Synthèse
Évaluation finale de projet

Centre de Ressources des Acteurs de la Solidarité avec Haïti (CRASH) avril 2015 - mars 2018

Le contexte

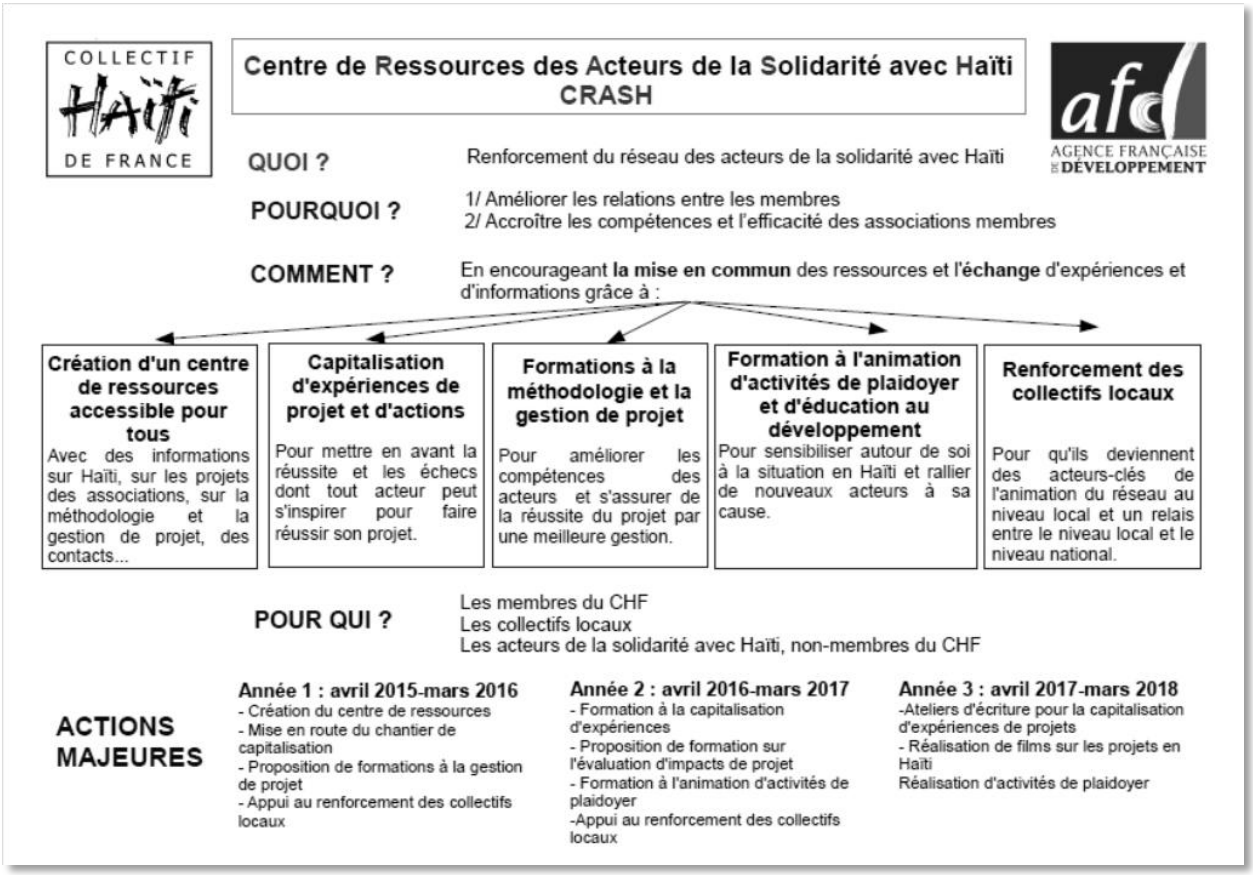
Né dans le contexte de la chute de la dictature, le Collectif Haïti de France (CHF) s'est fixé comme objectif de soutenir le processus démocratique en Haïti, indépendamment de tout courant politique. En 1992, il se formalisait en association française loi 1901. Actuellement, le CHF est un réseau constitué 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.

Figure 1 : 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.

Tableau 1 : 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.

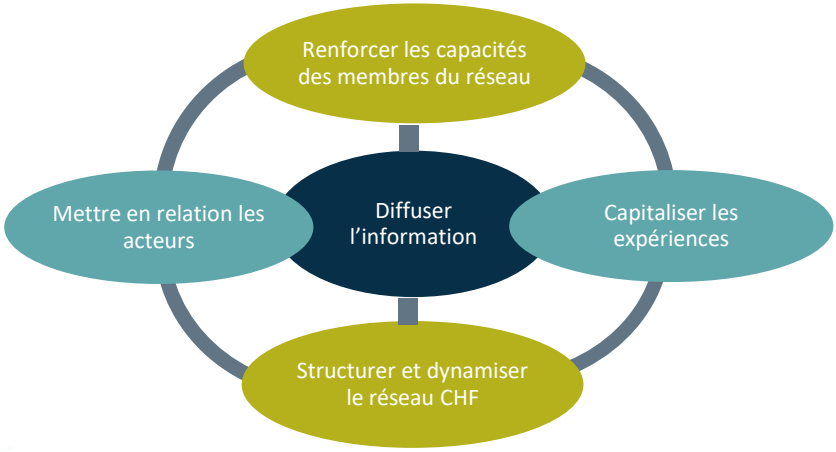
Les perspectives

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.

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 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.