est pas exclusive aux petites associations. Si un tiers des répondants dit être intéressé pour participer à des formations "classiques" hors de leur région, seul l'un d'entre eux en fait une priorité.

« Nous ne sommes pas dans la logique d'apprentissage et de théorisation, c'est trop de temps et de travail »

Dans cette même logique, pour une grande majorité des membres enquêtés, le développement structurel de leurs partenaires haïtiens semble prendre le pas sur leur propre développement. Pour plus des trois quarts des répondants, les efforts pour le renforcement de capacités tendent en priorité vers leur(s) partenaire(s).

En matière de renforcement de capacités, notre priorité n'est pas de nous renforcer nous-même (notre structure) mais de permettre à notre/nos partenaires haïtiens de se renforcer/se structurer.



[12] Pour mémoire : production de 4 fiches et 3 films de capitalisation, 2 fiches outils.
[13] Cette réalité n'est toutefois pas exclusive aux associations de bénévoles. Les associations ayant un ou deux salariés sont également très exposées à cette réalité. Notons toutefois que seules deux associations ayant plus de 10 salariés ont répondu à l'enquête en ligne, ne permettant pas de faire une analyse selon le nombre de ressources humaines salariées au sein de la structure.

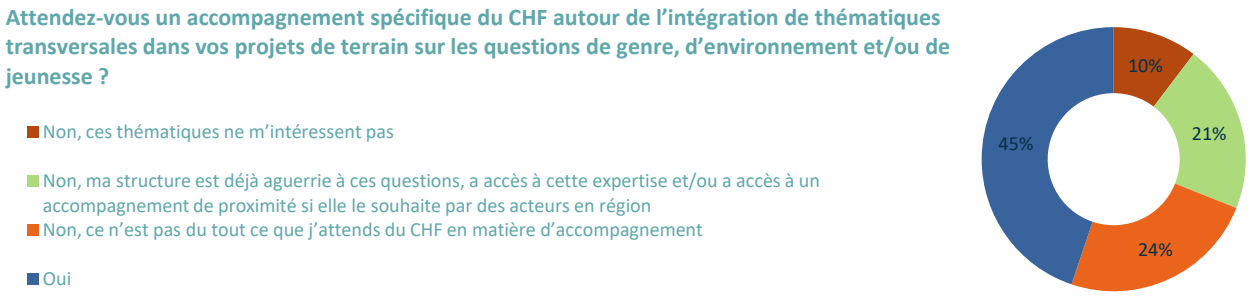
- **Un collectif basé sur une entrée géographique, une singularité sous-estimée dans la définition d'une stratégie d'amélioration de pratiques**

On constate que la diversité des membres du Collectif Haïti de France est bien plus importante qu'il n'y parait. Le regroupement des acteurs, par une entrée géographique sous-entend que, au sein d'un même groupe sont réunis des structures de taille, d'origine, d'histoire et de fonctionnement différents. Aussi, les désirs de structuration ou de "professionnalisation" d'une association créé par des familles d'adoptants ne sera pas la même qu'une association œuvrant pour la promotion de la culture haïtienne. Ou encore d'une association qui intervient dans différents pays. Ce constat et cette singularité propres au réseau CHF rendent plus complexe la proposition d'actions de renforcement de capacités dans laquelle tous se reconnaitraient et orientent le CHF vers la mise en place d'un éventail de réponses.

La typologie des membres actuels pour mieux classifier leurs besoins est basée sur une logique essentiellement de taille d'association et d'ancrage dans les réseaux de la Solidarité Internationale. Cet outil reste limité pour asseoir les analyses et prises de décision en matière d'accompagnement des membres.

- **Une attente en matière d'accompagnement mitigée pour les questions transversales**

Dans la réflexion sur un accompagnement qui pourrait être proposé autour de thématiques transversales telles que le genre, la jeunesse et l'environnement, une majorité des répondants n'attend pas du CHF un accompagnement spécifique sur ces questions. Pour un quart d'entre eux, cela ne correspond pas à leurs attentes envers la tête de réseau. Pour d'autres (un cinquième), ils peuvent être accompagnés par ailleurs sur ces questions. Toutefois, seul 10% d'entre eux ont répondu qu'ils n'étaient pas intéressés par ses questions.



<u>En externe du réseau</u>

- **L'existence de nombreuses structures d'appui de proximité**

« Les formations proposées dans le cadre du CRASH existent déjà en région »

Au niveau de chaque région, que ce soit selon une approche thématique ou généraliste, de nombreuses structures d'accompagnement pour favoriser la mise en œuvre des initiatives de la société civile dans le secteur de la Solidarité Internationale existent.

En ne prenant que l'exemple des réseaux régionaux multi-acteurs (RRMA) ou assimilés qui sont implantés au niveau de chaque région, on retrouve un certain nombre de services d'appui proposés également par le CRASH : accompagnement individualisé, appui à la rédaction, formation en gestion de projets, etc.

Sur l'échantillon des membres enquêtés en ligne, 59% sont membres d'un ou de plusieurs autres réseaux dont les structures d'accompagnement régionales et départementales, plateforme, ou appartiennent à une fédération.

En se basant sur les thématiques classiquement proposées par ces structures d'appui, et également proposées par le CHF (accompagnement à la gestion, à la gestion de projet, à l'ECSI, au plaidoyer, etc.), un

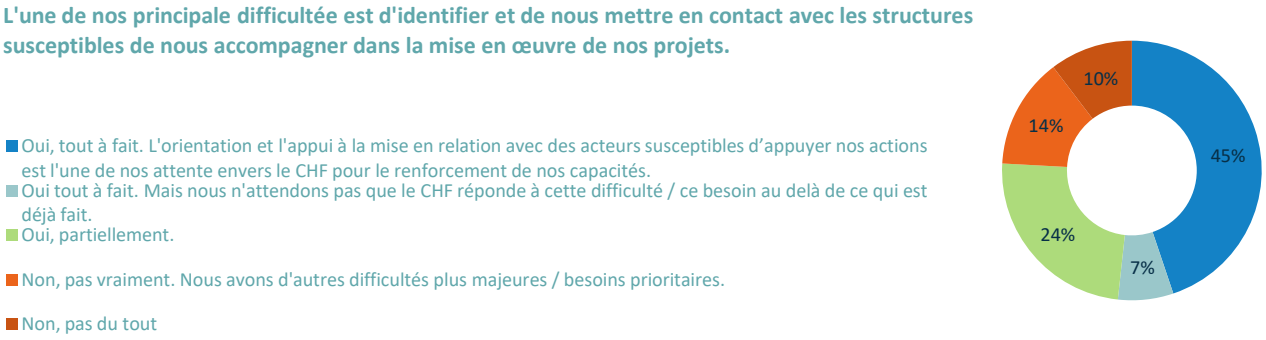
quart des enquêtés en ligne confirmait pouvoir être accompagné par leur réseau de proximité. Soit parce qu'ils étaient affiliés à une structure d'accompagnement de proximité ou nationale, soit par ce qu'ils appartenaient à une fédération. Accéder à la formation n'est d'ailleurs pas ressorti comme une difficulté majeure pour les membres interrogés (4% des répondants), et seulement un dixième des lecteurs de la lettre d'informations aux membres l'utilise pour accéder à de la formation[14].

2.1.3 Les pistes d'évolution proposées

- **Orienter et faciliter plutôt que former**

> *« La formation : nous ne sommes pas contre apprendre mais ce n'est pas ce que nous attendons du CHF. Ce qui est prioritaire c'est d'être orienté, accompagné par la mise à disposition de moyens humains (...) pour permettre la concrétisation de nos actions ici et là-bas »*

Être orienté est une des demandes qui est le plus ressorties, et une attente claire en direction du CHF. *La lettre aux membres* est aujourd'hui un outil qui est encore partiellement appropriée par les membres. Toutefois, son principe même reste pertinent. L'orientation plutôt que la formation semble bien l'une des demandes prioritaires de la plupart des membres du CHF en matière de renforcement de capacités même si elle ne semble pas suffire (un tiers d'entre eux disent attendre du CHF qu'il assure des formations « spécifiques[15] » - cf. interculturalité).



L'orientation passive par l'accès à l'information, comme elle est faite aujourd'hui à travers la lettre aux membres, ne semble pas suffire à elle seule. L'attente porte plus sur la facilitation de la mise en contact, que ce soit entre membres du CHF mais aussi avec des partenaires d'accompagnement, de financement, d'appui technique. Aussi, favoriser l'ouverture des membres du CHF et la mise en contact avec d'autres acteurs coïncide parfaitement avec l'objectif initial du projet CRASH. Le rôle du CHF pourrait alors être, de façon accentuée, de favoriser à l'échelle nationale le développement de partenariats, pour ensuite faciliter la mise en relation des membres avec les autres acteurs du secteur utiles à l'action et à la structuration / professionnalisation des organisations.

Ce rôle de facilitateur pourrait se faire :

- Là-bas pour favoriser l'intégration des projets et leur suivi-évaluation. Cette approche suivrait une logique de « *appuyer là-bas pour structurer ici* ». La réalisation de missions de suivi-évaluation par l'équipe du CHF s'inscrit dans cette veine. La mise en place depuis juillet 2017 d'un représentant du CHF en Haïti permettra de tester cette théorie et d'affiner le périmètre du champ d'action.

[14] Résultats provisoires de l'enquête complémentaire menée par le CHF dont le questionnaire a été associé à l'enquête évaluative en ligne.
[15] Spécifique est ici entendu comme « par opposition aux formations standards à la gestion de projet », mais aussi comme réponse à des problématiques propres à Haïti, etc.

- Ici, pour favoriser la mise en contact avec des structures d'appui et de formation accessibles et adaptées aux membres du CHF en vue de mutualiser les moyens.
- Ici et là-bas pour faciliter l'accès à des partenaires financiers. L'expérience menée par le CHF en 2016, autour de la présentation du dispositif de financement de l'AMP suivi d'appui-conseil personnalisé est à renouveler et à élargir. A titre d'exemple, un partenariat avec les RRMA, eux-mêmes en partenariat avec l'AMP, permettrait de simplifier la tenue de ces réunions en région. Ces rencontres pourraient être associées à des témoignages d'associations membres qui ont déjà obtenu un financement et ainsi créer des liens, voir devenir des ateliers de préparation en vue d'un appel à projet.

La formalisation de partenariats cadres avec quelques structures d'appui et des têtes de réseau à l'échelle nationale et régionale – ici et là-bas, pour faciliter les mises en relation apparaissent comme un axe de développement partenarial à privilégier.

Cette approche englobe aussi la fonction de relai sur des campagnes de plaidoyer que pourrait jouer le CHF. Il en va de même sur les sujets transversaux que sont le genre, la gouvernance, l'environnement ou encore la mobilisation de la jeunesse.

- **Un apprentissage par la pratique avec l'appui de l'équipe CHF**

Les apprentissages associés à des communautés de pratique plutôt qu'à de la formation semblent davantage susciter l'intérêt des membres : l'accueil d'un service civique haïtien, la participation active à des réunions d'échanges entre membres ou autour d'un axe thématique donné (agriculture durable, entreprenariat, …), la réalisation d'actions en binôme avec le CHF, etc. Cela permet en effet d'associer la recherche d'amélioration de ses pratiques à d'autres impératifs associatifs (connaissance et reconnaissance mutuelle, densification des relations entre membres, émergence de projets communs…).

Cet appui peut également prendre les traits d'un accompagnement individuel ou collectif de la part de l'équipe du CHF. La production de canevas type, la co-construction d'actions communes, la production de documents en binôme, etc. constituent autant de supports d'apprentissage pour un membre.

A titre, là encore d'exemple, le thème de l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale pourrait être abordé à travers la mise en œuvre d'un évènement commun en région en partenariat avec le Festival des Solidarités ou à Paris lors du Salon des Solidarités. Le CHF proposerait des outils, canevas et supports, co-construits avec un groupe de membres. Les associations souhaitant participer à l'évènement pourraient alors le faire, sous l'étendard du CHF, dans une dynamique de groupe et avec l'appui institutionnel, organisationnel et humain de celui-ci.

L'approche développée dans le projet CRASH autour de l'interculturalité confirme l'intérêt des membres du CHF pour des modèles d'apprentissage non standards.

Le développement par le CHF d'une approche interculturelle (mobilisation d'une VSC haïtienne + cours de créole haïtien + échanges avec délégations haïtiennes) a participé pour ma structure à :

Cercle intérieur - L'amélioration de la qualité de nos projets
Cercle du milieu - Une meilleure compréhension du contexte en Haïti
Cercle extérieur - L'amélioration de nos relations partenariales

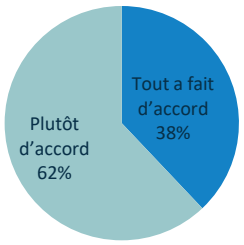
A.

- **Donner davantage d'envergure et de corps aux actions de capitalisation**

Aujourd'hui, l'action de capitalisation initiée dans le cadre du CRASH reste limitée dans les faits. Problème d'adéquation des productions, quantité de production, stratégie autour du principe de « formation en cascade ». De plus, toutes les rencontres thématiques notamment n'ont pas débouché sur la production d'un document d'apprentissage mobilisable par les membres. Pourtant la capitalisation d'expériences reste un besoin et une attente forte des membres.

Repenser la stratégie autour de l'action de capitalisation et entreprendre un chantier pour positionner la capitalisation comme moteur central du dispositif semble nécessaire. Une réflexion sur l'objectif quantitatif (revue peut être à la baisse) pour favoriser l'intégration des membres et la production systématique de support à l'issue du travail de capitalisation est à mener. Une réflexion sur l'objectif qualitatif également afin que les temps de rencontres débouchent sur des recommandations / orientations plus opérationnelles pour l'amélioration de leurs actions de terrain.

Le CHF doit accentuer ses efforts pour que les temps de rencontres débouchent sur des recommandations / orientations plus opérationnelles – qui permettent de manière pratique et concrète l'amélioration qualitative de nos actions de terrain.



- **Axer le renforcement vers les capacités organisationnelles et institutionnelles et affiner la connaissance des membres pour améliorer la réponse aux besoins.**

On peut se poser la question de savoir comment des associations qui ne savent pas ou ne sont pas en capacité d'aller chercher des financements ou de libérer du temps pour optimiser leurs projets peuvent-elles contribuer à un renforcement de capacité de leurs partenaires ?

Les témoignages collectés laissent à penser que les membres souhaitent / attendent davantage un appui direct à l'amélioration opérationnelle de leurs projets à travers les échanges de pratiques, la mutualisation des expériences et la mise en relation avec des partenaires techniques et financiers plutôt que de se renforcer sur l'ingénierie de projet.

La typologie des membres faites par le CHF et sur lequel a été construit le projet CRASH se basait essentiellement sur le fonctionnement de la structure et son mode d'intervention[16]. Pour les plus fragiles, un appui à la structuration de leur action a été alors proposé, assez similaire aux autres dispositifs d'accompagnement existants à destination des petites associations françaises (AMP, RRMA, YCID, etc.). Or, la singularité des motivations des membres, dans cette approche « classique » ne se retrouve pas, malgré les efforts de diversification des sujets proposés par le CHF.

Affiner la connaissance des membres et de leurs besoins semble une nécessité. La mise en place d'un suivi de progression dans le temps (programme individuel et collectif) pourrait être proposé. En outre, les actions auprès des membres semblent être orientées en priorité sur du renforcement de capacités organisationnelle et institutionnelle plutôt que technique.

2.2 Structuration et mobilisation du réseau CHF

[16] Présence ou non de salarié, appartenance à d'autre réseaux, budget annuel, action de terrain basé sur des codes issus du développement ou du caritatif, niveau d'implication dans la dynamique du CHF.

La réflexion rétrospective et prospective sur la structuration et la mobilisation du réseau CHF s'est basée sur les questions évaluatives suivantes :

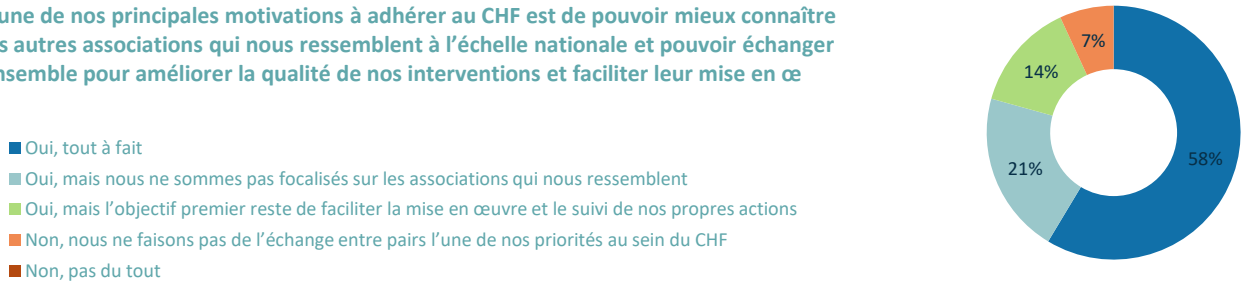
- L'intérêt des associations membres pour les activités menées par les autres membres,
- L'intérêt des associations membres pour les rencontres thématiques, les rencontres nationales
- Les relations partenariales entre membres et avec le CHF, et l'utilisation des outils mis à disposition,
- La communication du CHF envers ses membres,
- La structuration des collectifs locaux induits par le projet et leur positionnement en tant que structure relais.

2.2.1 Retour sur les points saillants du projet

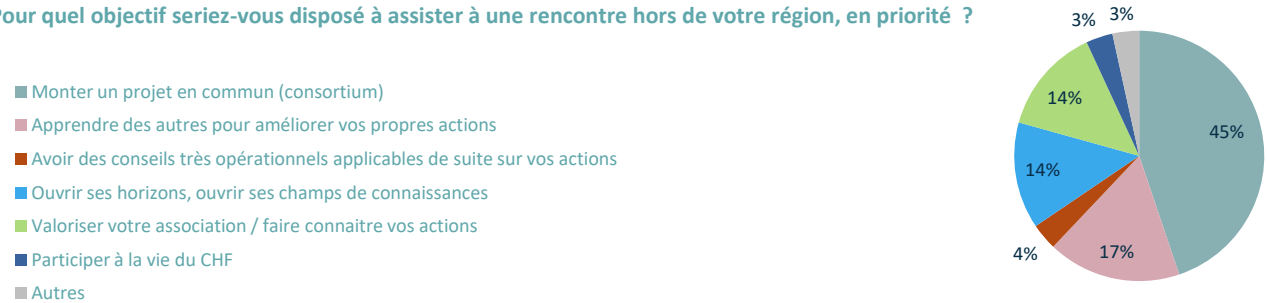
- **Une volonté réaffirmée de développer des liens d'échange, de partage et d'entraide entre membres**

L'objectif poursuivi par le projet CRASH était d'améliorer la qualité des pratiques des acteurs de la solidarité avec Haïti en encourageant la mutualisation des ressources et l'échange d'informations et d'expériences entre les acteurs. L'ensemble des témoignages collectés auprès des associations membres mais aussi auprès des membres adhérents en leur nom propre converge vers ce désir. Celui d'échanger entre acteurs, et surtout être membre pour améliorer la qualité de ses projets. Les trois quarts des répondants y voient une de leur principale motivation à adhérer au CHF et 17 % des enquêtés en font un objectif prioritaire de rencontre. Cela intègre aussi la notion d'entraide entre membres, pour faciliter la mise en œuvre des actions d'aide au développement et leur suivi sur le terrain. Lors des entretiens préliminaires, les personnes interrogées positionnaient la possibilité de pouvoir partager/confronter leurs expériences avec d'autres acteurs intervenant sur Haïti comme l'une de leur principale motivation à adhérer au CHF. Aussi, la philosophie d'intervention proposée par le projet CRASH, positionnant la capitalisation et la mutualisation d'expériences au cœur du dispositif, s'avère totalement pertinente.

L'une de nos principales motivations à adhérer au CHF est de pouvoir mieux connaître les autres associations qui nous ressemblent à l'échelle nationale et pouvoir échanger ensemble pour améliorer la qualité de nos interventions et faciliter leur mise en œ



Pour quel objectif seriez-vous disposé à assister à une rencontre hors de votre région, en priorité ?



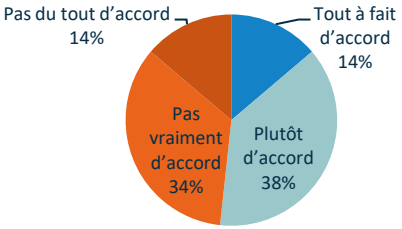
Sans venir contredire ce point, on observe toutefois une distorsion avec la réalité. Si l'importance d'échanger entre membres est plébiscité par ces derniers, elle est exprimée le plus souvent comme quelque chose qu'il faudrait faire et non comme quelque chose qui est fait. A cela plusieurs explications peuvent être trouvées. Le faible nombre de productions formelles autours des actions de capitalisation durant les deux premières

années de mise en œuvre du projet, le manque de relais par les collectifs locaux à l'issu de la formation « capitalisation », le manque d'appropriation par les membres des productions et outils déjà disponibles (…) sont ici des facteurs limitant de l'impact du projet. De plus, les activités d'échanges d'expériences qui ont débouché sur des productions formalisées reste anecdotique sur les deux premières années du projet, tout comme le nombre de personnes ayant été formées/sensibilisées.

- **Des supports produits et des temps de rencontres favorisant la mise en réseau des membres**

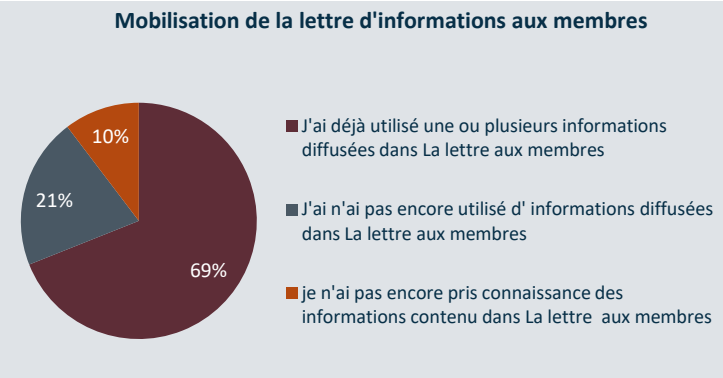
Le projet CRASH et ses activités semblent avoir permis la consolidation du tissu partenarial des membres, en interne du réseau mais aussi en externe. La moitié des personnes interrogées perçoivent un lien de cause à effet entre activités du projet et le développement de leur réseau et un enquêté sur sept l'affirme.

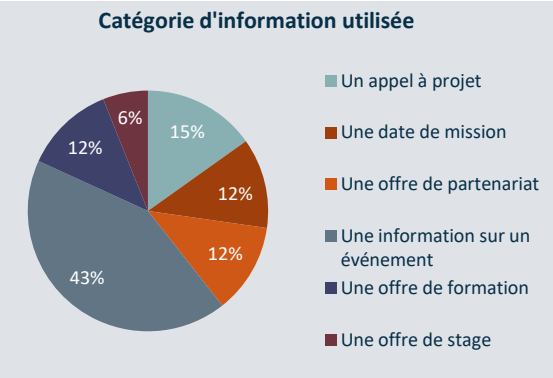
Grâce à la mise en place du projet CRASH et de ses activités, nous avons développé/intensifié nos relations avec les autres membres du CHF et/ou d'autres acteurs intervenants en Haïti.



La lettre d'informations aux membres diffusée mensuellement depuis un an a contribué à la mise en relation des acteurs les uns envers les autres pour les membres enquêtés. Dans l'enquête complémentaire du CHF sur l'utilisation de cet outil, 69 % d'entre eux, soit presque les trois quarts des enquêtés, ont répondu avoir déjà remobilisé une ou plusieurs informations trouvées dans ce support. De plus, la majeure partie des informations mobilisées sont en lien direct ou indirect avec l'actualité d'un membre ou du CHF (tenue d'évènements, date de mission, offre de stage, etc.).

Résultat de l'enquête complémentaire du CHF sur l'utilisation de *La lettre d'informations aux membres*





Mais *La lettre d'informations aux membres* ne semble pas être un vecteur de lien unique. L'annuaire des associations mais aussi la cartographie du réseau, non intégrés dans le projet CRASH mais existant en ligne sur le site du CHF, sont reconnus comme utiles à très utiles par 20 des 29 associations enquêtées. Au final, la moitié des répondants (15 sur 29 répondants) déclare avoir noué de nouvelles relations partenariales avec d'autres membres du CHF grâce à la diffusion des différents supports d'information du CHF. Un tiers (10 sur 29) aurait développé un, deux ou quatre nouveaux partenariats en France et/ou en Haïti externe au collectif, essentiellement technique.

Les temps forts de l'association jouent aussi un rôle dans le développement de liens entre membres. Respectivement 17 sur 29 et 14 sur 29 des membres interrogés définissent comme utiles à très utiles les rencontres annuelles et les réunions thématiques pour créer du lien entre membres.

- **L'épineuse question des collectifs locaux comme structure relais du CHF**

« notre collectif est local » >=< « les collectifs doivent être régionaux »

« Nous adhérons aux deux (...) pour moi [le collectif local Haïti] et le CHF, c'est deux chose différente »

Le document « Etat des lieux et perspectives du réseau associatif du CHF », édité en 2012, soulignait une certaine disparité d'échelle et de statut entre les réseaux locaux membres et le besoin de créer une complémentarité. Après les deux premières années de mise en œuvre du projet, cet écart reste encore béant. Le projet CRASH a positionné un axe d'intervention spécialement dédié au renforcement de capacités des cinq réseaux locaux existants pour « qu'ils deviennent des acteurs-clés de l'animation du réseau local et un relais entre le niveau local et le niveau national ». La pertinence de ce positionnement est fortement remise en question à l'issu de la phase de collecte d'entretiens.

Bien que tous répondant à la caractéristique d'un collectif d'associations, chaque collectif local membre du CHF semble répondre à une logique d'intervention et de fonction qui lui est propre. En effet, si l'échange et l'entraide est en toile de fond de tous les réseaux, les moteurs qui fédèrent la dynamique du réseau sont très différents : faciliter l'accès à des subventions, mettre en place des actions en consortium, accéder à des fonds (rôle de « micro-bailleurs »), l'attachement de familles adoptantes envers Haïti, etc. D'autres divergences existent et accentuent la singularité de chaque réseau. Il en découle un fonctionnement, un rayonnement géographique et des attentes de la part des membres de ces réseaux différents.

Les rencontres inter-acteurs menées sur les deux premières années du projet semblent avoir permis de « palper » en partie cette réalité. Ces différences notables entrainent des divergences dans la priorisation des actions à mener pour la structuration et le renforcement de leurs capacités. Les résultats de l'enquête en ligne confirment cette réalité. Sur les trois représentants de collectif qui ont répondu à l'enquête en ligne, les réponses aux questions diffèrent. Par exemple, sur la simple question de l'échelle d'intervention géographique, les collectifs membres n'ont pas tous la même ambition et/ou capacité d'action. A la question « Trouveriez-vous pertinent qu'il y ait un ou d'autres collectifs locaux implantés dans votre région », un répond « non » et deux répondent « oui ».

Enfin, sur les cinq collectifs existants, deux se disent en grande difficulté structurelle et ne préjugent pas de leur durabilité. Un se déclare même n'existant plus en tant que tel. Tous rencontrent des difficultés de renouvellement de membres, ces collectifs existant depuis de nombreuses années. Les autres difficultés, au premier regard (l'exercice d'évaluation ne permettant pas de débattre plus en avant sur ces questions avec structures), semblent reposer sur des problématiques certes différentes entre les structures mais qui convergent vers des difficultés structurelles de mobilisation / animation de réseau (communication, dynamique de réseau, etc.).

« Rassembler c'est difficile, c'est un métier. Le rôle du CHF doit être de faire cette dynamique de réseau »

Il doit être signalé ici que l'examen des retombées auprès des associations qui ne sont en lien avec le CHF qu'à travers leur collectif local n'a pas pu être mené dans le cadre de cette évaluation. Toutefois, elles ne peuvent être que partielles compte tenu du nombre de membres des réseaux locaux également membres directs du CHF.

2.2.2 Regard croisé

En interne du réseau

- **Vouloir échanger n'est pas pouvoir ni savoir**

Pour pouvoir échanger, il faut avoir/savoir construire sa pensée selon une logique précise, un but recherché. Pour les acteurs non aguerris à l'exercice, un apprentissage est nécessaire. Dans le cadre de la production des fiches d'expériences (en faisant fi de l'objectif recherché dans leur production : capitalisation d'expérience, fiche projet, etc.), la proposition de canevas types par l'équipe du CHF et l'accompagnement fait auprès de chaque acteur vont dans ce sens.

A cela s'ajoute la singularité du Collectif Haïti de France qui regroupe des acteurs de profil et d'envergure très diverses. Fort d'une richesse d'expériences et de points de vue variés qui peuvent alimenter les actions de capitalisation, les divergences de recherche dans l'objet même de la capitalisation, de niveau de structuration et de moyens (méga-association ou micro-association, association seule ou fédérée, action caritative ou de développement, ressource humain bénévole ou salariée, etc.) doit répondre à une stratégie de mobilisation des membres adaptée aux capacités de chacun.

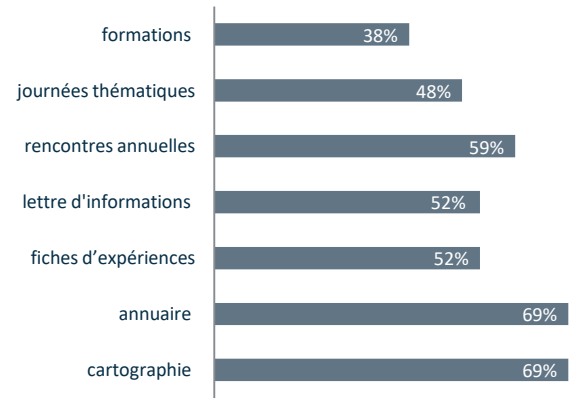
La nécessité de développer une culture de la capitalisation en interne du réseau CHF est un facteur important à prendre en compte ; sa mise en pratique tout autant.

- **Le besoin de créer du lien par différents canaux, entre autre par la rencontre**

« Pour le moment (…) [les supports] n'a pas remplacé les relations directes avec les autres associations »

Les supports pour favoriser la prise de contact « à distance » ne semblent pas se suffire à eux seuls. Ils viennent en complément des activités et rencontres organisées dans le cadre du projet.

Activités estimées utiles à très utiles pour la mise en réseau entre membres du CHF.



Réponse en baromètre de 1 à 5 – de pas du tout utile à très utile. Regroupement des réponses en deux catégories : 1,2,3 = moyennement à pas utile – 4,5 = utile à très utile).
Positionnement sur les outils/supports suivants : La cartographie des associations en ligne (carte d'intervention en Haïti et carte d'intervention en France), l'annuaire des associations, les fiches d'expériences (ou fiche projet), la lettre d'informations aux membres, les rencontres annuelles, les journées thématiques, les formations organisées par le CHF.

Les rencontres nationales [17]sont d'ailleurs celles définies par les membres comme les plus propices pour tisser des liens. Rencontres nationales, journées thématiques (…) constituent de façon très majoritaire autant de prétextes appréciés pour aller à la rencontre de l'autre. Si globalement, le besoin de rencontre de « visu » semble s'être accentué chez les nano-associations dont les ressources annuelles n'excèdent pas 10

[17] Aussi appelées rencontres annuelles par abus de langage car ces rencontres ont lieu tous les deux ans.

000 €, il faut néanmoins noter que c'est la seule catégorie de membres dans laquelle certains considèrent ces évènements comme non utiles, tous appartenant aussi à la catégorie « acteurs isolés ».

Comme cité dans le chapitre précédent, la stratégie d'investissement de chaque structure est une réalité du secteur. La question de moyen dans la dynamisation d'un réseau devient alors un facteur central.

- **Réflexion sur la dynamique de réseau en région**

Autour du positionnement des collectifs locaux membres comme relais du CHF, deux points semblent importants à prendre en compte.

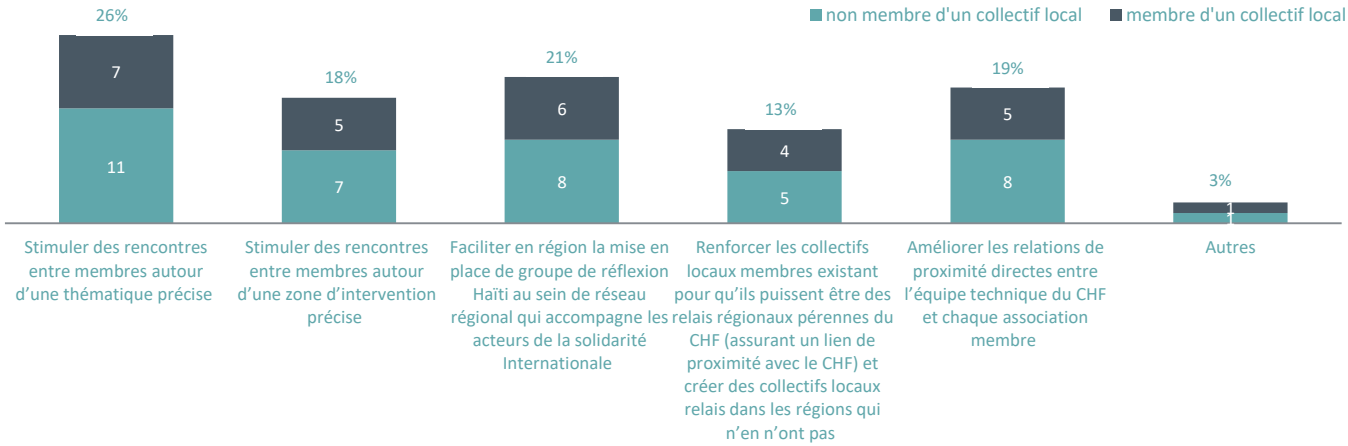
- Le fait que dans la plupart des collectifs locaux les membres du collectif local sont aussi en partie membre du CHF. Il y a donc un enjeu sur la répartition du qui fait quoi et sur la définition du rôle de relai ;
- Si l'enquête montre un intérêt pour des relais locaux, le renforcement et la création de collectif n'apparaît pas comme la solution unique et exclusive à mettre en œuvre.

A titre d'exemple, 13 membres sur les 29 enquêtés souhaitent que le CHF améliore ses relations de proximité directes avec eux, et 5 d'entre eux en fond une priorité. Un autre témoignage, met en avant la difficulté pour eux de s'impliquer car ils étaient nouveaux et que les autres membres se connaissaient déjà entre eux. Si ce type de témoignage n'a été entendu qu'une fois, il mérite d'être souligné pour renvoyer à la question d'intégration de nouvelles structures, surtout celle dite « isolées », dans les dynamiques en cours au CHF.

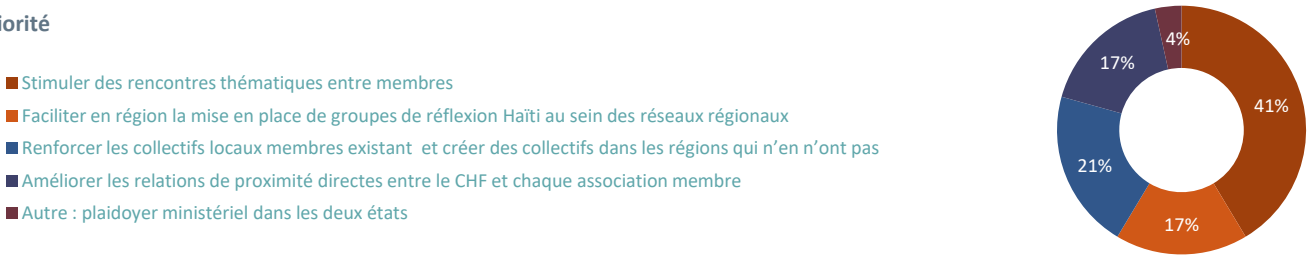
"Nous adhérons aux deux (...) pour moi [le collectif local Haïti] et le CHF, c'est deux choses différentes "

En vue de renforcer le réseau d'acteurs ici, vous attendez de l'équipe permanente du CHF qu'elle s'investisse pour :

Au global



En priorité



Aussi, le désir de relations de proximité directes avec le CHF semble être privilégié par les membres par rapport à une logique de structure « relai ». Cette vérité est partagée aussi bien par les associations qui sont membres et non membres de collectifs locaux. La mise en relation entre membres, sous l'égide du CHF

ressort comme axe prioritaire avec 41% des enquêtés qui priorisent les rencontres entre membres aux autres formes d'interactions mettant encore une fois en avant le moteur de la mobilisation n'est pas uniquement axé sur un objectif donné mais rattaché à une finalité opérationnelle.

En externe du réseau

- **Possibilité pour les partenaires de s'impliquer sur des actions ponctuelles de capitalisation et de plaidoyer**

La complémentarité des actions entreprises par le CHF avec les leurs n'a pas été remise en cause par les structures rencontrées, au contraire, du fait entre autre de la spécificité de l'approche géographique. Les missions associatives et les objectifs de déploiement de chacun semblent même pouvoir se renforcer mutuellement.

Auprès des acteurs rencontrés, deux points ont retenu notre attention pour favoriser la mobilisation du réseau.

1. Les structures d'accompagnement tel que les RRMA initient pour la plupart des réunions géographiques. Rencontre ad 'hoc ou commission, le fonctionnement diffère. La viabilité de ces groupes géographiques au contraire des groupes thématiques semble toutefois plus fragile / incertaine.
2. L'implication sur des actions ponctuelles communes de capitalisation (par exemple CUF, Agence des Micro-Projets) mais aussi de plaidoyer (par exemple le CLIO qui développe de manière active son axe « plaidoyer » - et dont le CHF a d'ailleurs relayé les manifestes dans le cadre du projet) est une piste intéressante à creuser pour le CHF et ses partenaires potentiels.

- **Penser aussi au là-bas**

De concert avec les témoignages des membres du CHF, certains acteurs ont mis l'accent sur la nécessité aussi d'être en phase avec la dynamique de structuration du milieu associatif en Haïti et la mise en réseau des acteurs.

2.2.3 Pistes d'évolution proposées

- **Travailler sur le « savoir » et le « pouvoir » échanger**

« Sortir de son projet est quelque chose qui n'est pas encore accepté par les associations »

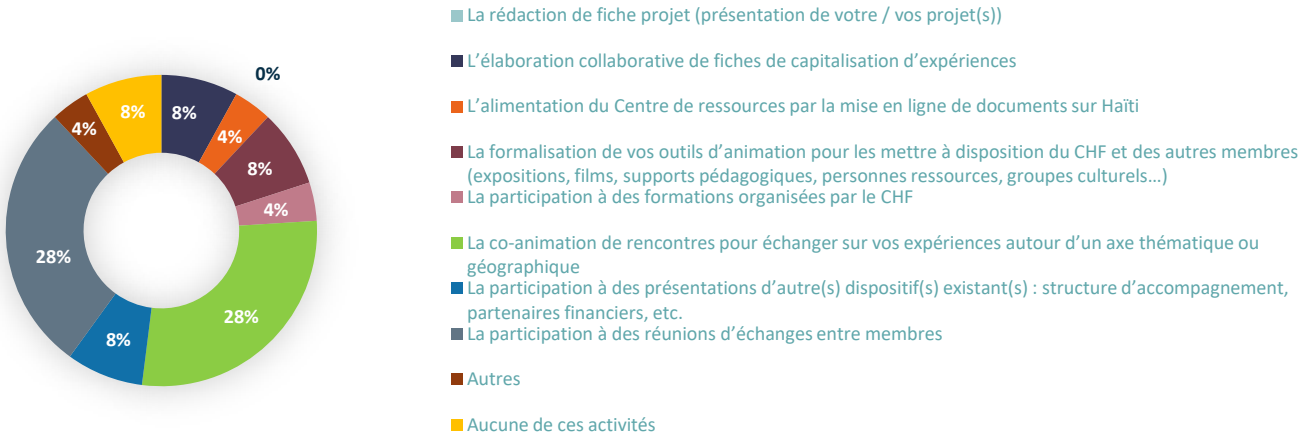
Comme souligné ci-avant, il est nécessaire de développer une culture commune de la capitalisation. Cela s'accompagne d'une stratégie de mobilisation adaptée à chaque catégorie de membre, et d'appui pour favoriser la standardisation des productions[18].

La finalité de l'action de capitaliser est aussi importante. Les témoignages font ressortir très clairement la nécessité « opérationnelle » de toute action. En effet, on se rend compte par les témoignages que les rencontres qui offrent un objectif concret, avec une finalité annoncée ou imaginée opérationnelle, sont fédératrices. Par exemple, 45% des répondants, ont placé comme mobilisateur en priorité une rencontre sur le sujet « monter un projet en commun ». Or, la grande partie des personnes ayant répondu (cf. le fiche exacte) sont les associations potentiellement impliquées dans un projet de consortium – le projet COMOSEH, en cours de montage.

[18] Par « standardisation », il faut comprendre la production de collections répondant à un objectif précis, une cible identifiée, un format prédéfini.

On peut toutefois en déduire que ce facteur de mobilisation n'est pas unique. Cette tendance est confirmée par l'engouement annoncé autour de l'activité de co-animation qui récolte 28% des voix. L'échange d'expériences et l'apprentissage sont alors associés à la mise en avant d'une certaine expertise – même informelle – de la structure et sa mise en avant, sa valorisation. Le « pouvoir » échanger renvoie à la notion d'économie d'échelle pour chaque association en lien avec la limite de mobilisation de ses moyens.

Activité prioritaire pour laquelle les associations membres sont prêtes à s'impliquer.

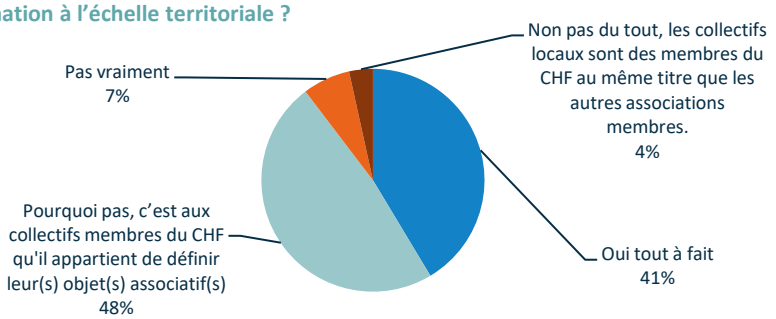


Réinterroger la stratégie d'implantation du CHF

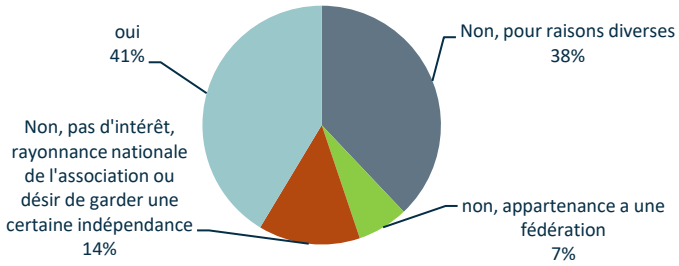
Le premier point concerne le rôle de structure relai des collectifs locaux que le CHF a souhaité insuffler en France métropolitaine : faut-il continuer à positionner les collectifs locaux comme point central de la stratégie d'implantation en région du CHF ?

Compte tenu des réalités observées sur le terrain, une approche plus souple, propre aux réalités et désirs de développement de chaque collectif semble plus appropriée. Plusieurs pistes sont possibles : un conventionnement avec chaque réseau et un cahier des charges partagé, une catégorisation spécifique de ces membres, au même niveau que les autres, en prenant en compte les spécificités de besoins en accompagnement de ces acteurs, qui ne seront a fortiori pas les mêmes que des porteurs de projets de terrain, ou encore la mise en place d'un groupe pays ad 'hoc au sein d'un réseau existant type RRMA.

La mission des collectifs locaux membres du CHF doit-elle être de promouvoir les actions menées par le CHF, d'être un relais d'information à l'échelle territoriale ?



Adhésion des associations membres à un collectif local membre également du CHF et intérêt.



Le deuxième point concerne le territoire des DOM : structurer, appuyer, recruter des associations présentes dans les DOM, développer des axes de travail en commun, entre autre sur les questions de migration, et fédérer ces acteurs à la dynamique du collectif. A ce stade de l'évaluation, il n'a pas été possible de creuser plus avant cette question mais il semble intéressant pour le CHF de la creuser davantage. La spécificité d'une plateforme géographique et la proximité du territoire haïtien aux Départements d'Outre-Mer en font un axe de travail pertinent.

Enfin, pour faire écho à la volonté exprimée par les membres de mettre « les forces vives » en priorité sur la structuration des partenaires haïtiens plutôt que sur celle des associations françaises ou a minima d'avoir un plus grand équilibre dans l'objectif de structuration ici et là-bas[19], l'implication plus systématique des partenaires haïtiens (ceux des membres comme ceux du CHF en direct) dans les activités du CHF est à engager. La mise en place d'une représentation permanente du CHF en Haïti au cours de l'année 3 du projet CRASH est à suivre attentivement. En lien avec cette mobilisation renforcée, le référent du CHF en Haïti pourrait jouer un rôle de « facilitateur » pour la mobilisation de la société civile haïtienne. Le lien entre ici et là-bas pourrait aussi peut être transiter par les collectifs locaux, selon le positionnement acté. Le rapprochement avec la diaspora et la fédération haïtienne (la PAFHA) reste aussi une piste à creuser[20].

Tous ces points méritent de plus amples débats en interne de la structure pour définir une stratégie plus efficace en matière d'implantation et de fonctionnement du réseau avec sa base.

- **Utiliser toutes activités comme prétexte à la mise en réseau et inversement**

La mise en relation des membres semble un levier important aussi bien pour la dynamique de réseau que pour le renforcement de capacités souligné à la partie précédente. Aussi, il est proposé de :

- D'organiser des temps de rencontres réguliers (un par trimestre) autour notamment d'ateliers thématiques et des rencontres nationales
- Coupler les objectifs visés dans les différentes actions qui seront menées. C'est ce que par exemple fait l'Agence des Micro-Projets à travers ses rencontres thématiques. Elles sont autant de prétexte pour :1. Permettre la mise ne réseau des associations soutenues par l'AMP, 2. Faire rencontrer et travailler ensemble de petites associations et des associations de plus grande envergure, 3. Echanger sur les difficultés de chacun et ainsi en ressortir un apprentissage individuel, 4. Produire une fiche de bonnes pratiques diffusable au plus grand nombre pour un apprentissage collectif.

[19] Précisons que les acteurs de développement implantés en Haïti et interrogés dans le cadre de l'enquête complémentaire ont porté à notre attention l'importance, pour ne pas dire la nécessité, d'intégrer une dynamique de structuration de la société civile haïtienne dans toutes les actions menées.

[20] Les contraintes de temps pour la phase de collecte des données n'ont pas permis de rencontrer des représentants de la diaspora telle que la PAFHA (FOSIM) ou les COSIM en région. Cette piste a été proposée lors de la phase de cadrage de l'étude et validé par le Copil comme pertinente. Elle est citée ici pour mémoire.

2.3 Diffusion de l'information

La réflexion rétrospective et prospective sur la diffusion de l'information englobe le point de vue global sur le projet et la plateforme en ligne ainsi que certains questionnements transversaux. Les questions évaluatives mises en référence sont :

- L'utilité du projet et la perception des acteurs du secteur, membres ou non du réseau ;
- L'utilisation des outils et supports de diffusion d'informations ;
- Les sujets traités et à traités ;
- Connaissance et reconnaissance de la plateforme et des productions.

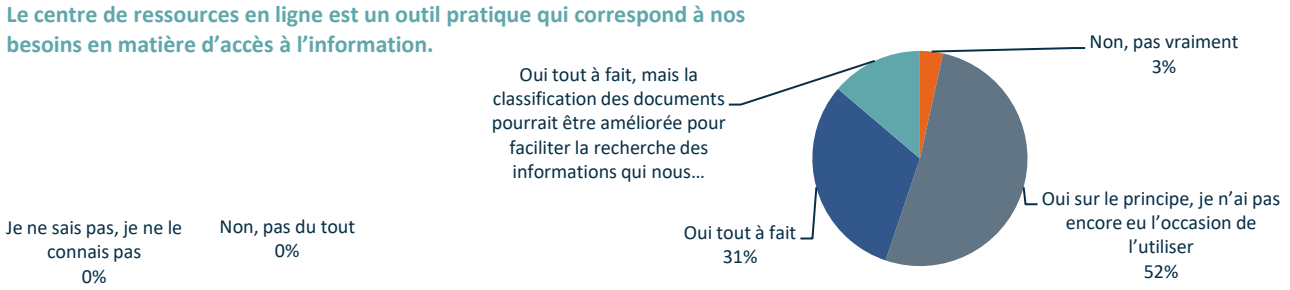
2.3.1 Retour sur les points saillants du projet

- **Un projet perçu comme utile et de qualité**

  - *« Le projet répond à une demande », association membre.*

A l'issue de l'enquête 2010-2011 menée par le CHF auprès de ses membres, la diffusion de l'information sur Haïti ressortait comme un axe de développement prioritaire. La réponse apportée par le CHF à travers le projet CRASH (Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti) est en parfaite adéquation avec les attentes des membres. Les entretiens réalisés tout comme l'enquête en ligne viennent confirmer ce point.

La plateforme collaborative du projet CRASH, qui est le point névralgique du projet puisqu'il s'agit de la partie « visible » par le grand public, correspond bien aux attentes des membres. Le questionnaire en ligne confirme cette tendance avec 97 % des répondants qui déclarent que cette espace correspond bien à leurs besoins en matière d'accès à l'information, soit sur le principe soit dans les faits.

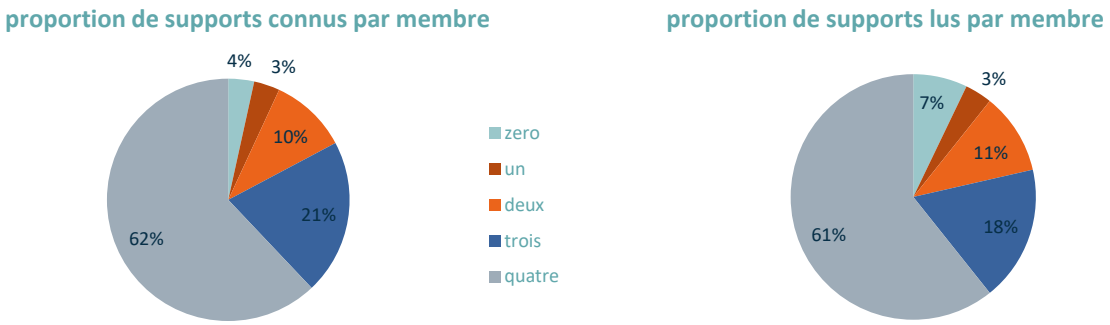


- **Des outils complémentaires, une utilisation diversifiée**

Les différents outils de diffusion d'informations produits (quatre lettres d'information, trois dans le cadre du projet CRASH et un dans le cadre des activités du CHF à savoir la newsletter), viennent compléter la plateforme en ligne. Ces productions, tout comme celles issue des actions de capitalisation, sont reconnues par les membres comme des outils de qualité.

La diversité des supports proposés, ne semble pas effrayer les membres. Cette diversité de supports semble ainsi pouvoir répondre à l'hétérogénéité et la diversité des besoins des membres. Soulignons ici que la production de ces différents supports (par l'équipe technique, en impliquant les membres, ou en partenariat

avec un média haïtien), le mode de diffusion numérique (abonnement gratuit ou payant) et la fréquence de diffusion (hebdomadaire ou mensuelle,) contribue à la singularité de chaque outil.



- **Une recherche d'ouverture vers le grand public à saluer**

En complément de la diffusion de l'information écrite, le CHF a multiplié les efforts pour rendre accessible l'information au grand public, en allant à sa rencontre. Ainsi, le CHF a développé un partenariat avec un centre de ressource parisien, le Cedidelp, avec environ 80 ouvrages disponibles via leur bibliothèque, pour sortir du réseau des acteurs « de la Solidarité Internationale » et toucher un plus large public. Dans cette même logique, depuis décembre 2016, des conférences-débats « Ayi'ti koze sou... ! » sont menées mensuellement, surtout à Paris mais quelques-unes sont programmées en région. Si l'attente du « grand public » est plus un objectif qu'une réalité à ce stade, la diversification des canaux de diffusion, à travers entre autre des rencontres de visu, permet là encore de diversifier les modes de communication.

2.3.2 Regard croisé

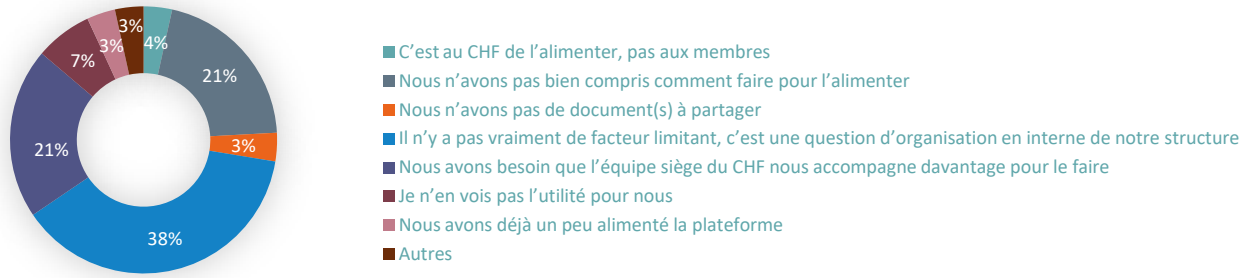
En interne du réseau

- **Un manque général d'appropriation du dispositif**

Si la pertinence de l'existence du centre de ressources en ligne est sans conteste, l'appropriation de l'outil, et plus encore son utilisation est loin d'être générale. Malgré l'organisation d'une dizaine de réunions par l'équipe du CHF, peu de membres semblent l'utiliser et aucun l'alimenter. Ainsi, la moitié des enquêtés dit qu'il est en accord avec la pertinence de la plateforme numérique, mais qu'il n'a pas encore eu l'occasion de l'utiliser.

Dans ce manque d'utilisation de l'outil pour accéder à de l'information, la fonctionnalité du site n'a pas d'un point de vue général été remise en question (accès à l'information). Par contre, pour la mise en ligne des documents, pour tout de même 42% un besoin d'éclaircissement et/ou d'accompagnement. Pour la majorité d'entre eux, le manque d'engagement vient surtout d'une habitude qui n'a pas été encore prise. Il doit aussi être souligné que si 38% des répondants se disent prêts à alimenter le centre de ressources seul 1 des 29 enquêtés en fait une priorité.

Facteurs limitants des membres pour l'alimentation du centre de ressources en ligne.



Concernant les supports d'information, les témoignages collectés laissent penser que l'utilisation de l'information trouvée dans les documents ne répond pas à une stratégie de recherche d'information précise de la part des associations mais plutôt à une démarche « opportuniste ». Aussi, si la fréquence de diffusion n'a pas été remise en cause par les personnes interrogées, les entretiens ont toutefois révélé une difficulté pour les personnes rencontrées d'associer un type d'information à un outil particulier. Par exemple, pour la lettre d'informations aux membres, les personnes déclarent la connaitre, mais formulent dans le même temps comme demande que le CHF facilite l'accès à des informations justement que l'on retrouve dans ce support. Rappelons que ce support a été initié fin 2016 et qu'un temps d'appropriation de l'outil n'est pas quelque chose de surprenant.

« On s'y perd un peu »

« On nous a présenté l'outil trop tôt (…) la bibliothèque n'était pas assez alimentée quand j'y suis allé pour la première fois. Je n'y suis pas retourné »

Bien que ce témoignage soit minoritaire, compte tenu des observations faites par ailleurs, sans pour autant exclure les autres facteurs on peut s'interroger sur la stratégie de communication interne entreprise autour du projet.

- **Un accès à l'information sur les membres eux-mêmes encore dispersé**

Les membres, par l'intermédiaire du collectif, sont à la recherche d'informations très concrètes pour faciliter leurs actions de terrain et le cas échéant les améliorer. Aujourd'hui, pour mieux connaître un autre membre du CHF il faut mobiliser de nombreux canaux : les rencontres, la cartographie du réseau, l'annuaire des membres, les fiches d'expériences. Elle peut se faire de manière autonome ou être impulsée par le CHF. Elle peut se faire via la lettre d'information aux membres, la newsletter, le site du CHF, la plateforme en ligne « centre de ressources, etc. Bref, par autant de biais qu'il y a d'outils. Si cette diversité d'outils permet aux acteurs, membres et non membres de les utiliser selon leur besoin propre, cela rend tout de même fastidieux le rapprochement des informations de manière intuitive.

- **Accéder à de l'information opérationnelle comme priorité**

L'amélioration des pratiques autour de l'ECSI, le genre, l'environnement, la jeunesse (etc.), ne ressortent pas comme des sujets dont le CHF doive s'emparer pour proposer des modules de formation. Par contre, l'accès à des documents de cadrage sur ces points a été à plusieurs reprises souligné. Ainsi, la plateforme en ligne doit permettre d'alimenter ces sujets.

De même, la recherche d'une information très concrète de terrain, pour faciliter l'action, sont des supports demandés. Les documents de stratégie de développement produits par les ministères, les plans de développement etc. sont autant de supports pratico-pratiques qui répondraient à la demande d'information « concrètes des membres ».

- **Un positionnement de relais de plaidoyer perçu comme suffisant**

Les questions autour du plaidoyer ne sont pas ressorties lors des entretiens préliminaires comme une attente prioritaire en direction de la plateforme. Il doit aussi être noté que lors de l'enquête en ligne, aucune association ayant répondu ne menait d'activités de lobbying ou de plaidoyer. Pour les quelques témoignages collectés sur cette question, le positionnement aujourd'hui adopté par le CHF, comme relais de l'information, apparait à l'heure actuel suffisant. D'autant qu'une action plus engagée autour de l'action de plaidoyer apparait pour certains comme politiquement dangereuse. Bien qu'à prendre avec beaucoup de précautions puisque très faiblement significatif par rapport au nombre de membres du CHF, ces témoignages sont en corrélation avec une recherche d'un accompagnement très « opérationnel » des membres par le CHF.

En externe

- **Un intérêt des acteurs pour ce centre de ressources**

Les acteurs du secteur interrogés ont d'un point de vue global souligné l'intérêt d'avoir une plateforme d'informations qui réunirait des documents selon une entrée géographique. Une minorité d'entre eux ont toutefois souhaité mettre des gardes fous sur le principe même. On retiendra comme points de vigilance ce témoignage : repenser la logique Nord => Sud, Franco => Haïtienne pour partir plutôt du terrain et remonter vers la France dans une logique haïtio => française ou dans tous les cas franco = haïtienne et ne pas tomber dans la facilité d'un énième centre de ressources.

Les acteurs qui nous ont fait un retour sur l'interface en ligne ont été favorablement surpris par l'outil qu'ils ne connaissaient pas ou juste de nom. Le CHF s'est montré prudent, et n'a pas entrepris à ce stade une communication externe officielle. Cette décision s'avère pertinente même si cela limite les impacts potentiels auprès des groupes initialement visés par le projet. En effet, il est important à ce stade de développement de l'espace en ligne de mettre en place l'ensemble des fonctionnalités du site pour proposer un produit fini avant d'ouvrir plus largement l'interface à l'ensemble des acteurs du secteur. Une communication « officielle » trop en amont aurait pu avoir un effet très contreproductif.

D'autres centres de ressources en lignes existent et ont vocation d'accompagner l'amélioration de la qualité des projets par l'accès à l'information. Pour ne citer qu'eux, la médiathèque de l'Agence des Micro-Projets, les espaces Ritimo ou encore les bibliothèques en ligne des différents RRMA. Les acteurs rencontrés se sont dits favorables à la mise en place de passerelles entre leurs dispositifs allant de la mise en ligne de document à la communication sur l'existence de cet espace auprès de leur réseau.

Pour les supports d'information produit par le CHF, leur utilisation ne s'arrête pas aux frontières du réseau de membres. L'un des acteurs témoignait sur la qualité et l'utilité pour ses propres activités des informations trouvées dans les documents produits par le CHF.

« Je reçois la lettre de la semaine (…). Si l'information me parait utile [pour notre public cible], je le relaie dans notre réseau »

- **Un intérêt pour s'impliquer sur des actions ponctuelles au côté du CHF**

Les actions de capitalisation et de plaidoyer sont des axes de travail qui ont suscité l'intérêt des acteurs rencontrés.

Le CUF et l'Agence des Micro-Projets se sont, par exemple, montrés intéressés pour s'associer de manière ponctuelle dans une action de capitalisation, autour de l'échange sur les bonnes pratiques. Le CLIO quant à lui axe plutôt les projections de partenariat autour d'un agenda partagé de plaidoyer.

2.3.3 Pistes d'évolution proposées

- **L'outil « cartographie interactive » à développer en ligne**

Aujourd'hui, il existe deux cartographies sur le site du CHF : par une entrée France « implantation de l'association » et par une entrée « projet » en Haïti. Cet outil reste aujourd'hui sous-exploité par rapport au potentiel mais aussi l'existence d'autres outils / supports qui pourrait y être associés : l'annuaire des projets, les fiches d'expériences, les rapports de mission en Haïti à l'issu du suivi des projets des membres, les vidéos produites, etc.

L'accès à des fiches de présentation de projet des membres détaillées en Haïti est une demande souvent revenus lors des différents sondages. Elles existent pourtant (en petit nombre) sous forme de fiches d'expériences. Aussi, la mutualisation et la mise à disposition de manière simple et intuitive, à travers une cartographie des actions/projets en ligne, permettrait de regrouper l'ensemble de ces informations. Les fonctionnalités de ces outils permettant aussi l'extraction de ces données sous format PDF ou Excel, ne supprimeraient pas de fait la possibilité d'une diffusion papier.

L'alimentation régulière de ce type d'outil reste un réel enjeu pour en maintenir l'attrait et donc l'utilisation. Les cartographies existantes qui sont aujourd'hui fonctionnelles sont essentiellement rattachées à des dispositifs de financement qui garantissent leur alimentation. Ainsi, si 13 membres sur 29 interrogés étaient prêts à se mobiliser pour la rédaction de fiches de projets, aucun n'en a fait une de ses priorités (ce point est confirmé par la faible production de fiches d'expériences par rapport au prévisionnel du projet). Toutefois, faire connaitre/valoriser leurs associations semble une motivation non négligeable pour les membres.

L'accompagnement des membres à la formalisation/production de ces supports d'information et leur alimentation régulière, dans un esprit de communication et de valorisation des structures tout en étant source d'apprentissage (autocritique sur ces actions à travers la fiche d'expérience) est un axe d'entrée à tester. Reste à vérifier la faisabilité au niveau des moyens qui peuvent être alloués à la mise en place de cet outil (renfort en ressource humaine de l'équipe technique, prestation du programmateur web, etc.).

- **Engager une démarche d'accompagnement proactive des membres pour la remontée de documents.**

L'accompagnement des membres dans la réalisation de certaines activités en lien au projet est à structurer. Il s'agira non pas de faire « à la place de » mais de faciliter la mobilisation de chaque membre dans le temps sur une action spécifique. Le choix des actions doit être fait selon une réflexion stratégique entre besoin d'accompagnement des membres et activités du CHF nécessitant l'implication de manière active et prolongée dans le temps des membres. C'est le cas par exemple du centre de ressources en ligne. Cet accompagnement pourrait prendre la forme d'un état des lieux des documents disponibles auprès de chaque membre et d'une planification de mise en ligne progressive avec des échéanciers. Ceci doit aussi être associé à une stratégie plus globale d'alimentation de la plateforme. Il a été vu qu'un centre de ressources « trop pauvre » peut décourager les acteurs à l'utilisation du service. Aussi, la mise en ligne des ouvrages des membres doit s'accompagner d'une stratégie d'alimentation de l'espace en ligne, dans l'idéal planifiée dans le temps, pourquoi pas par thématique.

- **Structurer une stratégie de communication.**

En complément de ce qui a déjà été dit, la communication en interne mais aussi en externe autour de la plateforme doit être réfléchie et doit correspondre à des temps forts. Pour reprendre l'exemple précédent, une action de communication en interne peut être associée à une campagne de collecte de documents sur le thème du « genre » ou de « l'ECSI ». Pour accompagner au mieux les membres, la communication doit venir compléter le travail de fond entrepris sur la production et diffusion de l'information et venir en aval de l'action. Il en va de même pour la communication en externe qui doit aussi s'associer à une stratégie de partenariat.

Il est donc important de structurer les actions de communication en interne comme en externe, et de les relier aux activités menées dans le temps mais aussi de les mettre en lien avec les étapes de développement et de croissance de la plateforme « Centre de ressources ».

3. Pour conclure

Le « Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti » est un projet pertinent dans sa globalité : constitution d'un centre de ressource en ligne, diffusion d'informations sur Haïti, sur les dispositifs de formation et de financements, capitalisation, approche interculturelle, rencontres/échanges entre membres. Toutefois sa pérennisation n'est pas encore acquise. Le projet souffre entre autre d'un problème de mobilisation des membres, malgré la réaffirmation par ces derniers de l'intérêt qu'ils ont envers le projet. Cette difficulté semble prendre sa source dans l'inadéquation des modes d'actions proposés autour des activités menées pour atteindre les objectifs visés par les projets.

Pour rappel, le but poursuivi par la mise en place de cet espace collaboratif était de renforcer les associations membres en vue de l'amélioration de leurs pratiques pour une plus grande Efficacité des interventions de terrain en Haïti et d'intérêt générale en France (actions de sensibilisation et d'éducation à la citoyenneté, de plaidoyer, etc.). Cela devait aussi renforcer la structuration/consolidation du réseau CHF.

Le bienfondé de l'approche même du projet qui était de mettre à disposition des acteurs de la Solidarité avec Haïti un ensemble de services et d'outils pour mettre l'amélioration de la qualité de leurs pratiques et d'encourager la mutualisation des ressources et l'échange d'informations et d'expériences entre acteurs est avéré. La faiblesse du projet s'inscrit plutôt dans l'alignement entre besoins des membres et attentes envers le CHF. La singularité d'un réseau ayant une entrée géographique (par opposition à un réseau dit thématique) s'exprime aussi à travers les moteurs de l'implication des membres dans la plateforme et ce qu'ils viennent y chercher. Si les besoins initiaux en matière de renforcement de compétences identifiés par le CHF restent « vrais », les actions menées choisies par la plateforme pour y répondre ne sont pas ici fédérateur. Si le principe même du projet est à maintenir, son format est à repenser pour être en plus grande adéquation avec ce qui est source de fédération au sein du collectif.

Aussi, pour améliorer l'Efficacité de l'atteinte des objectifs que le projet s'est fixé, les points suivants peuvent être retenus :

1. **Pour renforcer les capacités des membres.** Trois leviers de renforcement de capacités sont proposés.
   Le premier levier est de poursuivre la démarche d'orientation des acteurs vers des outils, formations, acteurs d'appui pour faciliter l'amélioration de leurs pratiques en gestion de projet et de la renforcer. Cela doit englober l'ensemble des champs/domaine d'intervention des membres (visée opérationnelle) mais aussi la gestion associative (renouvellement de bénévoles, accès aux services civiques, communication, etc.). Ce renforcement passe aussi par une forme de sensibilisation des membres à intégrer certains concepts que le CHF veut promouvoir : égalité homme-femme, relation partenariale équilibrée, transparence, etc. dans leurs pratiques. Cela renvoie à la nécessité pour l'équipe CHF d'avoir une certaine forme de pro-activité dans l'action d'orienter mais aussi de faciliter la mise en contact des membres avec des acteurs ressources.
   Le deuxième levier est de poursuivre l'objectif d'être une structure formatrice à l'attention de ses membres non plus selon un apprentissage classique (à travers des formations) mais selon un principe de communauté de pratiques. Ne répondant plus à une logique de service, la mise en place de groupes de travail et de réflexion pour partager des savoirs, créer des pratiques communes favorisera un enrichissement personnel des participants, autour d'un intérêt partagé avec d'autres membres du CHF. L'enjeu sera alors de permettre que cette démarche individuelle, puisse rayonner au-delà de l'apprentissage de chacun. Cela passe obligatoirement par un ciblage plus fin des acteurs et des bénéficiaires ciblés.

Le troisième levier est de penser le binôme de partenaire Nord-Sud comme deux faces d'une même pièce. Un effet de vase communicant doit être trouvé pour répondre aux objectifs prioritaires et aux ressort de motivations des membres dans leur recherche d'amélioration continue de la qualité de leurs interventions ici comme là-bas.

2. **Pour structurer et mobiliser le réseau.** Deux axes de travail sont proposés.
   Le premier axe, en lien avec le concept de communauté de pratique, est de mettre en place une culture commune de l'échange au sein du collectif. Si la volonté de le faire est ressentie, elle doit être accompagnée par une capacité d'agir. Il appartient au CHF d'impulser cela. Elle passe là encore par la définition d'une stratégie de mobilisation adaptée/ciblée à chaque catégorie de membre et par un accompagnement constructiviste visant l'appropriation progressive de la démarche de capitalisation (1. à prendre du recul sur ses expériences, 2. à les formaliser, 3. à les partager, …). Les moyens n'étant pas illimités, il est proposé d'associer la démarche d'apprentissage recherchée à toute autre activité menée par le CHF, prétexte à la mise en réseau des membres.
   Le deuxième axe concerne la fonction de « relai » que le CHF a souhaité insuffler au sein des collectifs locaux ; force est de constater la non efficacité de cette stratégie. Il est ici proposé au CHF de ne pas s'enfermer dans un schéma unique de dynamique interne de réseau, face à la diversité des membres mais aussi à la taille du territoire et du besoin de proximité des membres envers sa tête de réseau. Il est proposé de repenser l'ensemble de l'implantation du CHF et de ne pas limiter la réflexion au seul territoire de métropole. Cette réflexion doit être aussi être menée par rapport aux territoires d'Outre –mer mais aussi sur Haïti, ce pour proposer une stratégie globalisante et cohérente, en adéquation avec les besoins et attentes des membres vis-à-vis du réseau.

3. **Pour diffuser l'information**. La diffusion de l'information est au cœur du dispositif. Cet axe stratégique est tout d'abord en parfaite adéquation avec les attentes des membres envers le réseau. Il permet de répondre aux deux premiers enjeux du projet. Son positionnement au cœur de la stratégie d'intervention du dispositif doit être poursuivi. Il est toutefois proposé deux réajustements pour favoriser la consolidation du centre de ressources dans sa prochaine phase de développement.
   Premièrement, dans la phase suivante, il est proposé de concentrer les efforts en priorité en direction des associations membres et de leurs partenaires haïtiens, ce afin de consolider le dispositif en place avant de pouvoir rayonner sur un plus large public. Cela n'exclut pas les activités du CHF par ailleurs pour toucher un large public.
   Deuxièmement, de définir une stratégie de communication interne et externe, selon la dynamique de vie du Centre de ressources, donc précisée avec chaque composante du projet.
   Enfin, la pérennisation du Centre de ressources passe par une meilleure connaissance et exploitation de la plateforme en ligne par les membres et leurs partenaires mais aussi plus largement par les acteurs du secteur (dans une stratégie de reconnaissance du CHF). Cela renvoie à la nécessité de :
   - Sécuriser les ressources humaines pour l'animation et la gestion du centre (pérennité),
   - Mettre en œuvre le suivi de l'audience et usages des canaux et supports de communication (résilience),
   - Affiner la connaissance des membres et de leurs pratiques (pro-activité)
   - Poursuivre le développement des fonctionnalités de la plateforme numérique Centre de ressources (fonctionnalité)

CHAPITRE 3 / **PROJECTION OPERATIONNELLE**

Ce chapitre met en avant les résultats des séances de travail participatives avec le CHF et ses membres sur la priorisation et l'opérationnalisation des recommandations formulées par les évaluateurs en vue de la formulation du projet REDASH.

Il s'articule en deux parties :

La première partie propose une stratégie d'intervention pour la prochaine phase de développement du centre de ressources. Elle reprend une analyse SWOT du projet amendée, validée, priorisée lors du CA du 30 septembres 2017.
La deuxième partie s'appuie sur les débats réalisés avec les parties prenantes du CHF lors des séminaires et, repartant des pistes de proposition faites dans le chapitre précédent, propose un plan d'action concret.

1. Réajustement de la stratégie d'intervention pour le développement du Centre de Ressources

1.1 Opportunités et menaces à considérer

Comme précédemment souligné, le Centre de ressources initié par le CHF attire l'intérêt sur son principe aussi bien des membres du CHF que des acteurs de la Solidarité Internationale. Beaucoup l'ont identifié comme « complémentaire » par rapport à leurs propres activités et comme mission d'intérêt général.

Différentes pistes de développement s'offrent aux CHF. Pour arrêter un chemin à suivre, il convient bien évidemment de s'appuyer sur les atouts du projet mais aussi de les mettre en perspective avec les menaces du projet et certains manquements identifiés qui doivent être rectifiés. Enfin, cette analyse doit être mise en relief avec la vision plus globale du CHF et sa projection dans le temps pour que cet espace collaboratif vienne renforcer le réseau en place et évoluer dans le respect des valeurs et de la stratégie de développement de la structure.

Aussi, en CA, il a été proposé de prioriser les opportunités qui semblaient les plus pertinentes – cohérentes à la vision stratégique du CHF à l'horizon 2020 mais aussi les risques sur lesquels il était nécessaire d'avoir une attention toute particulière pour garantir la viabilité du dispositif.

De cette réflexion a découlé les axes d'intervention prioritaires suivant :

- **D'un point de vue stratégique.**

Le CA retient comme opportunités à approfondir pour le développement du centre de ressources :
- L'appétence réaffirmée des membres pour développer des liens d'échanges, de partage et d'entraide entre eux à des fins opérationnelles ;
- Les passerelles possibles avec d'autres acteurs de la Solidarité Internationale (organisation conjointe d'action/production, entraide pour les actions de diffusion/communication).

Il souhaite rester particulièrement vigilent à :

- L'évolution politique du contexte en France qui a mis ou va remettre en cause des cofinancements dont le CHF bénéficiait jusque-là dans le cadre du projet (Conseil régional Île-de-France, réserve parlementaire, contrat aidé, etc.) ;
- L'inadéquation de l'offre de services du CHF aux attentes-besoins des membres envers le CHF.

- **D'un point de vue structurel et/ou organisationnel.**

Le CA retient comme opportunité à approfondir pour le développement du centre de ressources :
- L'appui à la mise en place d'un collectif haïtien d'organisations partenaires du CHF pour renforcer la coopération avec les associations françaises membres du CHF ;
- La présence du référent CHF qui peut être une première réponse à la priorité exprimée par les membres sur les actions en Haïti et le renforcement des partenaires.

Il souhaite rester particulièrement vigilent à :
- Une capacité des membres limitée à s'engager au-delà de leurs propres activités compte tenu du caractère bénévole d'une grande majorité d'entre eux ;
- L'épuisement de l'équipe technique (surcharge).

- **D'un point de vue opérationnel.**

Le CA retient comme opportunités à approfondir pour le développement du centre de ressources :
- Supports/canaux de diffusion permettant de toucher un plus large public et accessibilité du service en ligne pour les OSC haïtiennes ;
- Une préférence des membres pour les formes d'apprentissages autour de communautés de pratiques (rencontres entre pairs, faire-avec, mise en œuvre de projets en commun, etc.) pour des produits démobilisables directement pour leur action.

Il souhaite rester particulièrement vigilent à :
- Une faible remobilisation des apprentissages (entre pairs) par les membres par manque de formalisation des productions issues de la capitalisation

Tableau 1 : forces et faiblesse du projet, les opportunités et menaces identifiées sur le projet

CONCERNANT LES ASPECTS STRATEGIQUES	
Les points forts	**Les points faibles**
- Une stratégie globale d'intervention pertinente - Une amélioration de compétences, ressentie par les membres et associée aux outils, supports et services proposés par leur CRASH et une volonté exprimée d'améliorer ses pratiques - Une volonté d'impliquer des acteurs spécialisés, français et haïtiens, dans la dynamique en cours (F3E, Medialternatif, Vétérimed, GARR)	- Une fonction de « relai » non effective de la part des collectifs locaux - Une diversité de visions et d'objectifs des collectifs locaux existants - Un objectif de formation trop ambitieux et en décalage aux attentes des membres envers le CHF - Un faible impact des actions de communication menées par le CHF sur le projet - Pas d'attente forte des membres pour le renforcement de capacités en matière d'ECSI et de plaidoyer
Les opportunités	**Les menaces**
- L'appétence réaffirmée des membres pour développer des liens d'échanges, de partage et d'entraide entre eux à des fins opérationnelles - Intérêt des autres acteurs ici et là-bas pour la singularité du CHF (approche géographique) - Attente des membres envers le CHF pour faciliter la mise en relation avec des acteurs, membre direct, indirect ou non membre qui interviennent sur Haïti - Des passerelles possibles avec d'autres acteurs de la Solidarité Internationale (organisation conjointe d'action/production, entraide pour les actions de diffusion/communication) - Importante offre décentralisée en matière de formations classiques et d'accompagnement des acteurs à l'amélioration de la qualité des	- L'évolution politique du contexte en France qui a mis ou va remettre en cause des cofinancements dont le CHF bénéficiait jusque-là dans le cadre du projet (Conseil régional Ile-de-France, réserve parlementaire, contrat aidé, etc.) - Des réalités et attentes très diverses des collectifs locaux allant de la fonction relai du CHF à celle de groupement local d'intérêt - Pas d'attente forte et partagée des membres pour le renforcement de leurs capacités en matière et des thématiques transversales que sont le genre, l'environnement et la jeunesse - Inadéquation de l'offre de services du CHF aux attentes-besoins de ses membres.

projets Préférence des membres pour les formes d'apprentissage autour de communautés de pratiques (rencontre entre pairs, faire-avec, mise en œuvre de projet commun) pour des produits remobilisables directement pour leurs actions	

CONCERNANT LES ASPECTS STRUCTURELS ET ORGANISATIONNELS	
Les points forts	**Les points faibles**
- Un projet structurant pour le CHF, lui permettant d'initier de nouveaux projets favorisant la structuration des associations membres et du réseau (consortium de projets) - Une équipe engagée et résiliente dans la mise en œuvre du projet - Un fort intérêt des membres dans l'idée d'avoir un référent – chargé d'appui – en Haïti	- Plusieurs collectifs locaux en difficulté et pas de nouveaux collectifs créés - Un effort limité à quelques membres actifs autour de la production de documents - Une faible mobilisation générale des membres autour du projet - Une accessibilité limitée de certains services envers les membres - Un dispositif de suivi-évaluation peu formalisé
Les opportunités	**Les menaces**
- Une richesse d'expériences et d'expertises des membres - Une première réponse à la priorité sur les actions en Haïti et le renforcement des partenaires haïtiens (partie prenante du projet) par la présence d'un référent CHF - Un Intérêt des membres envers les relations de proximité sans pour autant être exclusif sur un format - Des outils pour le suivi d'audience des supports/canaux de diffusions numériques existantes - Un dispositif encore jeune qui nécessite un temps d'appropriation par les membres, entre autre des outils mis à disposition - La promotion / aide à la mise en place d'un collectif haïtien d'organisations partenaires du CHF renforçant ainsi la coopération avec les associations françaises membres du CHF	- Un certain nombre de membres éloignés des capitales régionales où se trouvent des partenaires potentiels comme les RRMA - Dynamique de collectif local reposant sur des personnes physiques - Une capacité des membres limitée à s'engager au-delà de leurs propres activités compte tenu du caractère bénévole d'une grande majorité - Éloignement entre l'équipe du CHF et sa base - L'hétérogénéité d'une plateforme regroupant autour d'une approche géographique et les motivations des membres à y adhérer (sur lequel en découlent les attentes réciproques) sous-estimée - Un épuisement de l'équipe technique

CONCERNANT LES ASPECTS OPERATIONNELS	
Les points forts	**Les points faibles**
- Un projet efficient - Une plateforme « Centre de ressources » en ligne fonctionnelle et une bibliothèque fournie - La qualité des productions reconnue par les acteurs - Des supports existants facilitant la mise en réseau des membres - Des rencontres et des supports appréciés par les membres - Une diversité de formes de capitalisation et des outils de diffusion d'informations permettant de toucher l'ensemble des membres - Une recherche pour tenter de toucher un plus large public (fond documentaire CEDIDELP, conférences-débat, lettres, cours de créole, etc.) - Une approche innovante en matière de renforcement de capacités autour de l'interculturalité - Une expérience concluante autour de l'accueil d'un SCI « réciprocité » - Une orientation des membres vers l'offre de formation, de financement et la mise en relation intra-réseau - Une expérimentation de formation/information spécifique : cours de créole, présentation de dispositif de financement	- Une intuitivité du moteur de recherche, classification (par exemple : ECSI associé au plaidoyer) et priorisation des sujets d'ouvrages en ligne - Une valorisation formelle partielle des rencontres (production) - Nature des productions de la capitalisation et faible quantité produite (formalisé en livrable) - Une besoin de définir une stratégie de mobilisation et d'accompagnement des membres dans l'utilisation et l'alimentation du centre de ressources sous-estimé
Les opportunités	**Les menaces**
- Des résultats encore à venir (année 3 du projet) - Supports/canaux de diffusion permettant de toucher un plus large public et accessibilité du service en ligne pour les OSC haïtiennes - Une préférence des membres pour les formes d'apprentissage autour de communautés de pratiques (rencontres entre pairs, faire-avec, mise en œuvre de projets en commun, etc.) pour des produits remobilisables directement pour leur action.	- Un manque de ligne éditoriale pouvant entrainer des incohérences pour les ouvrages mis en ligne - Une fonctionnalité de la plateforme pouvant rendre difficile à long terme la recherche de documents - Un potentiel éparpillement de l'information suite à la diversification des canaux de diffusion - Des documents devenant dessués par manque de mise à jour et/ou une alimentation régulière de la base de données

	- Une faible remobilisation des apprentissages par les membres par manque de formalisation des productions issues de la capitalisation - Difficulté d'intégration de nouveaux membres dans la dynamique existante - Une typologie sur laquelle se base le projet qui reste limitée dans sa fonction d'outil pour impulser une dynamique de réseau un renforcement de capacités des membres ciblé

Cf. Annexe : priorisation des opportunités et menaces identifiés en atelier avec le CA.

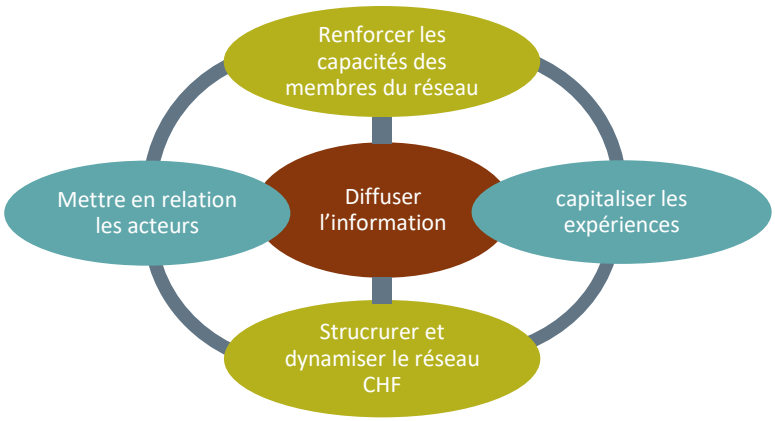
1.2 Les réajustements proposés autour de la logique d'intervention

Si la philosophie même du projet ainsi que les objectifs visés ne sont pas à remettre en question, il est proposé de renforcer certains axes d'intervention afin de consolider le dispositif en place et de lui offrir un socle plus solide, tout en lui assurant la souplesse nécessaire pour garantir une certaine capacité de résilience. Pour se faire, le dispositif doit pouvoir évoluer de concert avec l'évolution des membres et plus largement du secteur.

En effet, la mise en application des recommandations proposées à l'issue de l'analyse évaluative (étape précédente) sous-entend la nécessité de consolider la stratégie d'intervention du projet et sa logique de mise en œuvre.

L'action de capitalisation et la mise en relation des acteurs seraient, dans ce dispositif renforcé, les deux poumons du projet. L'ensemble des activités s'articulerait autour de ces deux composantes, avec une troisième pour créer le lien.

Tableau 2 : schématisation du dispositif proposé pour le développement du Centre de Ressources"



L'analyse évaluative a également mis en avant de manière claire les limites de moyens, entre autre humain, aussi bien au sein des équipes du CHF (équipe de direction et équipe technique) que chez les membres. Il est recommandé de mutualiser les forces en visant dans chaque actions/activités menées plusieurs objectifs. Ces objectifs concernent 1. Ceux du CHF en lien à la mise en œuvre du projet (associé par exemple plusieurs activités en une) et 2. Ceux des membres en lien à leurs implications dans les activités proposées par le CHF (par exemple un besoin de reconnaissance en tant qu'association et une recherche d'apprentissage entre pair) pour stimuler et faciliter leur mobilisation.

Pour finir, le CHF a fait reposer sa dynamique projet sur i) une stratégie d'implantation en région à travers le renforcement des collectifs locaux membres du CHF et en leur attribuant une fonction de relai d'information et de formation, ii) la création de nouveaux relais dans les régions non couvertes par les collectifs locaux en place. Les deux premières années de mise en œuvre du projet ont montré les limites de cette approche et

son inadéquation au contexte, dans le format qui avait été défini. De plus, dans cette réflexion d'implantation en région, seule la France métropolitaine est prise en compte. Or, le CHF compte deux membres dans les DOM (Guyane et Guadeloupe) qui vivent des problématiques de Solidarité Internationale autour notamment des questions d'immigration. La question se pose : les territoires d'Outre-Mer doivent-ils intégrer la stratégie d'implantation du CHF ? Elle renvoie à une question plus globale à savoir comment doit être traité la singularité des collectifs au sein du dispositif ?

1.3 Réflexion autour de l'implantation du CHF

1.3.1 La place des collectifs locaux dans la relation de proximité entre le CHF et ses membres

La disparité des objectifs et finalités des collectifs locaux existants, leur rôle limité comme relai du CHF siège et la difficulté voire l'impossibilité, malgré les activités menées pour cela, de faire émerger les deux nouveaux collectifs locaux programmés dans le projet CRASH, a amené le CA lors de la rencontre du 30 septembre à confirmer qu'il serait pertinent de repenser la stratégie d'implantation du CHF en région.

A l'issue du webinaire dédié à cette question, plusieurs principes opérationnels ont été mis en avant :

- La volonté de ne pas s'enfermer dans un seul schéma organisationnel structuré sur les seuls collectifs locaux. Le CHF doit pouvoir être réactif, en capacité de s'adapter aux différents contextes locaux pour pouvoir répondre au mieux aux besoins et attentes de ses membres ;
- La nécessité de mieux faire connaître l'offre et les outils du CHF ;
- Le désir de renforcer la relation de proximité direct entre l'équipe siège et les membres.

Pour mettre en application ces principes il est proposé de mettre en place trois modes opérationnels favorisant une relation de proximité avec le CHF, directs et indirects.

1. **Le CHF doit participer à la vie associative de ses membres**. L'équipe du CHF doit descendre en région pour se rapprocher de sa base. Elle doit pouvoir participer à certaines des activités de ses membres / les accompagner. Cet accompagnement n'est pas du seul ressort de l'équipe technique mais concerne aussi les élus membres des instances. Même s'il est essentiel que le CHF s'implique dans la vie de ses membres, comme ses membres le font pour faire vivre le CHF, il ne s'agit pas de participer à toutes les activités. Le CHF doit s'impliquer dans les activités de ses membres mais aussi enrichir la rencontre. Il est proposé que ces rencontres s'articulent autour de type d'évènements précis, nous proposons des actions d'ECSI lors d'évènements spécifiques (le festival des solidarités par exemple) où « l'ambassadeur » du CHF pourrait apporter une plus-value à la rencontre : participer à une table ronde, accompagner la structure dans une animation (apport d'outils, de méthode par exemple).
   Le développement d'animations via les outils d'animation numériques doit être considéré comme un moyen de déploiement de l'équipe malgré les difficultés et limites de ces outils.

2. **Les collectifs locaux doivent être considérés de manière individuelle**. Autrement dit ne plus être considérés a priori comme la forme unique et systématisée de relai du CHF en région. Il s'agira alors de les considérer comme une catégorie de membre à part entière ayant un objectif de réseau et donc répondants à des besoins d'accompagnement spécifique par rapport aux autres membres. Les actions de renforcement de capacités devront prendre en compte cette catégorie de membre et la singularité des besoins d'une structure « réseau ». L'intégration de sujets d'accompagnement visant le renforcement organisationnel, institutionnel et de gouvernance des associations est une piste à explorer pour pouvoir répondre aux besoins spécifiques des différentes catégories de membres.
   Même si le positionnement systématique des collectifs locaux comme relai est exclu, la fonction même de relai du CHF que pourrait jouer un collectif local, pour favoriser l'ouverture du CHF à

d'autres associations et encourager le lien entre associations de Solidarité avec Haïti reste d'actualité. Cette fonction de relai pour informer et fédérer de nouveaux acteurs doit être étudiée par le CHF au cas par cas, selon les réalités de chaque collectif et répondre à leur demande. Cela doit déboucher sur un cadre clair d'engagement, formalisé entre les deux parties prenantes. Autrement dit, le CHF doit borner ses attentes autour de la fonction « relai », les collectifs doivent faire acte de candidature pour ensuite rentrer dans une procédure d'engagement partenariale avec le CHF.

3. **Le CHF doit accompagner les dynamiques de rassemblement en région autour d'Haïti, en se plaçant en appui à des structures départementales ou régionales** ayant pour mission d'animer le territoire autour des questions de Solidarité Internationale. Il ne s'agit pas ici d'insuffler des dynamiques de rassemblement en région (consommateur de temps et peu viable si la dynamique ne vient pas des acteurs locaux eux-mêmes) mais plutôt de répondre positivement aux dynamiques de rassemblement naissantes, voire de les stimuler, en jouant un rôle de facilitateur –accompagnateur. A l'issu d'un premier état des lieux, et face à l'expérience menée avec Centraider dans le cadre du projet, il est proposé au CHF de se rapprocher en priorité des Réseaux Régionaux Multi-acteurs pour affiner la connaissance de l'autre et de ce qui peut être fait ensemble autour d'une logique de rencontre « pays ». Soulignons ici qu'il ne s'agit pas de proposer la tenue de rencontres régulières au sein d'une région (autrement dit d'appuyer le développement d'un réseau rattaché à une structure) mais plutôt de permettre d'élargir le public touché par le projet en appuyant la création d'une émulation locale autour d'Haïti ouverte aux membres et aux non membres du CHF.

1.3.2 Les territoires d'outre-mer : une singularité à considérer ?

Face à la difficulté de structurer le réseau avec des relais en métropole, la question s'est posée, au cours du webinaire, de savoir s'il était pertinent que le CHF veuille se projeter dans les DOM-TOM même si cela a été positionné comme un objectif aussi bien dans les orientations du CHF à l'horizon « 2020 » que dans le développement du Centre de Ressources via le projet REDASH.

Il est nécessaire que pour ouvrir ce nouvel axe de développement, le CHF se donne tous les moyens de réussir compte tenu notamment de l'éloignement et des moyens humains et financiers contraints. Il est proposé la mise en place d'un processus évolutif selon les étapes suivantes :

1. Mettre à profit la fin du projet CRASH pour analyser les contextes en priorité des DOM de la zone Caraïbe (Guadeloupe, Guyane, Martinique). Le CHF compte d'ores et déjà un/des membres localisés dans les DOM et des membres du CHF ont des contacts avec des associations des DOM de la zone Caraïbe ;
2. Faire valider par le CA le choix d'un territoire des DOM comme zone de projection test, en lien à la volonté de mobilisation des associations membres implanté dans ces départements ;
3. Mettre en œuvre dans le cadre du projet REDASH le déploiement du CHF dans ce DOM pilote puis éventuellement dans un second.

Le schéma de structuration dans les territoires d'Outrer Mer doit tenir compte des enseignements des difficultés rencontrées en métropole. Selon la dynamique locale, le relai du CHF pourra prendre la forme d'un collectif local ou relever d'un partenariat avec une organisation locale dans un cadre contractuel.

Aussi, il est recommandé que le lancement de cette phase de test fasse l'objet d'une planification sur l'année 1 du projet REDASH, facilitant l'ajustement de la stratégie d'implantation du CHF à la singularité des territoires d'outres Mer, ce de manière concerter avec ses membres.

1.3.3 L'implantation du CHF en Haïti

La mise en place d'un référent CHF en Haïti répond à différentes menaces précédemment citées. Les attributions qui lui ont été conféré par le CHF corroborent la recherche d'une plus grande articulation –

implication des acteurs haïtiens dans la vie du CHF. Pour répondre aux doubles enjeux du projet (renforcement de capacités des acteurs et structuration du réseau), les évaluateurs souhaitent souligner l'intérêt d'un référent en Haïti pour faciliter la mise en œuvre de la logique d'intervention proposée :

- **Composante « capitalisation »**
  - Faciliter l'implication des porteurs de projets haïtiens (partenaires des membres) dans les actions de capitalisation du CHF
  - Appuyer la remontée d'informations depuis le terrain (veille)
- **Composante « diffusion de l'information »**
  - Faire connaitre l'espace en ligne et la production du CHF aux acteurs locaux
  - Alimenter la bibliothèque en ligne par des documents de cadrage référence (textes de loi, programmes en cours, etc.) pour une meilleure cohérence et coordination des actions menées
- **Composante « relation partenariale »**
  - Faciliter l'implication, les liens avec les partenaires historiques du CHF, facilitant leur implication dans le projet REDASH
  - Créer de nouvelles passerelles opérationnelles avec des acteurs de structuration de la société civile haïtienne et de coordination de l'Aide, par exemple avec le CLIO (Cadre de Liaison Inter-ONG) dans le cadre d'actions de plaidoyer (agenda d'influence partagé) ou la production de fiches de capitalisation conjointes

2. Opérationnalisation des composantes du dispositif proposé

2.1 La définition d'une stratégie de capitalisation

2.1.1 Les principes d'action retenus

Dans le projet qui se finit, la capitalisation était menée de facon ponctuelle, et chaque action de capitalisation de manière isolée par rapport aux autres. Même si l'ensemble formait un tout cohérent, il ne s'est pas inscrit dans un schéma pré-établi, avec une cible pré-définie mais s'est plutôt construit chemin faisant, dans une évolution tacite et intuitive. Il s'agit ici de prendre du recul sur les productions qui ont été effectuées par le CHF dans le cadre du CRASH et de les inscrires dans un pocessus davantage standardisé pour en facliter à la fois leur planification, leur diffusion et leur suivi (utilité, utilisation, appropriation).

A l'issu des webiniares, il a été tout d'abord convenu que le mot « capitaliser » renvoyait à la notion de « passage de l'expérience à la connaissance partageable »[21]. Ensuite, il a été convenu que chaque action de capitalisation devait poursuivre plusieurs buts à atteindre.

Sur quoi capitaliser ? Le type d'approche qui doit être priorisé est la capitalisation d'expériences axée sur le vécu des acteurs. La capitalisation des pratiques, axée sur ce qui a été fait, sera aussi a traité.

Comment capitaliser ? Un processus de capitalisation doit être mis en place par type d'approche menée. Pour offrir une singularité à chaque produit issu de la capitalisation, il est important que chaque processus se

[21] Source : F3E selon la définition de Pierre de Zutter.

singularise. Un objectif = un type d'approche = une cible prioritaire = une stratégie de mobilisation = une méthode de collecte de l'information = un format de production = une stratégie de diffusion.

Pour qui capitaliser ? L'action de capitalisation est à destination en priorité des associations et collectifs membres du CHF et de leurs partenaires haitiens (pour répondre au désir de structurer là-bas en même temps qu'ici).

Avec qui capitaliser ? L'action de capitalisation ne doit pas rester fermée à la simple expertise des membres et peut/doit s'ouvrir à d'autres acteurs. Cela permettra i) d'enrichir le produit de la capitalisation, ii) d'associer des personnes ressources/expertes d'une problématique traitée ou/et à l'exercice de la capitalisation, iii) de crédibiliser certaines productions (le CHF ayant une expertise généraliste). Si la stratégie globale doit rester ouverte à l'implication d'acteurs autres que le CHF, cette implication doit etre ciblée et répondre à un objectif/une stratégie précise en lien avec les trois points cités précédemment. Notons enfin que si la cible reste les associations membres, l'action de capitalisation peut être un moyen pertinent pour mobiliser autour du CHF les individus membres et les impliquer comme « personnes ressources ».

Avec quelle motivation ?

- Pour les membres : la participation/l'implication des acteurs haïtiens et la valorisation de l'association participante semble, à la lumière des échanges, être les stimuli à privilégier en complément du désir d'apprendre. Le besoin de rencontres physiques reste également important mais n'apparait pas comme une neccessité absolue.
- Pour le CHF : au-delà des objectifs « projet » qu'il s'est fixé, en lien avec sa stratégie propre de débveloppement, il s'agira d'être identifié à moyen terme comme un diffuseur de bonnes pratiques.

Comment faire connaitre les productions ? Il faut accorder autant d'importance à la forme qu'au fond. La singularité de chaque produit « fini », sur son fond et sur l'implicataion des acteurs (mode, type, etc.) associé à une logique de collection – répondant à un visuel et un format qui lui est propre, facilitera la différentiation des outils et donc leur reconnaissance et utilisation. Ce principe est déjà ancré dans les pratiques du CHF. Cette logique de collection doit être accompagnée d'une communication ciblée. L'action de communication doit être planifiée car très consommatrice de temps. Comme action de communication, en complément d'une diffusion passive, à travers les outils numériques, il est recommandé de mettre en œuvre une communicatiion plus active auprès des membres et d'acteurs cibles. Un exemplaire de production en format papier, pour les moins volumineux reste réaliste à l'échelle du CHF. Un envoi par courrier électronique personnalisé, peut aussi être une alternative pour des supports trop coûteux en impression. Enfin, pour pouvoir rayonner auprès d'un plus large public, des rapprochements avec des structures d'accompagnement dotés de dispositifs de diffusion d'information (RRMA, les CASI, le FORIM, l'Agence ds Micro-Porjets, Humanis, le festival des Solidaités, etc.) ou thématiques (PS-Eau, etc.) doivent être initiés.

Avec quels moyens financiers ? Avant toute chose, il convient d'être réaliste par rapport aux objectifs chiffrés. Comme souligné précédement, le déroulement de l'ensemble du processus pour aboutir à une production ne se limite pas à la production. Le temps nécessaire en amont et en aval de la production est souvent sous-estimé et engendre bien souvent des retards et une diffusion qui se limite à la mise en ligne des documents par faute de temps et de moyens, en limitant de fait fortement l'impact potentiel. L'action de capitalisation, même si elle peut etre menée à moindre coût (et qui renvoie à la ressource humaine mobilisée/mobilisable) nécessite tout de même dans certains cas la mobilisation de quelque moyens financiers : infographie, reproduction et éventuellement, formation des équipes CHF (formation du F3E sur la capitalisation d'expériences, etc.) ou encore la tenue de l'évènement (location d'une salle, colations, subvention pour la prise en charge des déplacements – et à distance abonnement à des logiciels de collecte, etc.).Pour la production de fiches synthétiques, ces dépenses peuvent être limitées. Pour des productions de plus grande ampleur (ouvrages, guides, film), elles peuvent nécessiter davantage de moyens. Leur production peut alors faire l'objet d'une recherche de cofiancement spécifique.

2.1.2 Les productions proposées et les processus qui y sont associés

Le CHF dispose d'une diversité d'outils à destination des membres pour les orienter et les accompagner dans la mise en œuvre de leur projet et leur recherche de qualité et/ou diversité de pratiques : fiches thématiques, fiches techniques, fiches d'expériences, films, etc.

Il a été ici retenu les outils qui semblaient répondre au mieux aux objectifs recherchés, qui restaient réalistes (mobilisation des moyens)) et qui pouvaient être pensés selon une logique systémique en adéquation avec les principes retenus.

Si les autres outils ne sont pas exclus in fine, il est recommandé de les re proposer pour la phase 3 de développement du Centre de Ressources, qui aura atteint alors un niveau de structuration suffisant pour diversifier et expérimenter de nouveaux outils, de nouvelles approches.

CHAPITRE 3 / **PROJECTION OPERATIONNELLE**

	Fiche de capitalisation d'expériences	**Fiche projet**	**Fiche thématique**	**Guide méthodologique « bonnes pratiques »**
Type	Capitalisation d'expériences	Présentation de projet	Fiche « repère »	Capitalisation de pratique et d'expériences
Traitement du sujet	Identifier les difficultés récurrentes autour de la mise en œuvre d'un projet sur une thématique donnée et en ressortir les bonnes pratiques pour les actions à venir.	Prendre du recul sur son projet pour en faire ressortir un apprentissage (point fort et point de vigilance) => présentation de projets menés avec une analyse critique points forts / points de vigilance	Donner les repères théoriques aux porteurs de projet sur un domaine d'intervention donné.	Réfléchir autour de grands enjeux, de valeurs, et en faire ressortir une bonne pratique vers laquelle l'ensemble des acteurs doit tendre – qui s'est construite à partir de l'expérience et des constats de chacun
Évolution	Nouvelle fiche. Le contenu de cette production devra s'efforcer d'être intemporel (pas de renvoi à des statistiques ou autres données qui peuvent changer annuellement).	Réajustement du format et permettre la contribution du porteur de projet côté haïtien dans sa production	Réajustement de certains contenus. Pour gagner de l'espace un renvoi vers des moteurs existants pour la recherche de fonds est à privilégier plutôt qu'une liste qui ne peut être que non exhaustive compte tenu du format de production.	Prendre exemple sur les guides qui ont déjà été produits par le CHF comme « comment mieux intervenir ensemble en Haïti » ou « Comment soutenir ses partenaires engagés dans des projets éducatifs en Haïti » ?
Objectif caché	Permettre aux membres travaillant sur une même thématique de se rencontrer	Valoriser les projets menés par les membres	Toucher un plus large public et faire connaître le centre de ressources et les actions des membres du CHF => les ressources citées doivent renvoyer à la bibliothèque en ligne + mettre en avant les fiches projets/cartographie en ligne Mettre en avant une certaine vision du développement du CHF => rédiger la partie « se poser les bonnes questions » en ce sens	Permettre au CHF d'initier les débats autour de certaines valeurs qu'ils souhaitent porter au sein de son réseau et de confronter son point de vue et les expériences de ses membres aux réalités des autres acteurs du secteur.
Moteur	Valoriser les associations => mettre en avant les participants sur le produit final	Etre dans une relation partenariale équilibrée => impliquer le porteur de projet haïtien Offrir un outil de communication aux associations qu'elles puissent utiliser dans un autre contexte => la présentation de chaque fiche doit comporter des photos du projet	Avoir un outil aidant les associations dans la formulation de leur projet et la recherche de fonds (facilite la conceptualisation du projet pour la rédaction des demandes de subvention).	Possibilité de réseautage auprès d'une grande diversité d'acteurs du secteur Rester informer des évolutions du secteur Contribuer à la vie associative du CHF
Format	2 pages A4	4 pages A5 (aujourd'hui est en format 4 pages A4) pour faciliter la réutilisation du support comme outil de communication	4 pages en A4. Diffusion papier et numérique	Une vingtaine de pages
Production	Co-rédaction CHF-partenaire associé (spécialiste de la thématique traitée). Indifféremment membres ou non membres, français ou haïtiens, suivant l'opportunité et le sujet/la thématique traitée. Co-animation (CHF comme facilitateur et co-rédaction du produit final (le CHF en rédacteur principal et le partenaire en relecteur).	Auto-production par les associations. Le CHF dans le rôle d'un accompagnateur (dont relecture et amendement). Accompagnement proposé par Skype. Mobilisation du référent CHF en Haïti	Rédaction par le CHF Revue bibliographique. Certaines parties peuvent être rédigées ou soumises pour complément aux contributeurs cités ci-dessus.	Par le CHF. Compilation des différentes contributions et théorisation/structuration de la pensée. Peut comprendre comme illustration des propos des exemples des témoignages, des zooms sur une actions, etc.

Mode de collecte de l'information	Rencontre thématique de 3h sur Paris (les rencontres en région sont plus lourdes à organiser d'un point de vue financier et logistique).	Mise à disposition d'un canevas type par le CHF et d'une feuille de route.	Revue documentaire	Sous forme d'atelier (séance de travail) lors des rencontres annuelles => rencontres inter-associatives. Peut-être complété par la contribution de chaque participant et par une enquête auprès d'une catégorie d'acteur (selon le sujet traité).
Contributeurs	Les associations membres Les individus membres Doit se faire en petit comité pour permettre à chacun d'avoir le temps d'échanger. Groupe de 5 à 10 acteurs. Possibilité d'ouvrir à quelques acteurs non membres du CHF (doivent rester minoritaires) pour éviter un essoufflement des contributeurs	Chaque association membre	Impliquer les partenaires historiques du CHF dans ces fiches repères (hypothèse à vérifier suivant le retour de ces derniers au questionnaire) = travail encadré « un autre regard, rédaction de la partie « en pratique », etc.	Les acteurs du secteur Les porteurs haïtiens – partenaires directs membres
Fréquence de production	1 fiche par trimestre (= chaque association a participé sur le prochain triennal à 1 fiche).	10 fiches/an (1 par mois hors congés).	1 nouvelle fiche par an produite 1 fiche mise à jour par an	2 rencontres par triennal.
Diffusion	Diffusion en version numérique Information de la sortie de chaque production par mailing personnalisé.	Mis en ligne de la production via la cartographie en ligne. Possibilité de télécharger le document en format PDF	Envoi d'un exemplaire à tous les membres qui travaillent sur la thématique traitée, aux structures d'accompagnement et aux partenaires financiers et collectivités territoriales qui travaillent sur Haïti	Diffusion en version numérique Mise en ligne sur la plateforme « centre de ressources » qui peut comporter un widget spéciale « productions du CHF » ou « nouvelles parutions » Produire une synthèse pour faciliter la diffusion du document
Moyens alloués	Infographie. Subvention pour les déplacements des participants et frais d'organisation de rencontres (500€/rencontres)	Infographie Revoir les fonctionnalités du site et la cartographie en ligne	Infographie Impression chez un imprimeur	Mise en page sous Word – légère infographie pour des pictogrammes, la page de couverture, etc. Organisation et tenue de l'évènement (location de salle, restauration)
Source de financement	Partenaire principal du projet (AFD ?)	CHF (autofinancement)	Partenaire principal du projet (AFD ?)	Partenaire principal + recherche de co-financeur pour la publication

En complément de la collecte de données, entre autre pour les fiches « projet » et les guides thématiques, l'équipe CHF peut effectuer une mission de suivi des projets en Haïti pour collecter de la matière « terrain » sur le devenir des projets et ainsi alimenter les échanges, si le budget le permet.

Le CHF a développé d'autres supports de capitalisation dans le projet CRASH tel que la production de films. Si ce concept reste très intéressant, il ne semble pas prioritaire par rapport aux propositions faites dans le tableau ci-dessus, entre autre dans une logique d'économie de moyens. La production d'un film est consommateur de temps et d'argent, qu'il fasse appel à un prestataire externe ou à un groupe de bénévoles (des étudiants par exemple).

2.2 Ébauche d'une stratégie partenariale avec des acteurs externes au CHF

La recherche de mutualisation des moyens au sein du CHF pour optimiser les impacts du projet et son rayonnement est l'un des axes stratégiques validé en CA le 30 septembre 2017. La mise en place d'une stratégie partenariale avec certains acteurs complémentaires ou œuvrant dans le même sens semble aujourd'hui la piste la plus adaptée pour faciliter le développement du Centre de Ressources à la vue des réalités du CHF.

Pour qu'une stratégie partenariale puisse être formalisée, il convient d'identifier avec précision ce que l'on attend d'une relation avec l'autre, vers qui il est possible de se tourner et quel niveau de formalisation sera nécessaire pour asseoir la relation.

Afin d'accompagner le CHF dans cette réflexion, sont restituées ici les informations déjà collectées et les orientations stratégiques/recommandations apportées par Efficoop. Sans être exhaustif, il a pour vocation d'accompagner le CHF dans cette dynamique et lui permettre de finaliser cette réflexion d'ici la fin du projet CRASH.

Qu'est-ce que peut rechercher le CHF à travers un partenariat externe ?

- Faire valoir la plus-value d'appartenir au réseau
- Stimuler l'intégration de bonnes/nouvelles pratiques pour une meilleure efficacité de l'Aide en direction d'Haïti
- Faciliter l'accès aux ressources – à l'information
- Toucher un plus large public
- Renforcer ses propres moyens (humains, techniques)
- Gagner en crédibilité
- Faire vivre le réseau dans les territoires
- Appuyer ses messages, son positionnement politique (lobbying, plaidoyer)

Qu'attendent les membres du CHF ?

- Faciliter la mise en œuvre de leurs actions, entre autre dans l'accès aux financements
- Améliorer la qualité de leurs actions
- Être reconnus
- Avoir une entraide (entre membres et par le CHF)
- Développer son réseau
- Maintenir un lien de proximité avec sa tête de réseau
- Valoriser leur structure

Qu'est-ce que le CHF a à offrir ?

- Une expertise sur Haïti (approche géographique)
- Une implantation en région française (relation de proximité possible) et en Haïti
- La mise à disposition de supports, de documents
- Crédibilité par la mobilisation/l'engagement de la Société civile (part importante d'engagement bénévole ici et là-bas dans les actions portées par les membres)

Le tableau ci-dessous propose une mise en relief des acteurs pré-identifiés dans le cadre de cette étude avec le niveau d'intérêt potentielle pour le CHF.

Acteur interrogé		domaines d'intervention	Intérêts communs	Niveau de reformulation recommandé
Agence des Micro-Projets (AMP)	France	Programme de l'association La Guilde qui a pour vocation d'accompagner les petites et moyennes associations françaises de Solidarité Internationale dans la mise en œuvre de leurs microprojets : appui-conseils, financements, accès à l'information, etc.	Pour le CHF - Permettre aux membres de mieux connaitre le dispositif de financement AMP (présentation du dispositif) + entretien conseil individuel - Etendre la diffusion de sa production (mise en ligne dans la médiathèque de l'AMP) Pour le partenaire - Remplir sa mission de centre de ressources « microprojets » - Etre impliqué sur un production	informel – partenariat ponctuel
Cadre de Liaison Inter-ONG (CLIO)	Haïti	Association d'ONG qui regroupe à ce jour quarante-cinq ONG haïtiennes et étrangères présentes en Haïti avant le séisme du 12 janvier 2010.	Pour le CHF - S'inscrire dans des actions de plaidoyer portées/initiées par d'autres (relai) – au cas par cas selon le positionnement souhaité par le réseau - Avoir des relations facilitées avec les ministères par l'intermédiaire du CLIO Pour le partenaire - Augmenter l'impact de ses actions de plaidoyer (agenda d'influence partagé) - A accès à de l'information (relai) et rempli sa mission qui est de faciliter les échanges (circulation de l'information) - Etre impliqué sur une production (capitalisation)	Participer à une des commissions organisées par le CLIO pour « apprendre à se connaitre » et développer par la suite de plus amples relations (commission Eau, commission Santé, commission résilience et gestion des risques)
Cité Unis France (CUF)	France	Cités Unies France fédère les collectivités territoriales françaises qui ont fait le choix de s'engager dans l'international en tissant des liens avec une ou plusieurs collectivités étrangères. Elle compte 400 adhérents et des groupes pays	Pour le CHF - Diffusion de ses supports auprès des collectivités territoriales - Faciliter la mise en relation des collectivités territoriales avec les membres présents dans leur région Pour le partenaire - Etre impliqué sur une production (capitalisation) - Avoir accès à de la matière pour animer son propre réseau d'acteurs	Peu structuré dans un premier temps
Réseaux régionaux Multi-acteurs (RRMA)	France (région)	Dispositifs régionaux d'échange, d'appui et de concertation multi-acteurs de la coopération internationale » et assimilés. Il en existe un dans chaque région (hors IDF). Leur mission : 1. L'identification des acteurs : constitution de bases de données ; 2. L'information : veille informative, production et diffusion d'information ; 3. L'appui aux porteurs de projet : formation, conseil et appui méthodologique ; 4. L'animation des échanges et de la concertation entre les acteurs : capitalisation d'expériences, mutualisation, organisation de rencontres, création de synergies.	Pour le CHF - Faciliter l'accès de ses membres à un accompagnement de proximité en gestion de projet de terrain et d'intérêt général (formation, entretien individuel) - Accompagner une vie sur le territoire sur le sujet d'Haïti (co-organisation de rencontres débat, etc.) - Faciliter son rayonnement en région pour toucher des associations non membres - Etendre la diffusion de sa production (mise en ligne dans la médiathèque de l'AMP) Pour le partenaire - Remplir sa mission de centre de ressources « microprojets » - Etre appuyé dans l'animation de son territoire sur le thème de Haïti	Initier des relations avec chaque RRMA pour mieux connaitre la singularité de chacun. Ancrer la relation à l'échelle « France » dans une convention cadre de partenariat offrant un champ d'action d'entraide borné.
Starting block	France	Association de jeunes adultes engagés. Pour construire un monde juste, inclusif et solidaire, elle mène des actions d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité	Pour le CHF - Accès à des formations en ECSI de qualité et des outils adapté au public du CHF Pour le partenaire - Renforcement de son impact	Plutôt orienté vers une logique de prestation

Autres acteurs qui paraissent pertinents à prospecter :

- **Le Festival des solidarités.** Intérêt potentiel : Faciliter l'accès à des formations de proximité sur l'ECSI, Mettre en place un évènement partagé par tous les membres – et porté par le CHF – dans le domaine de l'ECSI, accès à une formation ECSI opérationnelle (en partenariat avec Starting Block) et harmonisée pour l'ensemble des membres CHF.
- **Les réseaux départementaux d'accompagnement à la vie associative** (les CASi, Humanis, etc.). Intérêt potentiel : Animation du territoire au niveau local, renforcement de l'impact du CHF.
- **La PAFHA.** FOSIM Haïti (rattaché au FORIM). Intérêt potentiel : Intégration de la diaspora dans la dynamique du centre de ressources.
- **L'Observatoire d'Haïti (porté par l'association URD)**. Intérêt potentiel : Capitalisation et diffusion de l'information
- **Ingénieurs Sans Frontières, Etudiants et Développement.** Impliquer/mobilisation de la jeunesse française dans la vie des associations pour la mise en œuvre d'action de Solidarité Internationale.

2.3 La diffusion de l'information : cœur du dispositif à maintenir.

La plateforme en ligne reste au cœur de la stratégie de diffusion d'information et de valorisation des membres. Aussi, il est proposé pour la prochaine phase de développement de travailler sur les aspects suivants :

1. Développement de la cartographie en ligne, actuellement sur le site du CHF pour l'intégrer au Centre de Ressources. A travers cet outil, mettre en avant selon une double clé d'entrée géographie – territoire haïtien/territoire français la fiche de présentation des associations, leurs contacts et expertises phares, les fiches projet.
2. Poursuivre le développement de la plateforme en la rendant plus intuitive avec en proposition des clés d'entrée par thématique / sujets avant de rentrer dans le moteur de recherche en vue de l'augmentation du nombre d'ouvrages. Penser aussi à ne pas rendre visible certaines recherches tant qu'elles ne sont pas suffisamment alimentées
3. Accompagner les associations dans l'alimentation de cet espace. Il est conseillé ici de proposer une alimentation « par thème ». Ainsi, cela permettra 1. De planifier l'alimentation de la bibliothèque et d'avoir un certain nombre d'ouvrages nécessaire à la consultation dès l'ouverture de la thématique, 2. Accompagner dans un espace de temps restreint les structures, 3. Avoir une démarche proactive envers certaines associations puisque leur domaine d'intervention est connu de l'équipe du CHF. L'identification des sujets phares peuvent se faire selon l'actualité et/ou planifier avec les membres lors des grandes rencontres du CHF.
4. Pour adapter le contenu de la plateforme, et des outils de communication qui y sont associés, il convient aussi de mettre en application le suivi de l'audience et des usages des canaux et supports de communication. Cela doit s'accompagner de recherche d'une connaissance plus fine des membres et de leurs pratiques.

La production et diffusion des lettres doivent être poursuivies. Leur archivage dans le centre de ressources doit toutefois être repensé. En effet, sans un moteur de recherche puissant, elles ne présentent que très peu d'intérêt opérationnel pour des porteurs de projets. Le dispositif de suivi d'audience viendra confirmer ou infirmer ce propos. S'il était confirmé, il est conseillé de mettre dans un espace distinct ces documents pour en faciliter la mobilisation d'une part et pour permettre un accès facile aux autres documents notamment les guides et autres supports méthodologiques.

Enfin, a été évoqué la mise en place d'un outil non encore utilisé, la « bourses aux compétences ». Elle pourrait faciliter les échanges d'informations selon une logique de réseau horizontale – de membre à membre. Différents formats existent :

- des petites annonces en direct via une mailing-list (vient peut être en concurrence avec les petites annonces de la lettres aux membres – voir donc le rôle et la circonscription de chaque outil),
- un serveur de CV (cette solution ne semble de fait pas adaptée aux réalités du CHF ça nécessite qu'il soit alimenté de manière active et régulière par les membres),
- expertise portée par un membre qui est en charge d'animer un groupe autour de l'accès à cette expertise (permet de responsabiliser un membre sur une action donnée – voir que le membre en charge en retirent aussi un bénéfice en terme d'appui par un autre groupe / les échanges et le bénéfice doivent être équilibrés entre celui qui donne et celui qui reçoit).

A ce stade de réflexion, cet outil doit tout d'abord être expérimenté. Cela ne pourra être fait que pour le projet REDASH car il est important de laisser encore aux membres quelques mois afin qu'ils s'approprient pleinement l'outil « lettres d'informations aux membres », pour permettre un bornage clair entre ces deux outils.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Le Centre de Ressources mis en place par le Collectif Haïti de France a un potentiel de développement intéressant. La singularité du CHF (réseau selon une approche géographique) associée à une logique collaborative offre à la fois un espace unique à cette plateforme à vocation éducative mais aussi complexe dans son fonctionnement et sa viabilité.

A l'issu de ce travail évaluatif, on retiendra pour la phase suivante en recommandations :

D'un point de vue stratégique :

- De positionner de manière plus affirmée la capitalisation et la mise en relation des acteurs (en interne et en externe du collectif) comme les deux poumons du projet ;
- De faire en sorte que le CHF tende davantage vers un positionnement de « facilitateur » de l'amélioration des pratiques de ses membres autrement dit être dans une démarche d'accompagnement des membres vers le changement. Cela renvoie à une certaine pro-activité sur certains sujets autour de l'amélioration de la qualité des projets en vue d'un développement durable ;
- De poursuivre la structuration du réseau tant en France métropolitaine que dans les DOM où le CHF compte quelques membres. En France métropolitaine non plus selon le modèle unique de collectif local mais plutôt selon des modalités variées prenant mieux en compte les contextes locaux et les possibilités de partenariat. Dans les DOM, au travers d'une démarche expérimentale qui s'appuiera sur un état des lieux actualisé des acteurs de la SI avec Haïti et par le choix par le conseil d'administration du premier territoire où mettre en place un relai du CHF.

D'un point de vue structurel et organisationnel :

- D'ancrer la recherche de mutualisation des moyens dans la logique de l'ensemble du dispositif ;
- De recentrer la prochaine phase de développement sur certaines priorités en termes d'impact (cible), l'objectif est de se consolider pour pouvoir être par la suite en capacité réelle de toucher un plus large public. Paradoxalement, le projet doit élargir son rayon d'action davantage sur Haïti pour répondre à l'un des ressorts phare de la mobilisation des membres ;
- De renforcer la relation de proximité du CHF (équipe technique et élus) avec les membres et la base du réseau ;
- De renforcer la relation de proximité avec les partenaires en Haïti des membres du CHF au travers notamment du référent CHF mis en place.

D'un point de vue opérationnel :

- D'utiliser chaque activité pour répondre à plusieurs objectifs ;
- D'associer ou de s'associer à d'autres acteurs du secteur dans le cadre d'actions de capitalisation d'expérience et de plaidoyer ;
- De définir une stratégie de communication interne et externe aux activités et à différentes étapes de développement du centre de ressources, pour que cette communication soit au service de l'outil et du but visé ;
- De mettre en place un dispositif d'accompagnement des membres autour de campagne de mobilisation ciblée.

ANNEXES

1. Questionnement évaluatif référence

Extrait des Termes de références.

« CHF souhaite centrer cette évaluation sur les activités du projet CRASH, à savoir, leur pertinence, cohérence, efficacité, et viabilité. En ce sens l'évaluation devra porter sur les deux premières années du projet CRASH mais devra prendre en compte les enquêtes internes, le diagnostic organisationnel et les éléments de stratégie du CHF. Ce questionnement évaluatif, autour des axes 1 et 2 notamment, devra être traité au regard de la typologie des membres du CHF, de l'adéquation de l'activité et des services du projet CRASH à la diversité des membres et de leurs attentes, et de la contribution du projet CRASH à la stratégie du CHF et à l'animation de son réseau. Parmi les axes ci-dessous, les axes 1, 2 et 4 sont prioritaires pour le CHF.

Axe 1 : Mobilisation et structuration du réseau

- Dans quelle mesure les membres se mobilisent-ils pour participer aux rencontres organisées par le CHF ? Quels sont les actions les plus mobilisatrices pour les membres ? Comment améliorer cette mobilisation ? Quelles autres pistes peut-on suggérer ?
- Dans quelle mesure le projet CRASH a-t-il permis la structuration et le renforcement des collectifs régionaux ? Dans les cas où le projet CRASH n'a pas permis cette structuration et renforcement des collectifs régionaux, quelles en sont les raisons ? Comment surmonter ces écueils ?
- Dans quelle mesure les collectifs régionaux sont-ils les relais et les promoteurs des actions menées par le CHF ? Quelles recommandations sur ce plan ?
- Est-ce que la communication du CHF en direction de ses membres est adaptée et efficace? Est ce qu'elle atteint sa cible ? Est-ce que la communication joue un rôle dans la mobilisation du réseau ? Quelles recommandations pourraient être faites au CHF en matière de communication auprès de ses membres ?
- Dans quelle mesure la Lettre aux membres est-elle créatrice de lien entre les membres et avec le CHF ?
- Les associations sont-elles intéressées aux activités menées par les autres associations ? Dans quelle mesure les associations participent-elles aux activités des autres associations ? Quels sont les freins éventuels et comment les surmonter ?

Axe 2 : Renforcement de compétences des membres

- Dans quelle mesure le CHF permet-il l'amélioration des compétences de ses membres et ainsi la qualité des projets en Haïti ?
- Les activités menées dans le cadre du projet CRASH sont-elles pertinentes au regard des besoins des membres ?
- Dans quelle mesure la pratique de capitalisation d'expérience a-t-elle été comprise par les membres et intégrée dans leur logique de partenariat ?
- Comment les membres perçoivent-ils les outils proposés par le CHF ? Dans quelle mesure se les approprient-ils et les utilisent-ils ?
- Comment les membres perçoivent-ils et dans quelle mesure utilisent-ils les outils ECSI/Plaidoyer?

Axe 3 : Diffusion d'informations

- Comment est appréciée la Lettre Aux Membres? Dans quelle mesure permet-elle la professionnalisation des membres (axe 2) ? Quelles suggestions pour améliorer son utilité ?
- Comment est perçue la création du centre de ressources par le réseau ? Quelle utilisation compte en faire les membres ? Les membres sont-ils prêts à s'impliquer dans son alimentation régulière ? Quelles suggestions pour améliorer le contenu et la forme de cette diffusion d'information ?

- Dans quelle mesure la diffusion d'information sur Haïti permet une meilleure connaissance du contexte haïtien et ainsi d'améliorer les pratiques de partenariat des membres ?

Axe 4 : Transversalité des actions

- Dans quelle mesure les actions menées par le projet CRASH sont-elles pérennes ?
- Comment la coordination et le comité de pilotage CRASH ont-ils assuré le suivi et la mise en œuvre du projet CRASH? Quelles pourraient être les recommandations d'amélioration de pratiques en termes de suivi-évaluation du CHF ?
- En quoi le projet CRASH est-il en ligne avec la stratégie du CHF ? En quoi le projet CRASH alimente-t-il à son tour la stratégie et le positionnement du CHF ?
- Quelles recommandations pourraient être faites au CHF afin que soit intégrées au sein du projet suivant des activités de soutien aux membres autour de thématiques transversales et d'actualité par rapport aux enjeux de développement en Haïti liées au genre, développement durable/environnement et à la jeunesse ?

L'évaluation est vue comme une nouvelle opportunité de renforcer le lien entre les membres et de fédérer à nouveau autour du projet du CHF. Le CHF souhaite un processus d'évaluation très participatif et représentatif de la composition des membres du réseau, associant également fortement le conseil d'administration du CHF.

Le consultant devra être en mesure d'accompagner le réseau et ses membres dans l'appropriation des recommandations qui seront faites. Pour cela, il sera demandé au consultant d'être dans une réelle posture pédagogique afin d'assurer la compréhension du processus d'évaluation, mais surtout, l'appropriation du projet par les membres dans la perspective d'une meilleure implication dans le nouveau projet triennal. »

2. Liste des structures / personnes interrogées

Aux différentes étapes de collecte d'informations

structure	nom	fonction	lien avec le CHF					mode de collecte du témoignage				
			membre du CHF	membre d'un collectif local CHF	membre d'un collectif local CHF	partenaire CHF	acteur du secteur	de visu	skype téléphone	mail	enquête en ligne	webinaire
A titre propre	Jacques Pissier	membre individuel	x						x			
A titre propre	Marie Duflo	coordonnatrice MOM, Gitsi	x						x			
A titre propre	Ornella Brabeschi	membre individuel, Présidente CHF	x						x			
A titre propre	Anne Bertin	membre du CA	x									x
Action Education Haïti	Francis Bidault	président	x								x	
AFHSEC-CHASO	Chantal Guerrier	présidente	x									x
Agence des Micros Projets	Cécile Vilnet	coordonnatrice					x	x				
AJAD - Appui aux Jeunes, Acteurs de développement	Agnès Dumas	présidente	x								x	
Amitié Action Médicale Haïti (cessation d'activité en 2017)	Daniel Laforest	vice-président et président cu collectif Haiti 35	x	x				x				x
AOAH	Fortuna colette	presidente	x								x	
ASS'HUM	Jo Perreton	trésorier	x	x							x	
Association France Haïti Developpement (AFHAD)	Alain Garaud	président et secrétaire du collectif Haïti de Nantes	x	x				x			x	
Association pour le développement de Javel	Momperousse Lenese	présidente	x								x	
CASI 49	M. Chabeaud	référent					x					
cefrepade	magali lavirotte	administratrice	x	?							x	
CENTRAIDER	Cyril Boutrou	coordonnateur					x		x			
CHF	Céline Deboffe	Coordinatrice CHF	x					x				x
CHF	Mathilde Ory	ex-coordonnatrice CHF	0						x			
Cités Unis France	Félicia Medina	en charge de l'Amérique centrale et Cuba, Argentine, Brésil, Haïti					x	x				
CLIO	Isabelle Faucon	secrétaire Exécutive					x		x			
collectif 2004 Images	Anne Lescot	directrice bénévole	x								x	
Collectif 35 des Amis d'Haïti (nouvellement batisé collectif Bretagne)	Daniel Laforest	présidentdu collectif et vice-président de l'association	x					x				
Collectif Haïti de Nantes	Alain Garaud	secrétaire et président de l'AFFHAD	x					x				
Collectif Haïti Occitanie	Michèle Albouy	-	x									x
Collectif Haïti Provence Méditerranée (collectif local PACA)	Anne-Marie Straboni	présidente et présidente de l'association Hispaniola	x					x				
Collectif Saint Cado Haïti	Marie CAMUS	présidente	x	x					x		x	
DEFAP - service protestant de Mission	Laura Casorio	Secretaire Executve	x								x	
Enfants Soleil	Gérard Renard	Président										x
Ensemble pour Haïti	Bertho Mayotte	président	x	x				x			x	
Fédération Enfants-soleil Interationale	Gérard Renard	secrétaire généra, chargé des projets	x								x	
GARR	Anghie Lee Gardy Petit	-				x						
Grandir en Haïti	Catherine Logez	présidente	x								x	
GREF	Régis Ponthieux	membre du CA	x					x			x	

Haïti Futur	Josette Bruffaerts-Thomas	présidente	x								x	
Haïti Mémoire et Culture	Jacques Léon-Emile	président	x								x	
Haïtimoun	Isabelle Coupey	présidente	x	x				x				
Hercule Haïti	Jean-François Poidvin	président	x								x	
Hispaniola	Anne-Marie Straboni et Olivier Arnoux	présidente de l'association Hispaniola et présidente du collectif en PACA, membre du CA	x	x				x				
Korem	-	vice presidente	x								x	
LACIM	Albert Boudot	responsable Haïti	x	x					x			
Lambi	Enora Hirel	présidente	x						x			
Les amis de l'Epi en Haïti	Lucien Senegas	Président fondateur	x								x	
Les Amis d'Haïti	Chella Lefolle	presidente	x								x	
Les amis et les timouns de la NLL	Frédéric Degroote	trésorier	x						x			
Lyon Haïti Partenariat	Maguerite et Paul Vermande	présidente et vice-président et ancien président (jsuq'en 2017) du CHF	x					x			x	
Maison Internationale de Rennes	Ghania Boucekkine	présidente					x		x			
Occitanie Coopération	Maylis d'Aboville	coordonnatrice					x		x			
Relais France-Europe de la fondation Max Cadet d'Haïti	François-Frantz Cadet	président	x								x	
RESACOOP	Julien Puissant	chargé de mission					x		x			
Réseau Auvergne-Rhône-Alpes pour Haïti (collectif local)	Maguerite Vermande	représentante du collectif et Présidente de Lyon Haïti Partenariat	x					x				
SCAC Haïti	Laurent Bonneau et David Chenu	chef du Service de Coopération et d'Action Culturelle, Directeur de l'Institut Français, Ambassade de France en Haïti et Chargé de mission Coopération technique					x		x			
Solidarité Laïque	Leandro Carignano	responsable géographique Caraïbes Amérique Latine	x								x	
Starting Block	Gleda Nzalankazi	coordinatrice pédagogique					x	x				
Territoires Solidaires	Laurence Griette et Cécile Elizalde	directrice et chargée de mission					x	x				
Ti'moun et environnement	Marie-Claire Dauvisis	presidente	x	x					x		x	
Timoun Lekol	M. et Madame Levèche-Leray	présidente et membre actif	x					x			x	
Ti'moun Restavek de Belbeuf	René Soler	relation public	x	x				x			x	
VOAM	Jean Louis Viret	président	x								x	
Zanmi Lotbodlo	Evelyne Bulle	présidente	x								x	

Autres acteurs contactés pendant la période de collecte de données (non disponible pendant la phase d'enquête) :

Acteurs de développemet : URD, Educasol, PAFHA, Alcid, CROSI, le FORIM, ABCis (Rq. La CASI interrogé ne touche plus les association de solidarité à l'international).

Partenaires historiques du CHF : Veterimed, Medialternatif

3. Opportunités et menaces identifiées à l'issue de la phase 1.

Résultat détaillé de la priorisation des risques/menaces et des opportunités lors du CA du 30 septembre 2017

Dans une liste proposée par Efficoop, les membres du CA ont :

1. Sélectionné jusqu'à 4 risques/menaces qu'ils considèrent les plus importantes à prendre en comptes. Idem pour les opportunités.
2. Priorisé les risques/menaces sélectionnés par nombre décroissant (1 étant le plus important). Idem pour les opportunités.

Résultat de la priorisation des "risques/menaces" réalisée par le CA et l'équipe technique du CHF	Visée	Ordre de priorité	Exercice de priorisation	
			Récurrence	classement
Une évolution politique du contexte en France qui a mis ou va remettre en cause des cofinancements dont le CHF bénéficiait jusque la dans le cadre du projet (Conseil régional Île-de-France, réserve parlementaire, contrat aidé, etc.)	stratégique	1	13	1,1,+,4,3, 4,1,1,1,+,4, 2,1
Épuisement de l'équipe technique	opérationnelle	2	8	+,2,1,3,4, 2,3,1
Une capacité des membres limitée à s'engager au-delà de leurs propres activités compte tenu du caractère bénévole de grande majorité d'entre eux	Structurelle/ organisationnelle	3	6	3,3,2,2,2,+
Adéquation offre de services et attentes-besoins des membres envers le CHF sous évalué	stratégique	4	4	2,3,3,2
Faible remobilisation des apprentissages par les membres par manque de formalisation des productions issues de la capitalisation	opérationnelle	5	3	2,+,2
Éparpillement de l'information suite à la diversification des canaux de diffusion	opérationnelle	6	3	4,5,3
L'intégration de nouveaux membres dans la dynamique existante	opérationnelle	7	2	1,1
L'hétérogénéité d'une plateforme regroupant autour d'une approche géographique et les motivations des membres à y adhérer (sur lequel en découle les attentes réciproques) sous-estimée	Structurelle/ organisationnelle	8	2	+,1
Éloignement entre l'équipe du CHF et sa base	structurelle/ organisationnelle	9	2	3,2
Manque de cohérence avec la ligne éditoriale pour les ouvrages mis en ligne	opérationnelle	10	2	4,+
Dynamique de collectif local reposant sur des personnes physiques	structurelle/ organisationnelle	11	1	3
Fonctionnalité de la plateforme pouvant rendre difficile à long terme la recherche de documents	opérationnelle	11 bis	1	3
Des réalités et attentes très diverses des collectif locaux allant de la fonction relai du CHF à celle de groupement local d'intérêt	stratégique	12	1	4
Mise à jour des documents produits et alimentation régulière de la base de données	opérationnelle	12 bis	1	+

Résultat de la priorisation des "opportunités" réalisée par le CA et l'équipe technique du CHF	Visée	Ordre de priorité	Exercice de priorisation	
			Récurrence	classement
Passerelles possible avec d'autres acteurs (organisation conjointe d'action/production, entraide pour les actions de diffusion/communication)	stratégique	1	7	1,+,2,2,4,2,1
Une première réponse à la priorité sur les actions en Haïti et le renforcement des partenaires haïtiens (partie prenante du projet) par la présence d'un référent CHF	Structurelle / organisationnelle	2	7	3,2,+,4,4,2,3
Supports/canaux de diffusion permettant de toucher un plus large public et accessibilité du service en ligne pour les OSC haïtiennes	opérationnelle	3	6	4,3,+,+,4,2
Appétence réaffirmée des membres pour développer des liens d'échanges, de partage et d'entraide entre membres à des fins opérationnelles	stratégique	4	5	3,1,+,1,1
Préférence des membres pour les formes d'apprentissages autour de communautés de pratiques (rencontre entre pairs, faire-avec, mise en œuvre de projet commun) pour des produits remobilisables directement pour leur action	opérationnelle	4 bis	5	1,1,3,1,2

Attente envers le CHF pour faciliter la mise en relation avec des acteurs qui interviennent sur Haïti	stratégique	5	5	2,4,3,3,3
Des résultats encore à venir (année 3 du projet)	opérationnelle	6	3	1,3,+
Richesse d'expériences et d'expertises des membres	Structurelle / organisationnelle	7	2	1,+
Intérêt des autres acteurs ici et là-bas pour la singularité du CHF (approche géographique)	stratégique	7 bis	2	+,1
Intérêt des membres pour les relations de proximité sans pour autant être exclusif sur un format	Structurelle / organisationnelle	8	2	2,2
Importante offre décentralisée en matière de formations classiques et d'accompagnement des acteurs à l'amélioration de la qualité des projets	stratégique	9	1	+
Outil pour le suivi d'audience des supports/canaux de diffusions numériques existantes	opérationnelle	10	0	-

Nota bene : les « + » représente les risques/menaces ou opportunités qui ont été relevé comme prioritaire sans donner un ordre de priorité.

4. Retour d'expériences sur l'utilisation de l'outil webinaire avec les membres du CHF

Contexte

Utilisation du webinaire proposé

L'usage classique de l'outil « webinaire » se fait lors de séminaire, de présentation orale ou de cours magistral, pour permettre aux participants d'y assister à distance grâce à une interface web et d'échanger. Le niveau de contribution des participants peut être d'écouter passivement la présentation, poser des questions par tchat aux intervenants, répondre à des questions de type sondage posées au cours de la présentation ou participer activement et parler à travers une vidéoconférence groupale. Chaque type d'animation répond à des logiques différentes avec un niveau de complexité qui augmente au fur et à mesure que le niveau de participation augmente.

Efficoop a proposé de « tester » l'outil webinaire dans le cadre de l'évaluation du CRASH auprès des membres du CHF. Il était prévu initialement d'utiliser l'outil pour apprécier l'intérêt des membres pour les orientations prises par le CA à l'issue des recommandations d'Efficoop suite à la phase 1 du processus d'évaluation pour proposer des recommandations opérationnelles en adéquation avec la vision des membres. La diversité des scénarii opérationnels possibles à l'issu de la phase 1 à amener l'équipe Efficoop a réajusté les sujets des webinaires pour proposer plutôt un temps de débat et d'échanges supplémentaires avec un échantillon représentatif de membres CHF.

Il a donc été prévu d'organiser 3 webinaires sur une thématique proposée comme piste de travail pour les recommandations. Il a été proposé au CHF d'inviter 4-5 associations avec l'idée de permettre à tous les participants d'échanger par vidéo conférence.

Comme précisé précédemment, ce test s'est réalisé dans le cadre du niveau de participation le plus élevé, et donc le plus complexe, prévu par l'outil webinaire.

Aspects logistiques

Logiciel utilisé / click meeting. https://clickmeeting.com

Équipe d'animation Efficoop / 1 speaker, 1 facilitateur (gestion des difficultés techniques des participants, lecture des contributions par tchat, saisie en direct des points clés des échanges sur le tableau blanc, etc.) et un observateur (pour le recueil d'expériences).

Tenue du webinaire / Demande d'inscription personnalisée et ciblée (puisque le nombre de participants était limité). Envoi d'un tutoriel Word aux participants sur « comment accéder au webinaire suivant le support numérique utilisé » (le tuto vidéo envoyé avec l'invitation par le site clickmeeting avec l'invitation étant en anglais et ne prenant pas en compte l'utilisation sur tablette et smartphone). Accueil des participants et « hot line » ouverte 30 minutes avant le début de la séance pour répondre aux difficultés techniques.

ANNEXES

Les leçons apprises

	Constats	A retenir
Accès au webinaire	- Tous les moteurs de recherche ne pouvaient pas télécharger le flash player nécessaire pour faire fonctionner l'application du webinaire. Chrome a bien fonctionné alors que Mozilla a posé des problèmes. - Pour les participants souhaitant utiliser l'IPad ou le téléphone, il était nécessaire de télécharger l'application pour pouvoir participer à l'événement. - Au bout d'une heure, l'écran se congèle et il faut rafraichir la page du webinaire : cela fait perdre la connexion durant 5-10 secondes.	- Les tests pour trouver la plateforme répondant le mieux aux besoins d'une structure doivent être réalisés en « huis clos ». L'information peut ensuite être diffusée plus largement à l'ensemble du réseau. - L'utilisation de l'outil webinaire nécessite, comme tout outil, un apprentissage. Au-delà de l'envoi d'un tutoriel, il faut accompagner chaque participant à « dédiaboliser » l'outil mais également prendre en compte son niveau de maitrise des TIC. - Il est nécessaire d'introduire l'utilisation de l'outil webinaire de manière progressive en commençant par l'organisation de restitution d'étude avec un faible niveau de participation. On peut monter dans un deuxième temps en complexité en introduisant le tchat ou les sondages. - Pour des participants avec une faible maitrise des TIC, préférer utiliser les outils plus classiques et connus des participants pour des échanges très interactifs (comme le skype qui permet aussi à l'animateur de partager son écran avec les participants – moins « propre » mais très efficace aussi). Cela permet de s'adapter aux capacités « numérique » des participants.
Qualité technique des échanges	- Le choix de faire des échanges en parlant semble est intéressant. Le système de tchat n'est pas forcément adapté à un public non habitué aux nouvelles technologies qui tape lentement sur le clavier. - De nombreux bruits parasites (interférences, bruits de fonds, etc.) ont été constatés lors des webinaires, ce qui fatigue le suivi des débats. Les sources étaient diverses et multiples : utilisation du micro de l'ordinateur au lieu d'écouteurs, mauvaises qualités de micro, micro des participants restants ouverts, son par intermittence suite à une mauvaise connexion web, etc.	- La connexion internet : L'animateur doit avoir un son parfait et une très bonne connexion internet, condition sine qua none à la réussite d'un webinaire. Le logiciel clickmeeting semble avoir besoin d'une forte capacité de bande passante, donc peu adapté à une connexion de base ADSL (à capacité de bande passante limitée). Les participants ont également besoin d'avoir une bonne à très bonne connexion internet pour avoir une expérience satisfaisante avec cet outil. - Au niveau de l'image : Les participants n'ont pas besoin d'utiliser la webcam. Cela peut même gêner l'animation car cela utilise de la bande passante. Seule la webcam du présentateur présente un intérêt. La webcam peut d'ailleurs être utilisée pour améliorer l'animation en utilisant d'autres supports visuels présents dans l'espace de l'animateur. - Au niveau du son : Bien que complexifiant l'animation et la fluidité de la tenue d'un webinaire, les échanges vocaux peuvent être à privilégier suivant la nature des publics participants. Dans ce cas, il est bon de commencer la séance en faisant des essais micro avec chaque participant et en leur expliquant bien l'utilisation de l'outil et les règles de prise de parole. Tous les participants doivent avoir un casque avec un micro intégré pour éviter les bruits parasites et les effets d'écho. Il faut être sûr dans la configuration de l'ordinateur que la prise de son se fait bien depuis le micro.
Méthodologie d'animation	- Chaque thématique n'a été proposée qu'une fois, 3 jours – 3 thématiques. Des personnes ayant eu des difficultés de connexions ou un empêchement ont pu participer à une autre session. Toutefois, suite à des annulations de dernières minutes, certains sujets ont mobilisé très peu de participants et n'ont donc permis qu'une faible collecte d'information complémentaire. - Pour chaque webinaire, l'heure de démarrage a été retardée de 15 à 30 minutes suite à l'attente de certains participants. - La mobilisation de deux personnes pour animer le webinaire s'est avérée pertinente et nécessaire. - Il est difficile de proposer un webinaire sur des réflexions ouvertes lorsque les participants n'ont pas été préalablement préparés et n'ont pas eu un processus de réflexion avant le webinaire.	- Inviter au moins le double de personnes visées par le webinaire pour garantir un nombre suffisant de participants par webinaire. - Proposer le même webinaire deux à trois fois sur la même semaine. En effet, lors de l'organisation de plusieurs webinaires, les personnes n'ayant pas participé au premier peuvent rejoindre les webinaires suivants si on les relance. - Commencer le webinaire, quoi qu'il en soit à l'heure fixée – sans attendre les retardataires. Mais on peut mettre en place une « hot line » pour les personnes n'arrivant pas à se connecter pour les ajouter au webinaire en parallèle à l'animation principale. - Le webinaire doit s'organiser à deux personnes : une gérant les aspects techniques et le tchat, l'autre réalisant l'animation en tant que tel. - Même si l'échange se veut participatif, il est bon de cadrer la réflexion en posant des questions fermées. Ce choix ne permet pas d'englober toute la richesse de réflexion existante mais permet d'avancer sur certains points concrets.

5. Revue documentaire

Ci-dessous sont répertoriés les documents références étudiés. La liste présentée n'a pas vocation à être exhaustive mais de rendre compte des documents et sources d'information internet qui ont servis de support à l'analyse évaluative.

Documents CHF :

- Les documents de projet CRASH NIONG de l'AFD : demande de subvention, rapport technique et financier tranche 1, rapport technique et financier tranche 2, fiche de communication projet, fiche de présentation projet.
- Compte rendus des réunions du copil « CRASH », note d'information à l'attention des membres, compte rendus de rencontre, questionnaires de satisfaction rempli par les membres à l'issu de la rencontre nationale 2016, etc.
- Les outils produits par le CHF: Les fiches techniques CHF, les fiches thématiques, les fiche outils « ECSI / plaidoyer »,
- L'ensemble des lettres d'informations aux membres
- Échantillon des newletters: « une semaine en Haïti » et « nouvelles images d'Haïti » produites entre 2015 et 2017
- Note d'avancée sur le chantier « MADAC » du CHF.
- Annuaire des associations membres du CHF, édition 2016.
- Newletters du CHF sur la période de l'évaluation (juin 2017 – septembre 2017).
- Rencontre inter-associative, Comment soutenir les partenaires engagés dans des projets éducatifs en Haïti, recueil de bonnes pratiques. CHF, 2013.
- Qui sont les membres associatifs du CHF ? Etude-diagnostic. Barbara Dambreville, 2011.
- Guide des bonnes pratiques : comment soutenir ses partenaires haïtiens dans le cadre d'un projet de développement en Haïti ? CHF, 2012.
- Rapport annuel du collectif Haïti de France 2015 et 2016.
- Rapport de diagnostic pour CHF. Humanis Centre, 2013.
- Liste des associations membres du collectif local lyonnais RARAH en 2016.
- Les associations membres du collectif Haïti de France. Note de synthèse, 2011.
- 2011-2012 : États des lieux et perspectives du réseau CHF. CHF, 2012.
- 6Eme rencontres nationales des acteurs de la solidarité avec Haïti, 2016.
- Programme des rencontres : modules de formation, journée thématiques, etc.

Autres documents :

- Comment mieux intervenir ensemble en Haïti, journée de réflexion. Coordination Sud, Cité Unis France, Espace de partenariats franco-haïtien, 2011.
- Liste des projets financés par l'Agence des Micro-Projets en Haïti depuis 2013.
- Liste des projets financés par le dispositif PRA/OSIM depuis 2015.
- Note de plaidoyer pour réorienter la campagne de vaccination contre le choléra suite au cyclone Matthew.
- Créer et animer des communauté´es de pratique : préconisations pour une entreprise de formation et de conseil. INTD, 2006.

Consultation sites internet :

- Centre de ressources des acteurs de la solidarité avec Haïti - http://chf-ressourceshaiti.com
- Collectif Haïti de France - http://www.collectif-haiti.fr
- Observatoire Haïti du groupe URD - http://www.urd.org/L-Observatoire-Haiti

ANNEXES

- Atlas français de la coopération décentralisé.
- Site internet des réseaux régionaux multi-acteurs dans les régions « étude de cas » - https://www.diplomatie.gouv.fr/IMG/pdf/DEFINITION_CONTACTS_RRMA_JANV15_2_2__cle46ebe3.pdf
- Catalogue en ligne CEDIDELP - https://www.cedidelp.org/
- Médiathèque de l'Agence des Micro-Projets - https://mediatheque.agencemicroprojets.org/
- Ritimo - https://www.ritimo.org