



Etude sur les mésoprojets de solidarité internationale



Rapport final

Rapport Rédigé par

Virginie ESCUDIE
Avec l'appui de Mathilde LAVAL,
Et Yvan GRAYEL pour la coordination générale
Association LED

Date de Rendu du Rapport

20 mai 2017



Table des matières

Table des matières.....	2
Liste des sigles et abréviations	3
Remerciements	3
1. Introduction.....	3
1.1 Coordination SUD et l'AFD : dialogue et concertation.....	3
1.2 Les ONG ciblées par l'AFD : un éventail large mais non exhaustif et selon des modalités différenciées	4
1.3 A la marge des dispositifs, quid des mésoprojets ?	4
1.4 Les mésoprojets : des modes d'intervention mal connus.....	4
1.5 Méthodologie retenue	5
1.6 Difficultés et limites de l'étude.....	6
2. Synthèse des entretiens. Les mésoprojets d'aujourd'hui feront les ONG de demain	7
2.1 Hypothèse n°1 : Les mésoprojets, une catégorie en mal de financements adaptés	7
2.2 Hypothèse n°2 : Des associations freinées dans leur progression	9
2.3 Hypothèse n°3 : Accompagnement, innovation et valorisation des ressources locales - Quand la taille des projets est corrélée à certains types d'activités	9
2.4 Hypothèse n°4 : Les mésoprojets doivent aussi s'appréhender en fonction des ASI qui les portent 10	
2.5 Hypothèse n°5 : Au-delà du financement des projets, le nécessaire accompagnement des ASI en phase de structuration	10
2.6 Hypothèse n°6 : Aucune catégorie d'ASI ne doit être exclue d'un éventuel dispositif.....	11
2.7 Hypothèse n°7 : L'AFD comme opérateur légitime mais des avantages reconnus à un modèle externalisé	11
3. Questionnaire et entretiens complémentaires – Des mésoprojets inscrits dans une logique d'évolution des ASI qui les portent	13
3.1 Quelles sont les ASI qui mènent des mésoprojets ?	13
3.2 Et celles qui ne mènent pas de mésoprojets ?	17
3.3 Caractérisation des mésoprojets : activités, secteurs, temporalité et périmètre	19
3.4 Quelle stratégie à l'œuvre derrière les mésoprojets ?	24
3.5 Etudes préalables et évaluations finales.....	26
3.6 Le financement des mésoprojets.....	28
3.7 Les ressources humaines, un critère de différenciation important.....	31
3.8 Difficultés rencontrées par les ASI	33
3.9 Appui et formation.....	36
4. Conclusions générales et pistes de réflexion	39
4.1 Eléments de réponse aux questions préalables à l'étude	39
4.2 De la pertinence d'un dispositif dédié et sa déclinaison en objectifs principal et spécifiques.....	41
4.3 Quelles modalités d'appui envisager ?	43

Liste des sigles et abréviations

AFD : Agence Française de Développement
AMP : Agence des Micro-Projets
CIT : Cadre d'Intervention Transversal
DAECT : Délégation pour l'Action Extérieure des Collectivités Territoriales
DLA : Dispositif Local d'Accompagnement
DPO : Division des partenariats avec les ONG
EAD : Education au Développement
FRIO : Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel
MAEDI : Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International
MOOC : Massive Openline Course
OSC : Organisations de la Société Civile
PS Eau : Programme Solidarité Eau
Pra-OSIM : Programme d'Appui aux Organisation de Solidarité Issues des Migrations
RRMA : Réseaux Régionaux Multi-Acteurs

Remerciements

Nos remerciements s'adressent en premier lieu à l'ensemble des personnes interrogées dans le cadre de cette étude. Malgré des agendas chargés, elles ont su faire preuve d'une vraie disponibilité et de beaucoup de réactivité. Sans leur implication et la richesse de leurs réflexions ce travail n'aurait pas été possible. Nos remerciements s'adressent aussi à celles et ceux qui ont contribué à l'amélioration constante de cette contribution grâce à leurs regards critiques et bienveillants.

1. Introduction

1.1 Coordination SUD et l'AFD : dialogue et concertation

Depuis 1994, *Coordination SUD* œuvre au renforcement des compétences et à la valorisation des ONG de solidarité internationale (humanitaire, urgence, développement, environnement, plaidoyer, défense des droits, éducation à la citoyenneté et la solidarité internationale). Parmi les missions de la plateforme, figure la concertation avec les pouvoirs publics français et européens. En France, depuis 2009, date du transfert à l'AFD des projets à l'initiative des Organisations de la Société Civile (OSC)¹, l'institution - via la Division des Partenariats avec les ONG (DPO) - manifeste une volonté forte d'affiner sa connaissance du secteur associatif français. Ainsi, indépendamment des financements octroyés, l'AFD a renforcé le dialogue avec les ONG, notamment au travers des structures collectives, et plus particulièrement avec *Coordination SUD*. Les Assises du Développement et de la Solidarité Internationale de 2013 semblent avoir joué un rôle non négligeable dans la collaboration entre les deux structures. En 2012, l'AFD a élaboré son premier cadre d'intervention transversal (CIT) "l'AFD et les ONG 2013-2016", exercice qui a permis d'initier un processus de concertation et de réflexions communes avec *Coordination SUD* et les OSC.

Parmi les chantiers ouverts par le CIT, un seul n'est pas abouti à ce jour ; il concerne les 'mésoprojets'. Une des difficultés rencontrées repose sur la nécessité d'une identification fine de ce type d'action et du type d'acteurs qui les portent, la corrélation entre les deux n'étant pas non plus certaine.

¹ Hors francophonie, actions culturelles, coopération universitaire, aide humanitaire d'urgence et appui au volontariat

1.2 Les ONG ciblées par l'AFD : un éventail large mais non exhaustif et selon des modalités différenciées

De par ses nouvelles prérogatives, l'AFD s'est trouvée en relation avec un très large éventail d'organisations œuvrant dans le domaine de la solidarité internationale. Dans ce contexte, elle finance des interventions de terrain (projets, conventions programmes et programmes concertés pluri acteurs) et des interventions d'intérêt général (éducation au développement et soutien du milieu associatif).

S'agissant des OSC ciblées par l'AFD, on note que l'institution privilégie les organisations dites de 'taille moyenne'. En effet, selon le bilan 2012-2016², 80% des ONG financées dans le cadre des 'Initiatives ONG' sont des associations dont le budget annuel est inférieur à 15 millions d'euros. Au sein de cette catégorie, 32% sont des organisations ayant un budget annuel de moins d'1 million d'euros. On peut noter aussi que la part que représentent ces organisations diminue entre 2013 et 2015 pour passer de 35 à 22% en 3 ans.

Il convient également de souligner que depuis 2009, l'AFD a poursuivi le soutien à un dispositif spécifique d'appui aux microprojets (budget total inférieur à 150 000 € sur 3 ans maximum) portés par les petites OSC (budget annuel inférieur à 250 000€ euros annuel). Le dispositif a été amplifié à partir de 2013. Il s'agit de l'Agence des Micro-Projets (AMP) qui assure l'appui, la formation et le financement de ces acteurs et projets de taille modeste grâce à un cofinancement de l'AFD. Par ailleurs, l'AFD soutient le Pra-OSIM, transféré par le MAE à l'AFD début 2016, et qui est un outil de financement géré par le FORIM et destiné aux projets portés par les associations issues des migrations. Le Pra-OSIM concerne également des micro-projets dont le budget n'excède pas 120 000 € annuel (des projets portés par des organisations de taille également modeste).

1.3 A la marge des dispositifs, quid des mésoprojets ?

Il apparaît qu'en 2016 les projets d'un montant inférieur ou égal à 300 000€ ne représentent que 14,5% des projets subventionnés par la DPO³. En outre, l'institution a revu ses critères d'éligibilité en 2016 pour désormais restreindre l'accès aux subventions aux seuls projets dont le montant est supérieur à 300 000 € sur 3 ans (au lieu de 200 000 € précédemment) en prévoyant d'accepter les projets compris entre 200 000 et 300 000 euros sur la base d'une argumentation étayée de l'ONG porteuse. Par ailleurs, seules les organisations dont le budget annuel est supérieur à 140 000 € (coût annuel du projet n'excède pas 70% du budget de l'association), pourront y accéder.

Ainsi, il existe une catégorie de projets pour lesquels aucun dispositif spécifique soutenu par l'AFD n'est proposé : ceux dont le budget est compris entre 150 et 300 000 €.

Ainsi, il apparaît qu'il n'existe pas aujourd'hui en France de dispositif d'appui et de financement généraliste dédié aux projets dont les montants sont compris entre 150 000 € et 300 000 €.

1.4 Les mésoprojets : des modes d'intervention mal connus

L'absence de tels dispositifs de soutien adaptés aux mésoprojets a pour conséquence une connaissance limitée de ce type d'interventions, et par conséquent, des acteurs qui les portent. Leur définition même est complexe car définie 'en creux' : par rapport à ce qu'ils ne sont pas (ni gros, ni petits). Par ailleurs, leur taille s'appréhende différemment selon les structures.

Dès lors, plusieurs questions se posent :

² L'AFD et les organisations de la société civile. 2012-2016, un partenariat renforcé, AFD, Paris

³ Pourcentage tiré du bilan AFD-OSC 2012-2016

- Peut-on identifier des critères de définition d'un 'mésoprojet' ? La taille du projet est-elle une entrée suffisante ou faut-il appréhender cela de façon plus globale, en termes d'approche 'mésoprojet' en lien avec les caractéristiques des associations qui les portent ?
- Quelle part représentent ces projets dans les sollicitations aux bailleurs de fonds et aux structures d'appui ?
- Comment ces projets sont-ils financés ? Quelles stratégies sont adoptées par les acteurs (contournement, sollicitations multiples, etc.) ? Et quelles en sont les contraintes ?
- Quelles sont les organisations porteuses de mésoprojets ? Y-a-t-il une corrélation entre la taille du projet et la taille de l'association qui le porte ? Le cas échéant, peut-on dégager quelques éléments de caractérisation de ces acteurs ?
- Observe-t-on un continuum, une évolution dans la taille des projets ? L'absence de dispositif spécifique est-elle un frein à cette évolution ?
- Peut-on observer des spécificités propres aux projets de cette taille ? En France et sur le terrain des projets ? Indépendamment des financements, quels besoins identifie-t-on ?
- Au regard des réponses apportées aux questions précédentes et des missions de l'AFD, quelles perspectives ouvrirait un dispositif adapté ? Est-il pertinent de le faire ? Et selon quelles modalités et quel niveau d'exigence ?

L'objectif de l'étude consiste à apporter les réponses à ces questions. Par ailleurs, et en fonction des recommandations et des échanges avec Coordination SUD, la réflexion pourra être prolongée pour accompagner la conception d'un éventuel dispositif spécifique.

1.5 Méthodologie retenue

La méthodologie retenue pour ce travail se décline en trois axes :

- (1) Un premier volet est consacré à des entretiens avec une série d'acteurs issus du secteur de la solidarité internationale parmi les organisations d'appui aux associations de solidarité internationale (ASI) et les bailleurs de fonds. 28 personnes, représentant 22 organisations⁴ ont ainsi été interrogées dans le cadre d'entretiens semi-directifs réalisés essentiellement par téléphone et sur la base d'une grille validée par le comité de pilotage de l'étude. Ces entretiens avaient pour objectifs de recenser les perceptions des différents acteurs sur le sujet en fonction de leur propre expérience pour identifier un faisceau d'éléments utiles à la définition de l'objet d'étude et susceptibles de constituer un ensemble d'hypothèses à tester. Lors de la réunion de cadrage, le comité de pilotage a manifesté la volonté de centrer cette première partie de l'étude sur un travail destiné à mieux circonscrire son objet sans entrer dans le détail des modalités d'un éventuel dispositif spécifique. C'est pour tenir compte de cette attente que les questions se concentraient sur les aspects liés à l'existant sans aborder dans le détail les questions liées aux modalités d'un hypothétique dispositif.
- (2) Un deuxième volet a consisté à produire un questionnaire à destination des ASI afin de recueillir des informations utiles à la compréhension de leur fonctionnement et permettant de tester les hypothèses issues des entretiens. Ce questionnaire a été construit pour aborder le sujet selon une approche centrée sur les projets, c'est-à-dire sans cibler une catégorie d'acteurs particulière. Coordination SUD, après validation par les membres du comité de pilotage, s'est chargée de la diffusion auprès de ses membres et d'une série d'acteurs non membres. Les Réseaux Régionaux Multi Acteurs (RRMA), également sollicités, ont tous accepté de diffuser le questionnaire auprès des acteurs de leurs territoires en y associant également les réseaux de Bretagne et Pays de La Loire, deux régions qui ne sont pas dotées d'un RRMA.

⁴ Voir liste en annexe

- (3) A l'issue de la phase d'analyse, une série d'entretiens complémentaires ont été organisés avec treize associations pour approfondir certains aspects. Les pratiques en matière de mobilisation des ressources locales, l'innovation, et les besoins d'accompagnement ont été plus particulièrement évoqués dans ces entretiens.

1.6 Difficultés et limites de l'étude

Comme évoqué précédemment, le comité de pilotage souhaitait aborder le sujet selon une approche centrée sur les projets. Il convenait donc de s'adresser à l'ensemble des acteurs sans discrimination et sans identification préalable des ASI plus particulièrement concernées par ces pratiques. L'objectif était de recueillir de l'information émanant aussi des ASI ne menant pas ce type de mésoprojets pour identifier des éléments d'explication et tenter d'apprécier un potentiel vivier d'associations cibles. A cette large consultation, s'ajoutait une volonté de limiter au maximum les contours de l'objet d'étude considérant qu'il s'agissait d'un des outputs attendus de l'étude. Ce large champ d'investigation et cette posture vis à vis de l'objet d'étude ont largement complexifié la réalisation du questionnaire et le travail d'analyse.

Une autre difficulté est à attribuer aux délais, plus longs que prévus. Tout d'abord, les entretiens se sont déroulés sur une période assez longue, de nombreux interlocuteurs étant souvent en déplacement et accaparés par de nombreuses activités. Ainsi, la réalisation du questionnaire a été repoussée de quelques jours et sa construction a dû être menée sans attendre la fin des entretiens. Par ailleurs, les délais nécessaires au processus de validation par le comité de pilotage avaient été sous-estimés. Ainsi, la mise en ligne du questionnaire et sa diffusion dans les réseaux ont été effectives 15 jours plus tard que ce qui était prévu.

Enfin, la diffusion du questionnaire dans les réseaux n'ayant pas toujours été relayée, un travail de relance a été nécessaire et il a fallu étendre la période de mise en ligne une semaine supplémentaire sans quoi les réponses auraient été trop peu nombreuses. 384 associations ont répondu et parmi elles 308 répondant aux critères ont pu être analysées. 54 % des associations (soit 164 ASI) qui ont répondu sont des micro associations au budget inférieur à 50 000€ ce qui est cohérent avec la répartition que l'on peut observer à un niveau plus global en France, où 68% des associations ont un budget inférieur à 50 000€⁵. En revanche, cela signifie que la taille de l'échantillon pour les autres ASI est assez limitée. Les résultats du questionnaire ont par conséquent surtout valeur d'illustration dans le cadre d'une approche essentiellement qualitative.

Le rapport s'articule en 3 parties :

- (1) La première présente une synthèse des entretiens menés avec les représentants des organisations interrogés. Cette synthèse s'articule autour de 7 points, conçus comme autant d'hypothèses.
- (2) La deuxième partie présente les résultats du questionnaire, complétés par les éléments recueillis lors des entretiens complémentaires menés auprès de treize ASI.
- (3) Enfin, une troisième partie conclura sur des pistes de réflexion s'agissant de la pertinence d'un dispositif approprié en vue de lancer la discussion collective. La conclusion propose une version synthétique des principaux résultats.

⁵ "Les associations entre crise et mutations. Les grandes évolutions", Viviane Tchernonog, ADDES, Fondation du Crédit Coopératif, 2013.

2. Synthèse des entretiens. Les mésoprojets d'aujourd'hui feront les ONG de demain

Les perceptions et avis des acteurs interrogés ont été analysés et regroupés en un ensemble d'idées forces présentées ici sous la forme d'une série d'hypothèses à tester en fonction des résultats du questionnaire.

2.1 Hypothèse n°1 : Les mésoprojets, une catégorie en mal de financements adaptés

L'absence de financements ciblés pour les projets compris entre 150 000 et 300 000€

Comme évoqué en introduction, les ASI françaises disposent d'un dispositif de financements fondés sur le droit d'initiative soutenus par l'AFD, ouverts à l'ensemble des ASI quelle que soit leur localisation sur le territoire. Communément appelé dispositif "Initiatives ONG", il est géré par la DPO au sein de l'AFD,

Dans le cadre de ce dispositif, un outil spécifique a été développé sur les mêmes principes : il s'agit l'Agence des Micro Projets (AMP), programme de La Guilde Européenne du Raid, cofinancé par l'AFD.

Le dispositif "Initiatives-ONG" est ouvert aux projets de terrain et d'intérêt général à partir de 300 000€ (200 000 € pour certains projets sur la base d'une argumentation étayée) de budget et aux associations dont le budget est supérieur à 140 000€. Le taux de co-financement ne doit pas dépasser 50% pour les projets de terrain et 60% pour les projets d'intérêt général.

L'AMP est réservée aux micro ASI de moins de 250 000€ de budget annuel et pour des projets de terrain inférieurs à 150 000€ de budget. Le montant de la subvention ne peut excéder 15 000 € et 75% du budget total du projet.

Pour les projets qui ne s'inscrivent dans aucune de ces deux catégories, d'autres bailleurs peuvent être sollicités :

- ✓ Les collectivités locales, acteurs majeurs du financement des projets associatifs, soutiennent dans leur grande majorité, des projets de petite taille, comme le révèle une étude publiée en 2014 par l'AFD⁶. Par ailleurs, quand bien même certaines collectivités soutiennent des projets de plus grande ampleur, l'éligibilité est liée à des considérations territoriales qui en limitent l'accès au plus grand nombre. En outre, les subventions sont attribuées dans le cadre d'une politique de coopération propre à chaque exécutif local. Les territoires et secteurs d'intervention éligibles ne sont pas laissés à l'initiative des ASI. En outre, on observe dans les régions une forte tendance à la restriction des enveloppes dédiées à la coopération internationale qui s'accompagne d'une restriction conséquente des critères et des seuils de cofinancement. A titre d'exemples, dans la Région Auvergne-Rhône-Alpes, on est passé de près de 200 associations soutenues en 2015, à 97 associations en 2016. Pour 2017 l'objectif affiché est de 50 associations soutenues. Seuls deux territoires sont désormais ciblés et les projets doivent faire la preuve d'un potentiel économique au Nord et au Sud. En Pays de La Loire, le budget dédié aux projets à l'initiative des ASI a diminué de plus de 40 %, le plafond de subvention a été ramené à la baisse pour passer de 30 000 à 20 000€, et le seuil de cofinancement est passé de 50% à 30% du budget total du projet. Sans aller aussi loin dans le

⁶Lechevallier Y. et Boitière A., Coop Dec Conseil, "Etude concernant le soutien des collectivités françaises aux associations de solidarité internationale en 2013", AFD, Mai 2014.

niveau de détail, plusieurs interlocuteurs ont fait état de ce même constat dans différentes régions.

- ✓ Les fondations sont aussi des bailleurs importants pour les ASI. Leur nombre s'est considérablement développé ces dernières années en France. Selon les chiffres du Centre Français des Fonds et Fondations, entre 2009 et 2016, le nombre de fondations et de fonds de dotation a augmenté de 66%⁷. Néanmoins, les fondations mènent le plus souvent leurs propres actions, et seules 18% d'entre elles sont des fondations redistributives⁸. Par ailleurs, bien qu'elles n'affichent pas toujours de plafond pour les projets qu'elles financent, les fondations accordent bien souvent des subventions dont les montants sont limités et qui ciblent des thématiques et des publics particuliers.
- ✓ Différents ministères peuvent également cofinancer des projets de solidarité internationale. On pense notamment au Ministère des Affaires Etrangères et Européennes sur ses crédits d'influence et à la DAECT qui via le soutien aux coopérations décentralisées permet indirectement de cofinancer certains projets portés par les ASI. D'autres ministères peuvent aussi débloquent des subventions tels que le Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer ; le Ministère de la santé, etc. mais les critères sont fonction de leurs domaines de compétence et des conjonctures politiques.
- ✓ Les programmes portés par des associations, tels que le CFSI, Solidarité laïque, etc. offrent également des possibilités de financement sur des thématiques particulières. Ces programmes peuvent offrir des possibilités intéressantes en matière d'ECSI et pour financer directement les ONG du Sud.
- ✓ Les dispositifs spécifiques (1% eau, énergie, déchets) sont une autre voie, qui suppose une collaboration étroite avec les collectivités locales et les opérateurs. Le dispositif mis en place dans le cadre de l'accès à l'eau est le plus structuré grâce au PS Eau, structure d'appui et de coordination des acteurs.

Ainsi, les projets dont les budgets sont compris entre 150 000 et 300 000€ ne bénéficient d'aucun dispositif de financement à la fois généraliste, sans condition de localisation et fondé sur le droit à l'initiative. Pour combler ce vide, les ASI porteuses de projets de cette taille sont contraintes d'adopter des stratégies de financement extrêmement complexes et chronophages, en amont pour identifier les bailleurs pertinents et multiplier les demandes de subventions. En aval pour suivre les dossiers, respecter les délais et répondre aux exigences en matière de reporting.

De manière générale, au-delà du critère lié à la taille du projet, les personnes interrogées considèrent que la principale difficulté pour ces projets réside dans le niveau trop bas des seuils de cofinancement. Ainsi, le critère de la taille du projet n'est pas nécessairement le plus déterminant et les mésoprojets sont surtout définis eu égard aux difficultés de financement. C'est sans doute pourquoi la définition du méso projet va bien au-delà de cette fourchette de projets compris entre 150 000 et 300 000€ de budget total. En effet, dans leur très grande majorité, les personnes consultées adoptent une conception du méso projet qui s'inscrit dans un intervalle compris entre 50 000 et 300 000€ de budget total.

L'absence de financements adaptés aux projets compris entre 50 000 et 150 000€

Indépendamment des projets exclus de tout dispositif spécifique, les acteurs incluent donc dans la catégorie des mésoprojets, une partie des microprojets éligibles au dispositif AMP. Si l'on observe les statistiques de l'AMP, on s'aperçoit, en effet, qu'en 2016, 85% des projets dotés avaient un budget total inférieur à 50 000€. Et selon le FORIM, la moyenne des projets dotés dans le cadre du Pra OSIM est de 60 000€. Ainsi, bien qu'éligibles à ces dispositifs, ces projets compris entre 50 000

⁷ <http://www.centre-francais-fondations.org/>

⁸ Selon le site Solidaire : <http://www.solidaire-info.org>

et 150 000€ se financent peu auprès de ces programmes qui offrent des subventions plafonnées à 15 000€⁹.

En France, il y aurait ainsi une double tendance :

- D'une part, la recherche d'efficacité des bailleurs nationaux (et supra nationaux) tendrait à privilégier les projets de grande taille bien qu'à ce jour au sein de l'AFD, on constate que le montant des subventions octroyées tend à diminuer (745 K€ en 2016 contre 910 K€ en 2015).
- D'autre part, les critères de cofinancement et le plafonnement des subventions privilégient les microprojets.

C'est donc cet intervalle compris entre 50 000 et 300 000€ de budget total que nous avons retenu pour circonscrire le champ couvert par l'étude. Toutefois, nous avons pris le parti tout au long de ce travail, de distinguer deux catégories de projets : ceux compris entre 50 000 et 150 000€ de budget annuel d'une part, et ceux compris entre 150 000 et 300 000€ d'autre part.

2.2 Hypothèse n°2 : Des associations freinées dans leur progression

Dans leur grande majorité, les 28 personnes interrogées considèrent que l'absence de dispositif financier adapté aux projets de taille intermédiaire est un frein à l'émergence de structures compétentes et novatrices. De nombreuses ASI vivraient ainsi une semblable histoire : après avoir réalisé plusieurs microprojets au cours desquels elles ont acquis savoir-faire et compétences, elles souhaitent changer d'échelle pour donner plus d'ampleur à leurs interventions, mener des projets pluriannuels, aborder leurs projets de façon plus globale, etc. Elles doivent alors arbitrer et/ou combiner entre plusieurs possibilités : (1) proposer à la DPO des projets d'un montant supérieur à 300 000€ ; (2) redécouper leurs projets en sous projets éligibles aux guichets accessibles aux microprojets ; (3) multiplier les sollicitations à divers bailleurs publics et privés.

Selon les interlocuteurs consultés, la marche à franchir pour prétendre aux financements de la DPO est trop importante et ce sont les deux dernières options qui sont choisies ce qui a pour conséquence un véritable épuisement dans une recherche de fonds "tous azimuts", une gestion des délais extrêmement complexe, un surcroît de lourdeurs lié au reporting et un maintien des ASI dans des logiques de réplication de microprojets¹⁰.

Plusieurs acteurs affirment qu'il existe un vivier d'associations compétentes, dynamiques et novatrices qui stagnent, s'épuisent, voire disparaissent, faute de solutions de financement qui leur permettraient de changer d'échelle.

2.3 Hypothèse n°3 : Accompagnement, innovation et valorisation des ressources locales - Quand la taille des projets est corrélée à certains types d'activités

Les entretiens font apparaître un lien entre la taille des ASI, la taille des projets et le type d'activités menées :

- ✓ Pour les associations de taille modeste¹¹, outre les changements d'échelle, les mésoprojets offriraient le cadre nécessaire pour aller au-delà des investissements

⁹ 15 000 € par an pour le Pra-OSIM et 15 000€ sur trois ans pour l'AMP.

¹⁰ Pour les ASI qui bénéficient des fonds de la DPO, les seuils de cofinancement fixés à 50% ou à 60% conduisent aussi à des stratégies de recherche de co-financement lourdes et complexes.

¹¹ Les entretiens ne permettent pas de dégager un critère précis de définition d'une association de "taille modeste". Cette terminologie est utilisée en opposition aux "grosses ONG" dont les budgets annuels excèdent plusieurs millions d'euros et qui disposent d'équipes salariées conséquentes.

matériels et développer les activités d'accompagnement et de renforcement de capacités. Par ailleurs, certains interlocuteurs considèrent que ce sont des projets qui favorisent et valorisent les compétences locales car ils sollicitent plus que les autres les structures locales, véritables partenaires-acteurs des mésoprojets.

- ✓ Pour les associations de taille plus importante, ils permettraient de mener des opérations innovantes en limitant les risques financiers.

Ainsi, la plupart des 28 interlocuteurs considèrent que les mésoprojets concernent l'ensemble des acteurs de la solidarité sans considération de taille, chacun y trouvant un instrument privilégié pour développer des stratégies particulières.

2.4 Hypothèse n°4 : Les mésoprojets doivent aussi s'appréhender en fonction des ASI qui les portent

Pour mener des mésoprojets, de l'avis de la plupart des acteurs sollicités, il faut des ASI structurées, s'appuyant sur des salariés et des dirigeants compétents. La plupart des bailleurs appliquent des critères liés à la capacité des acteurs à porter les projets dans la durée et à répondre aux exigences en matière de reporting, et de nombreuses ASI de taille modeste ne sont pas en mesure de répondre à ces exigences. Mais, comme le soulignent divers interlocuteurs, la vraie différence entre les ASI se situe entre celles qui sont à 100% de bénévoles et celles qui s'appuient sur des salariés. Jusqu'à 150 000€ de budget, il serait encore possible de mener des projets en s'appuyant sur des équipes de bénévoles, mais au-delà, à moins de ne réaliser que des investissements et des constructions d'infrastructures, il serait nécessaire de disposer de personnel salarié. De l'avis d'une majorité d'interlocuteurs, ce sont les salariés qui gèrent les projets complexes et pluriannuels ayant des ambitions en termes de renforcement et d'accompagnement.

2.5 Hypothèse n°5 : Au-delà du financement des projets, le nécessaire accompagnement des ASI en phase de structuration

De l'avis de l'ensemble des personnes consultées, l'accompagnement financier des mésoprojets ne sauraient suffire à répondre aux besoins et, dans l'hypothèse où un dispositif spécifique serait proposé, il ne faudrait pas négliger les besoins d'accompagnement. L'appui envisagé concerne d'une part les questions transverses telles que le genre, l'évaluation, le changement, la capitalisation, etc. et d'autre part, l'appui aux structures (gestion financière, recherche de financements, gouvernance, etc.). Ce dernier point est considéré comme un point crucial sur lequel plusieurs interlocuteurs concentrent tout particulièrement leur attention. Alors que les bailleurs focalisent souvent sur le soutien aux projets, les personnes interrogées insistent et soulignent que l'entrée projet n'est pas la seule et qu'il est important de soutenir les structures. Durant les entretiens, la question des mésoprojets est presque toujours abordée en lien avec la dynamique d'évolution des structures qui les portent. Or, dans cette période de transition, les ASI deviennent très vulnérables pour deux raisons principales : la première est liée à une évolution du statut quand les ASI deviennent employeuses. La seconde est liée au mode de gouvernance qui tend à s'épuiser. En effet, nous disent certains, il arrive un moment où le Conseil d'Administration doit s'ouvrir à des compétences externes et où les membres fondateurs doivent parfois s'effacer.

Certains bailleurs et/ou structures d'appui ont d'ores et déjà imaginé des dispositifs destinés à accompagner le renforcement des structures, tels le "chèque consultant" proposé par la Fondation de France ou le "coup de pouce changement d'échelle" au CFSI.

D'autres structures ont mis en place leur propre modèle d'organisation qui répondent à ces besoins particuliers.

Deux exemples peuvent ici être cités :

- 1) En 2011, le Groupe SOS s'est ouvert à la solidarité internationale. Il accueille aujourd'hui 6 ONG au sein d'un pôle qui s'est véritablement structuré à partir de 2015. La structure offre à ses membres la possibilité d'être adossé à une organisation solide et de bénéficier d'une offre de services mutualisés ainsi que d'une structure de gouvernance compétente et expérimentée.
- 2) L'ONG ACTED a lancé en 2015 l'initiative ACTED Lab, un dispositif d'aide à la structuration destinée à des petites organisations en phase d'évolution et considérée comme étant à fort potentiel. L'ONG leur offre un hébergement, mutualise certains coûts de fonctionnement, appuie les ASI dans leur recherche de fonds et les associe à ses propres projets quand cela est pertinent. L'idée est de proposer aux ASI un modèle d'appui inspiré de l'esprit Start up.

2.6 Hypothèse n°6 : Aucune catégorie d'ASI ne doit être exclue d'un éventuel dispositif

Dans leur grande majorité, les 28 personnes consultées considèrent que tous les acteurs de la solidarité internationale sont concernés et qu'un dispositif mésoprojets devrait être ouvert à l'ensemble des ASI sans distinction de taille ou de secteur d'activité.

Certains soulignent qu'il serait néanmoins opportun de mettre en place des gardes fous pour veiller à ce que les plus grosses ONG ne captent pas une trop grande partie des financements. Mais dans leur ensemble les personnes consultées ont le sentiment d'une tendance à la concentration des financements en France et à l'international et considèrent qu'une des conséquences de ce modèle est la standardisation des procédés et la réplication des actions. Elles voient dans les mésoprojets, une possibilité offerte, aussi aux acteurs de grande taille, pour mener des opérations pilotes et des innovations à moindre risque. A noter que cette étude n'incluait pas dans son champ le dispositif FISONG¹².

Concernant les secteurs d'activité, si les échanges portent essentiellement sur les projets de terrain, les projets d'intérêt général ne sont pas considérés – à de rares exceptions près- comme des thématiques à exclure d'un éventuel dispositif. Les projets d'EAD, notamment, sont souvent de taille plus modeste que les autres et, de ce fait, encore plus éloignés de la DPO. Par ailleurs, un dispositif mésoprojets est perçu comme un moyen de mener des projets à la maille régionale.

Dans l'ensemble, les acteurs abordent la question de façon globale, pour l'ensemble du secteur et sans faire de distinction. Plusieurs interlocuteurs insistent également sur la question du soutien aux ASI des pays du Sud, considérant qu'il s'agit d'une composante majeure à prendre en considération pour faire progresser la coopération internationale et être en phase avec les importantes évolutions des sociétés civiles dans ces pays.

2.7 Hypothèse n°7 : L'AFD comme opérateur légitime mais des avantages reconnus à un modèle externalisé

Bien qu'à ce stade de l'étude, la question n'était pas privilégiée, les personnes consultées évoquent spontanément une préférence pour une gestion par l'AFD qui apparaît être la structure la plus légitime pour mettre en œuvre et gérer un dispositif spécifique dédié aux mésoprojets. Néanmoins, une organisation issue du milieu associatif aurait l'avantage d'être plus proche des ASI. En effet, plusieurs interlocuteurs évoquent une barrière qui séparerait l'AFD de certaines ASI qui n'oseraient pas franchir le pas à cause d'une forme d'auto censure.

Si aucune association n'est identifiée comme étant naturellement légitime pour assumer cette charge, plusieurs personnes évoquent l'intérêt d'un fonctionnement collectif, d'un consortium,

¹² Facilité d'Innovation Sectorielle pour les ONG mise en place en 2007 et qui cible l'innovation.

d'une organisation transversale qui pourrait être fondée sur des bases thématiques et l'expertise des membres.

Les mésoprojets d'aujourd'hui feront les ONG de demain. Telle est l'impression d'ensemble qui se dégage de ces entretiens. A ce titre il semble opportun, d'une part de combler le vide qui existe au niveau des instruments de financements, et d'autre part de concevoir un dispositif qui appréhende ces mésoprojets concomitamment aux structures qui les portent dans une logique d'accompagnement au changement. Ces entretiens mettent en évidence l'utilité qu'un tel dispositif pourrait avoir pour encourager la nécessaire diversité du tissu des ONG.

3. Questionnaire et entretiens complémentaires – Des mésoprojets inscrits dans une logique d'évolution des ASI qui les portent

Ce questionnaire, destiné aux ASI, avait pour fonction d'approfondir la compréhension des pratiques de ces dernières en matière de mésoprojets. Il a été pensé pour dégager certaines caractéristiques et articulé autour d'une série de questions : Quelles sont les ASI concernées ? Quelles sont les caractéristiques propres aux mésoprojets ? A quelles stratégies correspondent-ils ? Avec quelles ressources sont-ils mis en œuvre ? Quelles sont les difficultés rencontrées ?

Les résultats sont analysés pour s'articuler avec les hypothèses faites précédemment et apporter des éléments de vérification et de discussion. Les entretiens complémentaires réalisés avec une dizaine d'ASI à l'issue du questionnaire nous ont permis d'approfondir certains points quand le questionnaire ne donnait pas suffisamment de précisions.

Suite aux échanges avec les différents acteurs interrogés, nous avons circonscrit l'objet d'étude aux projets compris entre 50 000 et 300 000€ de budget total. Mais, pour tenir compte des conditions différentes qui s'appliquent, et dans un souci d'affiner l'analyse, nous avons opté pour un traitement différencié selon deux catégories : une catégorie de projets compris entre 50 000 et 150 000€ et une catégorie de projets compris entre 150 000 et 300 000€. Ce découpage permet, en outre, d'avoir des éléments d'appréciation en termes de continuum, ce qui était une préoccupation importante dans les termes de référence de l'étude. Ce découpage a eu pour conséquence qu'une vingtaine de réponses n'ont pu être analysées que partiellement. En effet, il n'était pas possible d'analyser les réponses des ASI menant les deux catégories de projets car nous n'étions pas en mesure de faire la distinction dans leurs réponses pour savoir quels étaient les projets concernés.

384 ASI ont répondu au questionnaire. Parmi elles, 308 correspondent aux critères de sélection c'est-à-dire : être une association, œuvrer dans la solidarité internationale et avoir au moins un projet en cours ou en phase de planification.

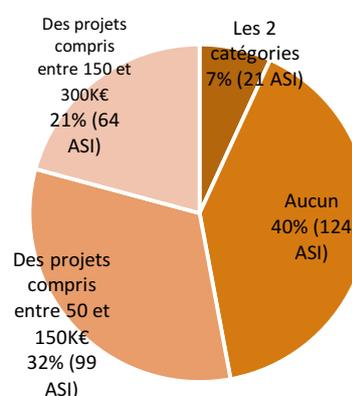
3.1 Quelles sont les ASI qui mènent des mésoprojets ?

60% des ASI ayant répondu mènent des mésoprojets

A 32%, elles sont une majorité à mener des projets compris entre 50 000 et 150 000 €, et 21% d'entre elles mènent des projets compris entre 150 000 et 300 000€, enfin, 7% mènent les deux catégories de mésoprojets.

Il est à souligner que 54% des ASI (164 ASI) ayant répondu au questionnaire sont des micro associations dont le budget annuel est inférieur à 50 000€. Des associations qui majoritairement ne mènent pas de mésoprojets (67%). **Ainsi, si l'on observe uniquement les associations dont le budget est supérieur à 50 000€, 92% des ASI consultées mènent des mésoprojets.**

Graphique 1 -Part des ASI menant des mésoprojets



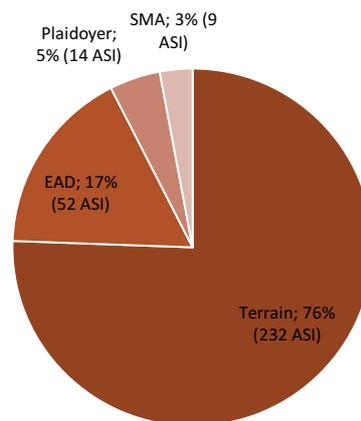
76% des ASI ayant répondu sont des ASI de terrain

24% des ASI consultées sont des ASI d'intérêt général (EAD, SMA et plaidoyer), ce qui correspond à peu près à la répartition des subventions au sein de la DPO qui finance à 80 % des projets de terrain selon le bilan 2012-2016.

Parmi les ASI de terrain, elles sont 63% à mener des mésoprojets, dont 32% des projets compris entre 50 000 et 150 000€, 23% des projets compris entre 150 000 et 300 000 € et 9 % qui font les deux.

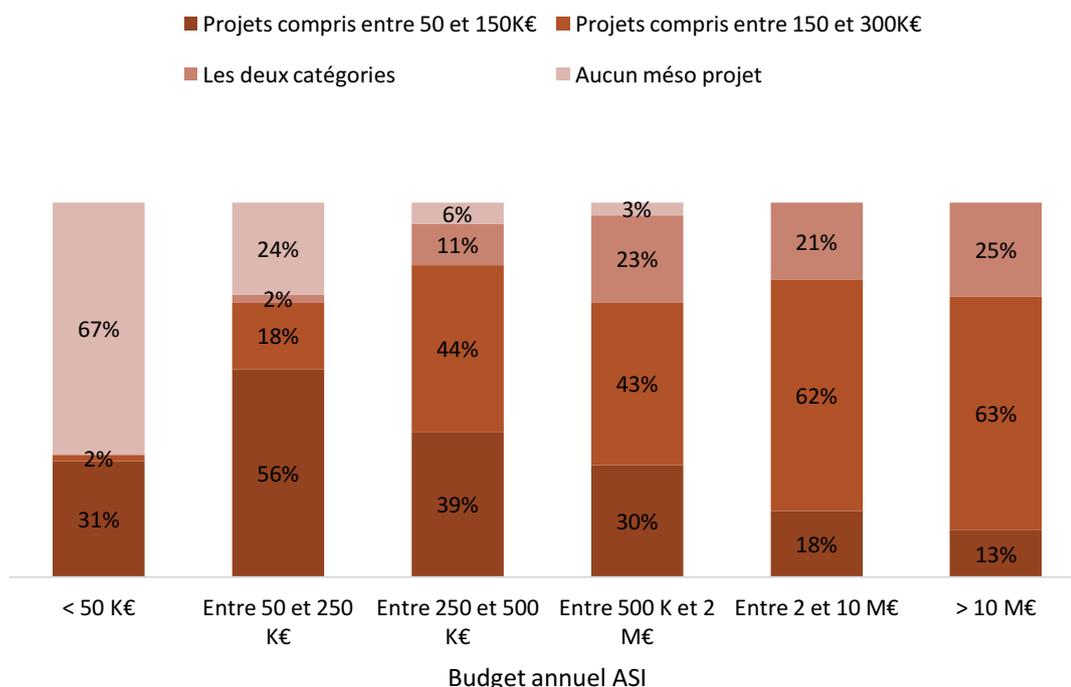
Pour les ASI d'intérêt général, elles ne sont que 45 % à mener des mésoprojets. 32% mènent des projets compris entre 50 000 et 150 000 €, et 13% des projets compris entre 150 000 et 300 000€. Il est à rappeler ici que les projets d'intérêt général ne sont pas éligibles au dispositif AMP. Dans ce secteur, les microprojets sont souvent financés et appuyés selon un modèle d'ONG parapluies et de financements en cascade.

Graphique 2 -Secteurs d'intervention des ASI



La taille des mésoprojets observe une corrélation évidente avec la tailles des ASI qui les portent

Graphique 3 - Taille projets/ Taille ASI



Ce graphique permet d'identifier 3 catégories d'ASI selon leur taille :

✓ **Les micro associations**

Majoritairement, les micro ASI de moins de 50 000€ ne mènent pas de mésoprojets (67%), en revanche, 76 % de celles dont la taille est comprise entre 50 000 et 250 000€ en mènent. Il s'agit principalement de projets compris entre 50 000 et 150 000€ (56%).

✓ **Les associations de taille intermédiaire**

On peut regrouper ici les ASI dont le budget est compris entre 250 000 et 2 M€ (48 ASI). Plus de 90% d'entre elles mènent des mésoprojets, et la part respective des mésoprojets évolue pour donner la primauté aux projets compris entre 150 000 et 300 000 € (plus de 40%)

✓ **Les associations de grande taille**

Toutes les ASI dont le budget est supérieur à 2 M€ (50 ASI) mènent des mésoprojets, et si elles privilégient les projets compris entre 150 000 et 300 000€ (plus de 60%), on note qu'elles mènent également pour une part non négligeable des projets compris entre 50 000 et 150 000€.

On observe donc un continuum en fonction de la taille des ASI.

La taille des mésoprojets augmente avec le niveau d'expérience des associations qui les portent

L'âge des ASI étant corrélé à leur taille, on observe par conséquent une augmentation de taille des mésoprojets avec le niveau d'expérience des associations qui les portent.

Taille ASI (Budget annuel)	Age médian
< 250 000€	Entre 12 et 16 ans
Compris entre 250 000 et 2 M d'€	Entre 22 et 23 ans
> 2 M d'€	Entre 34 et 38 ans

Taille projet (Budget annuel)	Age médian des ASI
Entre 50 et 150 000€	17 ans
Entre 150 et 300 000€	26 ans

La part des ASI situées en régions diminue avec la taille des projets

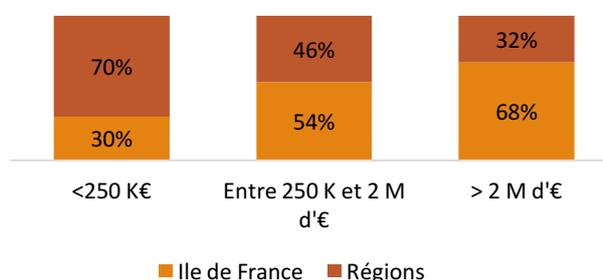
On constate qu'une inversion s'opère concernant la répartition des ASI sur le territoire en fonction de la taille des projets. Ainsi, quand 68% des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000€ sont le faits d'ASI localisées en régions, seuls 45% des projets compris entre 150 000 et 300 000€ sont menés par des ASI en régions.

Graphique 4 - Répartition géographique des ASI/ Taille des mésoprojets



Ceci est à relier à la répartition géographique des ASI selon leur taille. En effet, on observe une très forte concentration des ASI de plus grande taille en Ile de France. **L'évolution est progressive car 46 % des ASI de taille intermédiaire se trouvent en régions.**

Graphique 5 - Répartition géographique/ Taille des ASI



Cette concentration progressive en Ile de France est le reflet du fort degré de centralisation des institutions et des réseaux d'influence dans la capitale. Les régions constituent des écosystèmes moins favorables aux renforcement et à la structuration des ASI. Par ailleurs, de fortes disparités existent entre régions qui traduisent le degré d'implication des insitutions territoriales dans la solidarité internationale.

La question de la territorialisation mérite d'être posée.

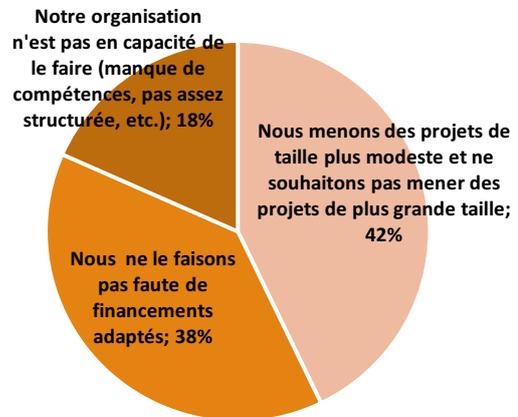
3.2 Et celles qui ne mènent pas de mésoprojets ?

42% des micro ASI qui ne mènent pas de mésoprojets le font par choix

Seules les micro associations sont concernées, et parmi cette catégorie il s'agit surtout de micro ASI de moins de 50 000€ de budget annuel. En effet, elles représentent 91% des ASI qui ne mènent pas de mésoprojets.

Les associations dont le budget est compris entre 50 000 et 250 000 €, évoquent quant à elles en premier lieu l'absence de financements adaptés.

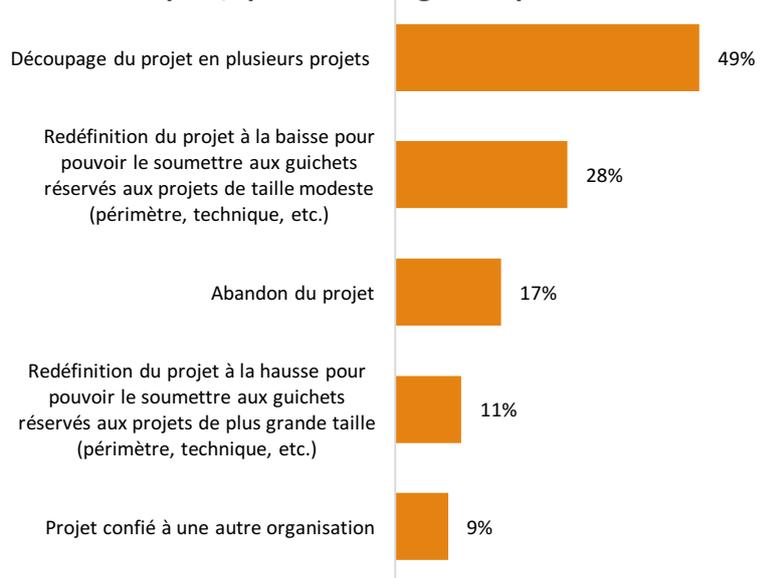
Graphique 6 - Pour quelles raisons ne menez-vous pas de mésoprojets?



La solution la plus fréquemment adoptée par les associations qui ne mènent pas de mésoprojets faute de financements adaptés consiste à redécouper leurs projets en plusieurs projets de taille plus modeste (49%). L'autre option la plus utilisée consiste à redéfinir le projet à la baisse (28%).

On peut ainsi considérer que l'impossibilité à trouver des fonds adaptés incite les associations à rester dans une logique de microprojets. Elles ne sont que 11% à opter pour une redéfinition à la hausse de leur projet.

Graphique 7 - Faute de financements adaptés, quelles stratégie adoptez-vous?



Lorsqu'on interroge ces associations sur les raisons qui pourraient les inciter à mener des projets plus ambitieux, 40 % d'entre elles y verraient une opportunité d'inscrire leurs projets dans la durée et 32% pour développer des stratégies de renforcement de capacités locales.

Les opportunités financières ne constituent une incitation que pour une minorité de 16% d'ASI.

Graphique 8 - Quelles raisons pourraient vous inciter à mener des mésoprojets?

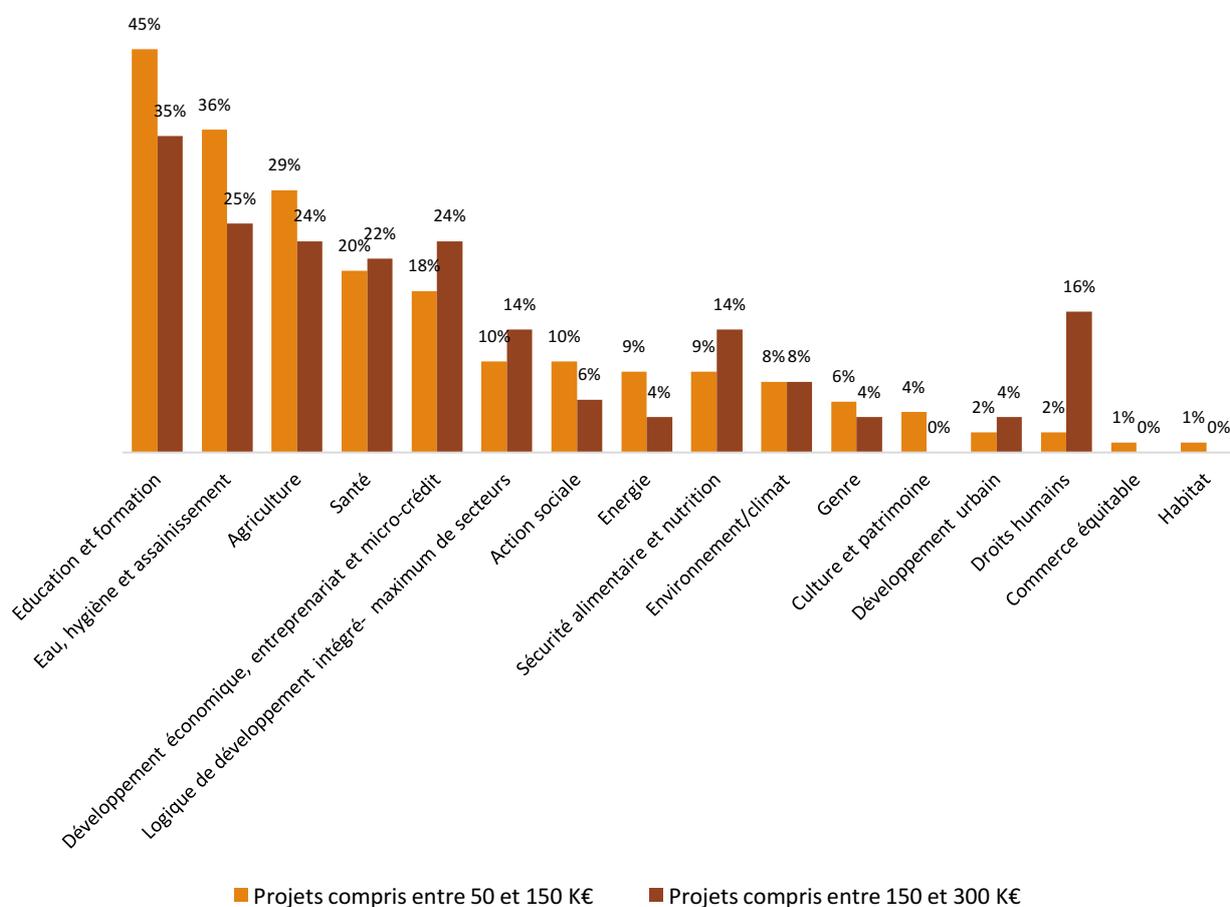


3.3 Caractérisation des mésoprojets : activités, secteurs, temporalité et périmètre

La corrélation entre taille des projets et diversification thématique

Si l'éducation et la formation constitue le secteur privilégié par les mésoprojets, on observe néanmoins une différence certaine selon la taille des mésoprojets.

Graphique 9- Secteurs d'intervention des mésoprojets



- **Au niveau des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000€,** on distingue 3 secteurs d'intervention largement privilégiés : l'éducation/formation pour 45% des associations consultées ; l'eau, l'hygiène et l'assainissement pour 36% d'entre elles et l'agriculture avec 29% d'associations.
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000€,** si l'éducation/formation arrive toujours en tête, on note en revanche une moindre prépondérance de cette thématique (35%) et en deuxième position, viennent à peu près à part égale : l'eau, l'hygiène et l'assainissement (25%), l'agriculture (24%), le développement économique (24%), et la santé (22%).

Ces chiffres sont à comparer à ceux de l'étude menée récemment sur les micro ASI par La Guilde Européenne du Raid¹³ qui mettait en évidence que le secteur de l'éducation était privilégié par 69% des micro ASI consultées.

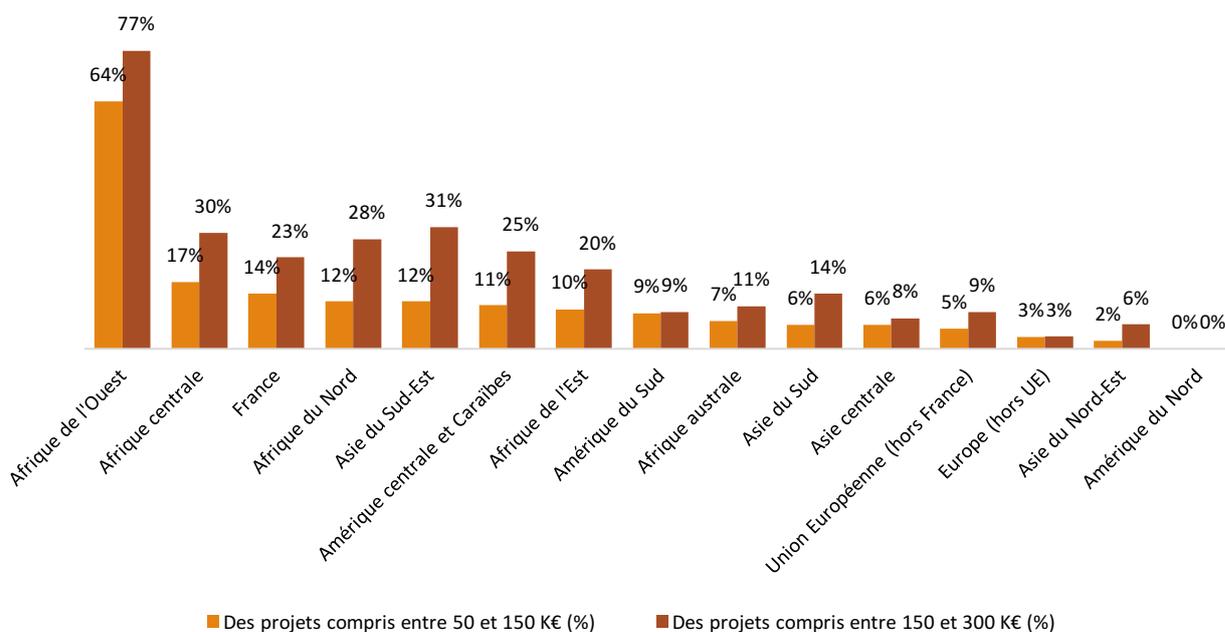
On souligne aussi le très fort écart en matière de droits de l'Homme, thématique privilégiée seulement par 2% des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 € alors que 16% des projets compris entre 150 000 et 300 000 € interviennent sur cette thématique.

Une évolution s'observe au niveau des thématiques ciblées par les ASI en fonction de la taille des projets. Il y a, en effet, une tendance à une moindre focalisation sur le secteur de l'éducation et une répartition plus "lissée" sur un ensemble de thématiques plus varié.

La forte concentration des mésoprojets en Afrique de l'Ouest

Majoritairement, les ASI consultées déclarent mener des mésoprojets en Afrique de l'Ouest.

Graphique 10 - Localisation des zones d'intervention



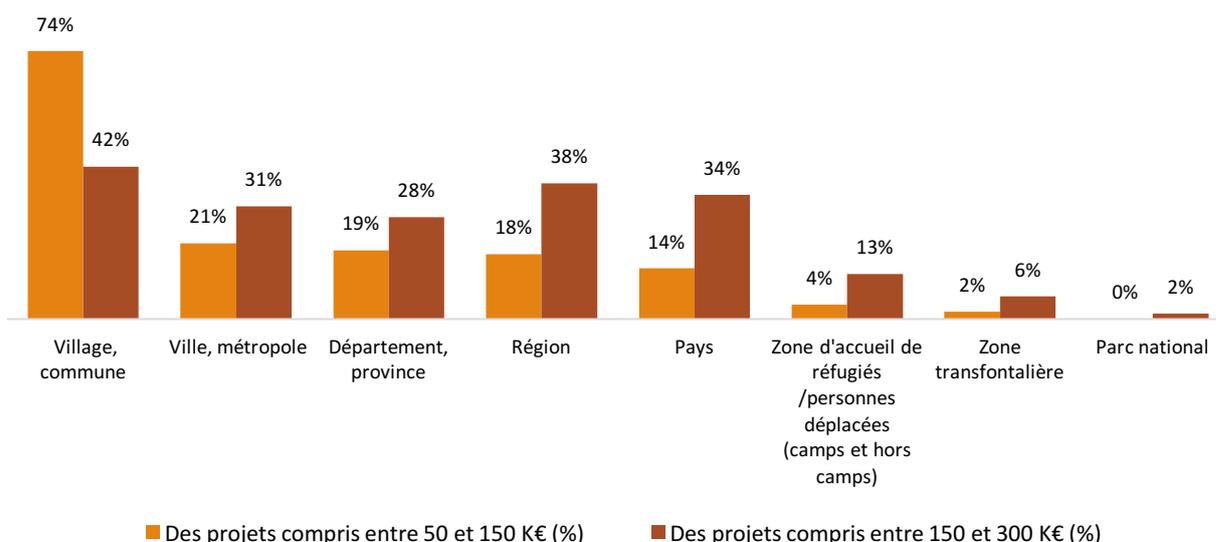
Le taux est encore plus important pour les mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000€ (77%), néanmoins, on observe pour cette catégorie de projets, une présence significativement plus importante dans les autres régions. C'est tout particulièrement vrai en Asie.

On note que la France apparaît comme une destination non négligeable des mésoprojets. Elle est en effet en troisième position pour les projets compris entre 50 000 et 150 000€ et en cinquième position pour les projets compris entre 150 000 et 300 000€. Sur les 35 associations qui disent intervenir en France, 63% sont des associations de terrain. Le questionnaire ne permet pas de vérifier s'il s'agit d'actions de terrain en France ou s'il s'agit d'actions d'ECSI.

¹³ "Panorama des petites associations françaises de solidarité internationale", V. Escudié, Agence des Micro Projets, La Guilde, 2016.

Un périmètre d'intervention qui s'élargit avec la taille des projets

Graphique 11 - Périmètre de localisation des mésoprojets



On observe une différence très nette en fonction de la taille des projets. Si l'échelle villageoise reste privilégiée pour l'ensemble des mésoprojets, on note, en revanche qu'elle ne représente que 42 % des réponses pour la tranche 150-300 000 € alors que 74% des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 € se concentrent sur ce périmètre. Ce taux est semblable à celui observé dans l'étude sur les micro ASI.

Les mésoprojets de taille supérieure privilégient également les interventions à l'échelle régionale (38%) et nationale (34%).

On peut donc souligner une tendance à une moindre localisation des projets quand le budget progresse.

Des mésoprojets inscrits sur une durée comprise entre 1 et 3 ans

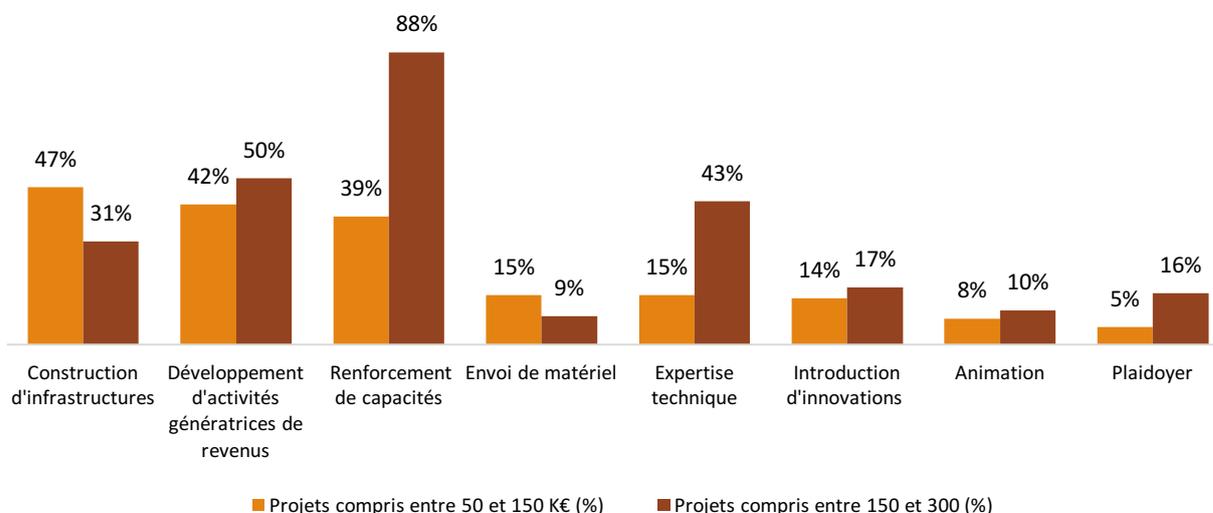
Dans l'ensemble, les mésoprojets s'inscrivent sur des durées comprises entre 1 et 3 ans, c'est le cas pour 61 % des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 € et 78% des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €. Il est à préciser que la question posée portait sur la durée du financement et pas la durée de l'implication sur une même zone¹⁴.

¹⁴ Même en l'absence de financements pluriannuels, l'étude sur les micro ASI révèle que les acteurs inscrivent leurs actions sur des durées supérieures à 5 ans en moyenne "Panorama des petites associations françaises de solidarité internationale", V. Escudié, Agence des Micro Projets, La Guilde, 2016.

Une très forte différenciation des activités liée à la taille des projets

S'agissant du type d'activités privilégiées dans les mésoprojets, on observe là aussi, de très fortes disparités selon leur taille.

Graphique 12 - Type d'activités / Taille des projets



- **Au niveau des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €,** la principale activité concerne la construction d'infrastructures (47%), suivie du développement d'activités génératrices de revenus (42%) et du renforcement de capacités locales (39%). Cette répartition est assez proche de celle que l'on observe pour les micro ASI telle que présentée dans l'étude les concernant¹⁵. Avec néanmoins une moindre importance accordée à l'envoi de matériel.
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €,** la construction d'infrastructures ne vient qu'en cinquième position (31%). Les activités privilégiées concernent très largement le renforcement de capacités (88%), devant les activités génératrices de revenus (50%) et l'expertise technique (43%) qui occupe une place bien plus importante que dans les mésoprojets de taille plus modeste.

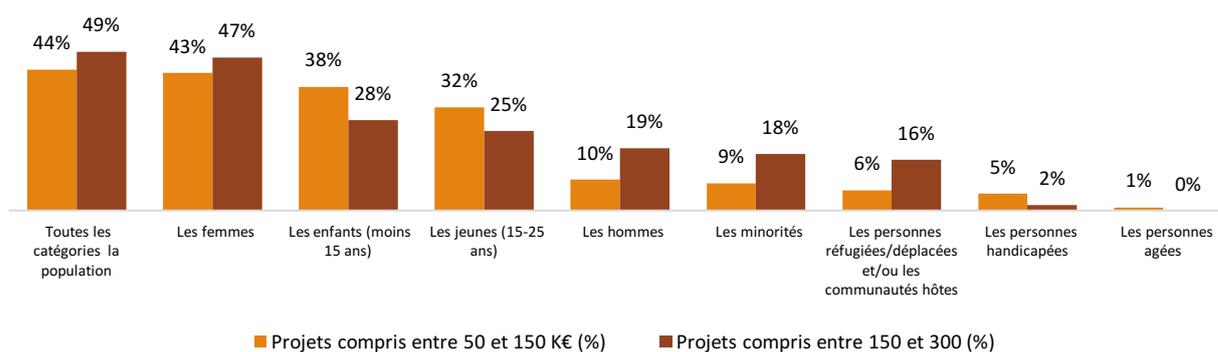
Ainsi, il apparaît que l'accroissement de la taille des projets s'accompagne d'un changement d'activités avec un très fort accroissement des activités liées au renforcement de capacités et les missions d'expertise.

S'agissant de l'innovation, quelle que soit la taille du mésoprojet considéré, le questionnaire ne fait pas apparaître cette activité comme étant majeure.

¹⁵ Op. Cit., p.27

Des projets peu discriminants mais un ciblage plus réparti pour les mésoprojets de plus grande taille

Graphique 13 - Public cible

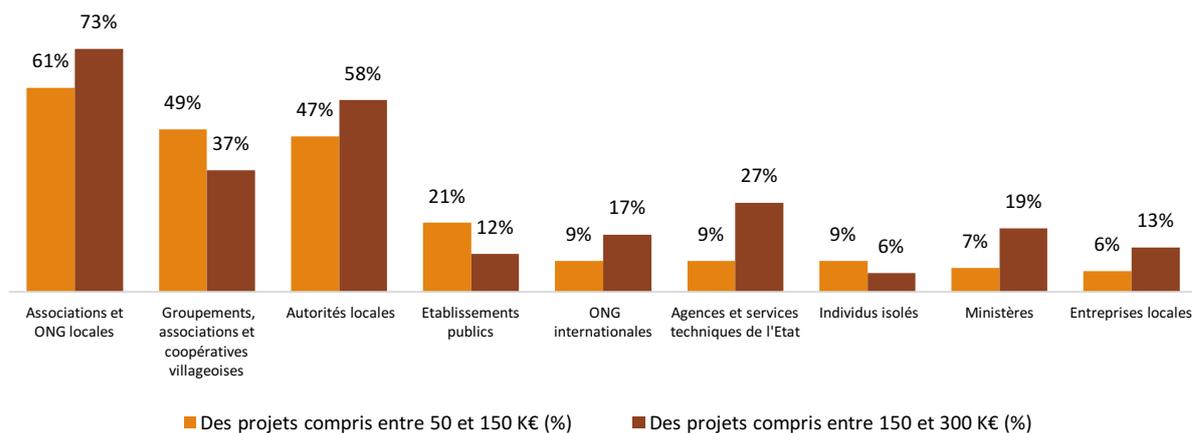


Dans l'ensemble et sans distinction de taille, les mésoprojets sont peu discriminants et ciblent toutes les catégories de population. Les femmes, les enfants et les jeunes sont les catégories les plus ciblées. Ce constat est à relier au précédent sur les secteurs d'intervention qui laissait apparaître une forte prédominance de l'éducation/formation pour les plus petits projets.

Derrière cette tendance générale, on note néanmoins que les projets compris entre 150 et 300 000 € sont moins focalisés sur certaines catégories de bénéficiaires et ciblent davantage certaines populations : il s'agit des hommes, des minorités et des personnes en mobilité.

La société civile et les autorités locales, partenaires privilégiés des mésoprojets

Graphique 14 - Partenaires des mésoprojets



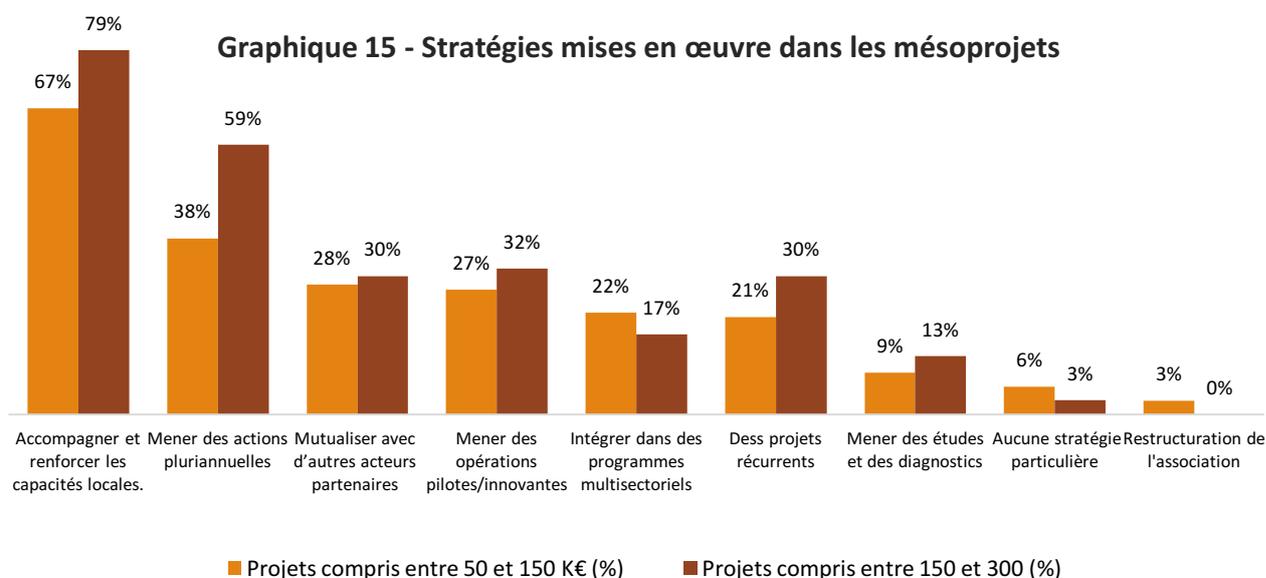
Dans leur ensemble, les partenaires privilégiés des mésoprojets sont en premier lieu les associations et les ONG locales. Néanmoins, on note des différences significatives selon la taille des mésoprojets. En effet, si les mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 € privilégient plus encore que les projets de moindre taille les associations locales (73%), on souligne que par ailleurs, ils travaillent davantage avec les autorités locales (58%) qu'avec les groupements et associations villageois (37%) ce qui traduit un changement de méthode important en comparaison des mésoprojets de taille plus modeste. Par ailleurs, on note que ces mésoprojets sollicitent bien davantage les Agences et services de l'Etat que les projets de moindre taille (27% contre 9%).

Ainsi, les projets compris entre 50 et 150 000 € apparaissent comme étant très localisés et centrés sur les acteurs de proximité immédiate, alors que les projets compris entre 150 et 300 000€ s’ouvrent à d’autres partenaires, privilégiant davantage les acteurs institutionnels. Ce constat est cohérent avec les tendances observées au niveau des périmètres des projets.

Globalement, on peut conclure de ces différents éléments à une évolution dans les pratiques corrélée à la taille des projets. Cette évolution va dans le sens d’une moindre focalisation et d’une plus grande implication dans des sujets plus sensibles et complexes (minorités, personnes en mobilité, droits humains). Les mésoprojets de plus grande taille interviennent à la fois sur un territoire plus étendu, sur des activités plus “soft”, avec des partenaires plus institutionnels tout en privilégiant la société civile locale.

3.4 Quelle stratégie à l’œuvre derrière les mésoprojets ?

Le renforcement des capacités locales, principale motivation des mésoprojets



En tout premier lieu, et quelle que soit leur taille, les mésoprojets visent à accompagner et renforcer les capacités locales, et ceci est encore plus vrai pour les projets de plus grande taille (79%), ce qui est en cohérence avec le type d’activités privilégiées. Les entretiens complémentaires confirment ce souci majeur d’accompagner les partenaires locaux qui sont placés au cœur des mésoprojets. **Plusieurs interlocuteurs soulignent que le passage d’une logique de microprojets à une logique de mésoprojets suppose tout à la fois de renforcer les capacités de leur propre structure et celles de leurs partenaires sur place. Ainsi, l’évolution vers des mésoprojets s’accompagne d’une augmentation de la part des dépenses et des efforts consacrés au renforcement de capacités dans le projet global. Les budgets devraient permettre de financer le renforcement de capacités des ASI françaises et de leurs partenaires au Sud. Ils sont quelques-uns à aller plus loin, considérant qu’une part des financements pourrait aller directement aux partenaires locaux.**

En second lieu, il s’agit de mener des actions pluriannuelles. A nouveau, cela est tout particulièrement le cas pour les mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 € (59%), ce qui est cohérent avec la durée des projets constatée précédemment. On rappelle par ailleurs que “mener des actions pluriannuelles” est la principale

raison qui motiverait les micro ASI à mener des mésoprojets¹⁶. Les entretiens complémentaires réalisés suite au questionnaire révèlent une préoccupation forte de ce point de vue. En effet, plusieurs interlocuteurs reviennent avec insistance sur ce sujet considérant que l'absence de dispositif spécifique adapté aux mésoprojets conduit à multiplier les financements annuels ce qui nuit à la cohérence des projets et ne permet pas d'aborder les choses dans leur globalité.

Sur les autres raisons qui poussent les associations à mener ce type de projets, on note peu d'écart selon la taille des projets, excepté pour les projets innovants et les projets récurrents qui semblent davantage motiver les mésoprojets de plus grande taille. Il est à souligner qu'à de très rares exceptions (3 au total) aucune des associations consultées n'a privilégié la réponse faisant le lien avec une restructuration de l'organisation.

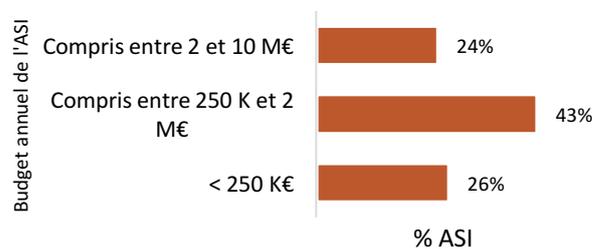
Des mésoprojets pilotes ou innovants pour 43 % des ASI de taille intermédiaire

Compte-tenu des entretiens menés qui tendaient à mettre en avant les stratégies d'innovation et les phases pilotes dans les mésoprojets menés par les plus grosses ONG, il paraissait intéressant de vérifier la corrélation entre choix stratégique et taille des ASI.

Or, il apparaît nettement que ce sont les associations intermédiaires (budget annuel compris entre 250 000 et 2M €) qui évoquent le plus les stratégies d'innovation et les phases pilotes.

Lors des échanges complémentaires avec les associations qui mènent aussi des projets au-delà de 300 000 €, les mésoprojets peuvent apparaître propices aux opérations pilotes, notamment pour lancer des actions sur un nouveau territoire. Néanmoins, de manière générale, cela n'apparaît pas être une préoccupation essentielle.

Graphique 16 - Des mésoprojets pilotes/innovants?



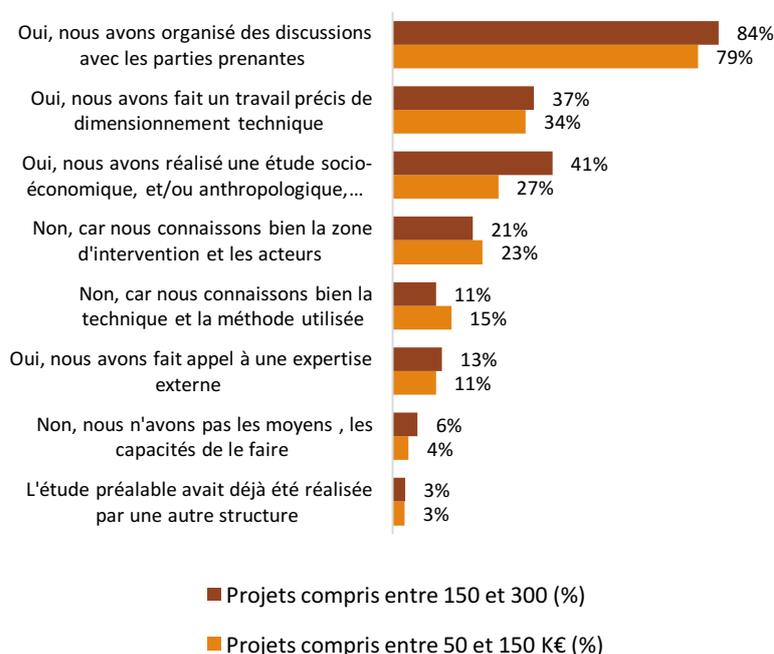
¹⁶ 40% des ASI qui ne mènent pas de mésoprojets y verraient le moyen de mener des projets pluriannuels, cf. p.15

3.5 Etudes préalables et évaluations finales

Identification préalable, des méthodes qui évoluent avec la taille des mésoprojets

Dans leur grande majorité, les mésoprojets font l'objet d'un effort d'identification préalable. Les discussions avec les parties prenantes constituent la méthode privilégiée par une très grande majorité d'acteurs consultés. Pour les projets compris entre 50 000 et 150 000 €, vient ensuite un travail de dimensionnement technique (34%) alors que pour les projets compris entre 150 000 et 300 000 €, les ASI ont davantage tendance à mener des études approfondies. Elles sont en effet, 41% à mener des études socio-économiques, et/ou anthropologiques, et/ou socio-culturelles, etc. contre seulement 27% pour les projets de moindre taille.

Graphique 17 - Méthodes d'identification préalable



Ainsi, il apparaît que les projets compris entre 150 000 et 300 000 € intègrent davantage une approche méthodique des dimensions sociales.

Le questionnaire laisse apparaître un faible recours à l'expertise extérieure quelle que soit la taille du projet. **Dans les entretiens complémentaires, les acteurs sollicités sont unanimes pour considérer que le travail d'identification mériterait d'être amélioré. Le principal frein évoqué concerne l'absence de moyens financiers pour ce type de démarche, tout particulièrement pour les mésoprojets puisqu'ils ne bénéficient pas de dispositif spécifique porté par un bailleur principal¹⁷. Un appui est souhaité sur les identifications préalables.**

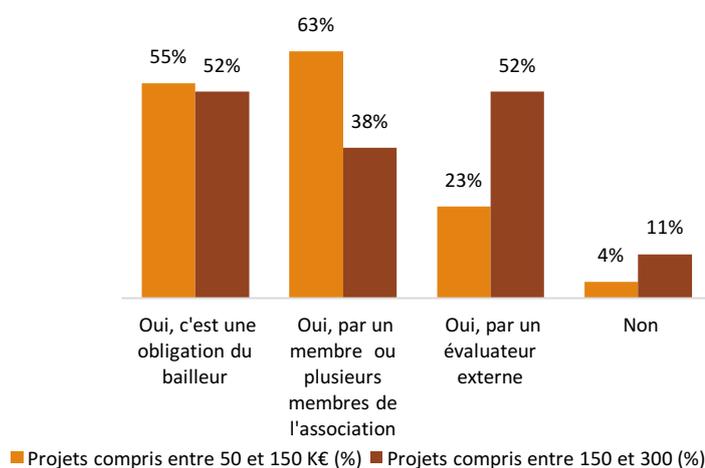
¹⁷ l'AFD accepte le cofinancement rétroactif de certaines études préalables sous conditions

Plus de 80% des mésoprojets font l'objet d'une évaluation finale

Dans leur grande majorité, les mésoprojets font l'objet d'une évaluation : le taux est de 96% pour les projets compris entre 50 000 et 150 000 € et de 89 % pour ceux compris entre 150 000 et 300 000€. Or, seules un peu plus de 50 % des ASI consultées soulignent qu'il s'agit d'une obligation des bailleurs. Cela laisse supposer un bon niveau d'appropriation de la nécessité de l'exercice.

Il est à souligner le taux important d'ASI qui mènent ces évaluations elles-mêmes sans avoir recours à des compétences externes.

Graphique 18 - Méthode d'évaluation finale



63% des projets compris entre 50 000 et 150 000 € et 52% des projets compris entre 150 000 et 300 000 € sont autoévalués.

Les personnes interrogées lors des entretiens complémentaires conviennent unanimement d'une vraie faiblesse en matière d'évaluation finale. Les raisons sont plurielles :

- Tout d'abord, et quelle que soit la taille des projets, les évaluations finales interviennent trop tôt dans le cycle de vie des projets et ce manque de recul limite l'intérêt de l'exercice.
- Ensuite, et cela concerne plus précisément les mésoprojets, dans la mesure où ils sont cofinancés de façon morcelée, rares sont les bailleurs qui prennent en charge cette dépense. Sans financement, les ASI ne peuvent organiser un travail approfondi. Elles adoptent diverses solutions pour mener par elles-mêmes des évaluations qu'elles trouvent peu satisfaisantes dans l'ensemble.
- Enfin, la qualité des évaluations finales souffre de la faiblesse des identifications préalables. Le manque d'indicateurs disponibles et pertinents, l'absence d'état des lieux et de diagnostics initial, l'absence d'outils de suivi prédéfinis et renseignés, etc. sont autant d'entraves à la réalisation d'évaluations finales rigoureuses.

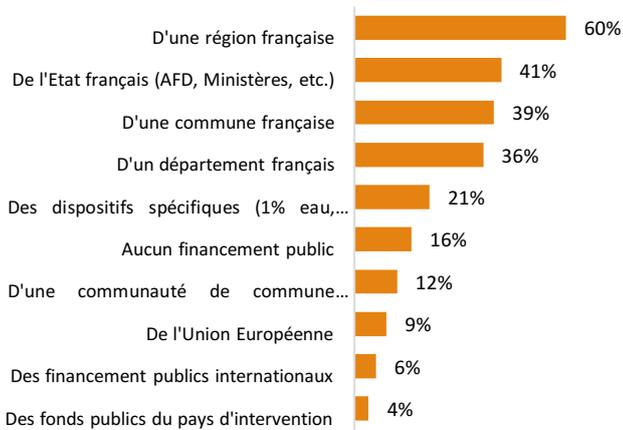
Toutes les personnes interrogées s'accordent pour considérer qu'il existe un besoin important en matière de financement, d'organisation et de méthode pour améliorer les évaluations et en accroître l'utilité.

De manière générale, qu'il s'agisse d'accompagner la professionnalisation et la structuration des ASI, ou d'optimiser l'efficacité d'une phase pilote, les identifications préalables et les évaluations finales méritent d'être renforcées de façon concomitante et cohérente. Les besoins d'accompagnement sont évidents de ce point de vue.

3.6 Le financement des mésoprojets

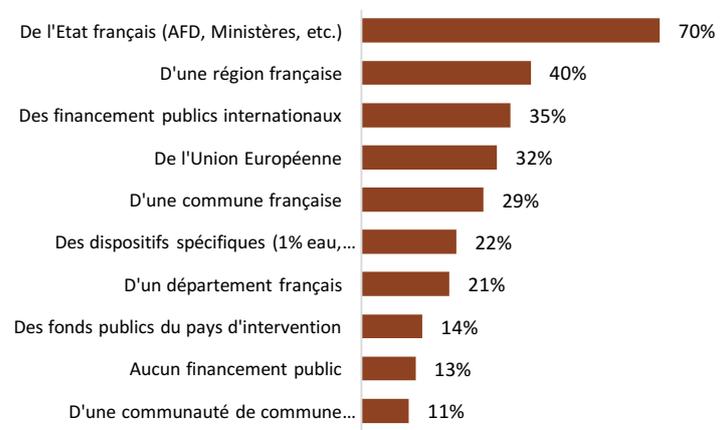
Les financements publics : une évolution du local à l'international

Graphique 19 - Financement public des projets compris entre 50 000 et 150 000€



■ Projets compris entre 50 et 150 K€ (%)

Graphique 20 - Financement public des projets compris entre 150 000 et 300 000€

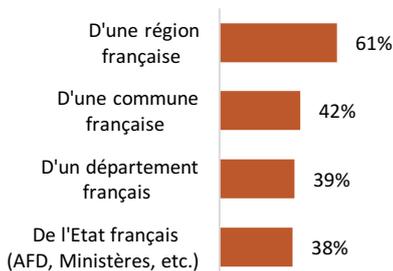


■ Projets compris entre 150 et 300 (%)

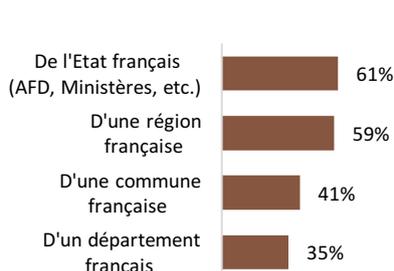
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €,** les ASI consultées se financent majoritairement auprès des régions (60%). L'état français apparaît en deuxième position avec 40 % des projets cofinancés, juste devant les communes et les départements. Ainsi, ce sont principalement les bailleurs locaux qui sont mis à contribution pour financer les projets de cette taille.
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €,** le ratio s'inverse avec 70% des mésoprojets cofinancés par les institutions étatiques. Viennent en deuxième position les Régions (40%) devant les financements supra nationaux (International, 35% et UE, 32%).

Cette répartition est à relier aux types d'ASI qui portent les projets. En effet, on observe que les plus petites ASI concentrent l'essentiel de leurs financements au niveau local, quand les ASI intermédiaires font appel à part égale aux institutions étatiques et aux Régions. Ce sont celles qui ont la stratégie de financement public la plus ouverte, la moins concentrée sur une seule catégorie de bailleur. Enfin, les ASI de plus grande taille privilégient largement l'Etat français et les financements supra nationaux, les financements régionaux n'étant cités qu'en 4ème position.

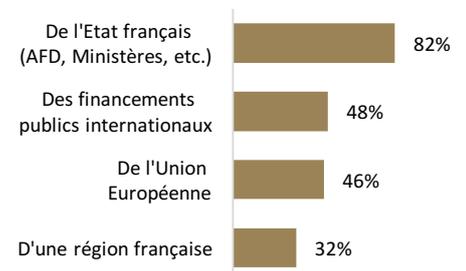
Graphique 21 - Principaux financements publics / budget ASI < 250 000€



Graphique 22 - Principaux financements publics / budget ASI compris entre 250 000€ et 2 M€



Graphique 23- Principaux financements publics / budget ASI > 2 M€



Par ailleurs, il est à indiquer que seuls 2% des ASI de taille inférieure à 250 000 € ne bénéficient d'aucun financement public alors que ce taux atteint 13% pour les ASI de taille comprise entre 250 000 et 2 M€ et 18% pour celles dont le budget annuel est supérieur à 2 M€.

On peut s'interroger sur la place des cofinancements de l'Etat français quand on sait qu'il n'existe pas de dispositif de financement adaptés aux mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 € et quand on sait que l'aide transite par des dispositifs externalisés pour une bonne part des financements réservés aux microprojets (AMP et Pra OSIM).

Plusieurs hypothèses peuvent être avancées :

- ❖ Les ASI accèdent aux fonds émanant des différents ministères qui cofinancent des projets de solidarité internationale (Ministère des Affaires Etrangères et Européennes ; Ministère de l'environnement, de l'énergie et de la mer ; Ministère de la santé, ...)
- ❖ Elles utilisent des subventions plus importantes obtenues pour des programmes plus globaux pour financer des mésoprojets.
- ❖ Les réponses concernent des mésoprojets cofinancés par l'AFD avant le relèvement du seuil de 200 000 à 300 000 €
- ❖ Les ASI qui mènent des projets de taille différente ont fait la confusion entre ceux qui sont financés par l'AFD et les mésoprojets.
- ❖ Il y a une confusion entre le montant de la subvention et le montant du projet.

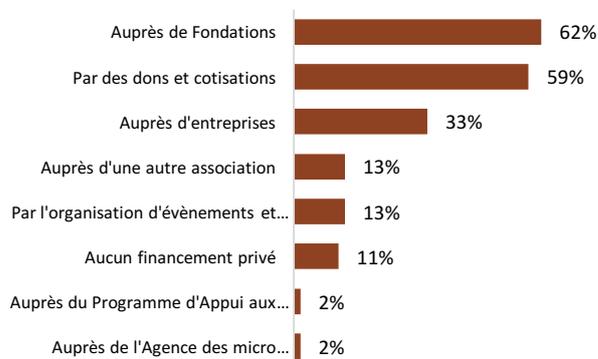
Les entretiens complémentaires permettent de vérifier les 4 premières hypothèses.

Les financements privés : une évolution du réseau vers les institutions

Graphique 24 - Financement privé des projets compris entre 50 000 et 150 000 €



Graphique 25 - Financement privé des projets compris entre 150 000 et 300 000 €



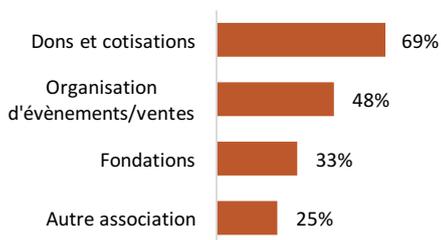
78% des ASI de taille intermédiaire financent leurs mésoprojets auprès des fondations

Les dons et cotisations constituent une part importante du financement privé des mésoprojets :

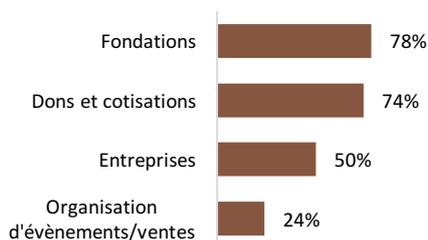
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €**, il s'agit de la principale source de financement privé (72%) devant l'organisation d'évènements et de ventes (43%) à proportion égale avec les subventions accordées par des fondations. Seuls 4% de ces projets ne bénéficient d'aucun financement privé.
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €**, ce sont les fondations qui apparaissent être les principaux bailleurs privés (62%) suivies de près par les dons et cotisations qui représentent 59% des sources de financements privés. Les entreprises constituent le troisième bailleur privé mis à contribution. 11 % des projets ne bénéficient d'aucun financement privé.

L'observation des pratiques selon la taille des ASI fournit des éléments d'analyse complémentaires.

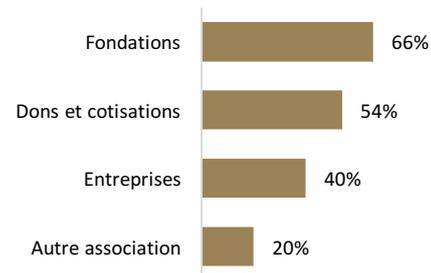
Graphique 26 - Principaux financements privés/budget ASI < 250 000 €



Graphique 27 - Principaux financements privés/budget ASI compris entre 250 000 € et 2 M€



Graphique 28 - Principaux financements privés / budget ASI > 2 M€



Jusqu'à 250 000 € de budget annuel, les ASI financent leurs projets essentiellement via leurs membres et leurs réseaux, et sans solliciter les bailleurs privés. Ces ressources constituent 75% des fonds d'origine privée.

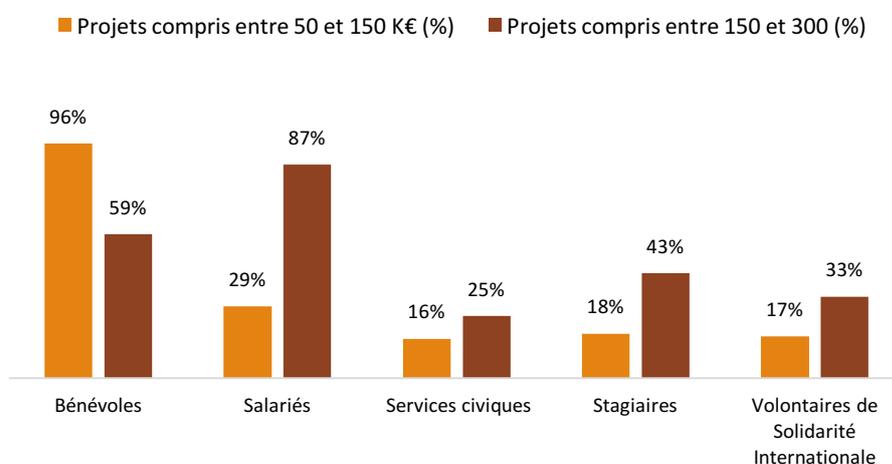
Les ASI de taille intermédiaire sont celles qui présentent les sources de financement les plus concentrées avec une très nette prédominance des subventions en provenance des fondations et des dons et cotisations. On observe aussi que cette catégorie d'ASI est celle qui sollicite le plus les entreprises (50%).

En matière de financement, on observe que les pratiques s'inscrivent dans une logique d'évolution qui accompagne la croissance des mésoprojets et des ASI qui les portent. Peu à peu, on passe d'une logique très localisée à une logique d'ouverture à des ressources externes.

3.7 Les ressources humaines, un critère de différenciation important

87% des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000€ sont portés par des ASI qui emploient du personnel salarié

Graphique 29 - Ressources humaines/Taille des mésoprojets



La différence est très nette s'agissant des ressources humaines à l'œuvre dans les mésoprojets.

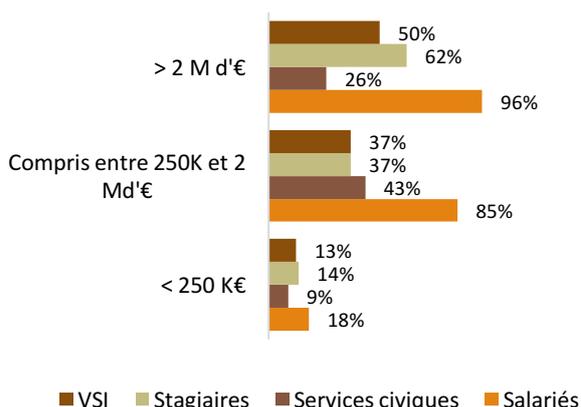
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €**, ils sont très majoritairement menés par des associations de bénévoles. En effet, seules 29% des ASI consultées menant des projets de cette taille embauchent du personnel salarié.
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €**, en revanche, les ASI s'appuient très majoritairement sur des personnels salariés (87%). Ce sont également ces dernières qui ont le plus recours à des stagiaires et des volontaires de solidarité internationale.

Ceci est lié à la taille des ASI qui mènent les mésoprojets. En effet, à partir de 250 000 € de budget annuel, les associations ont recours en grande majorité (85%) à de la main d'œuvre salariée.

Dans la catégorie des ASI intermédiaires, celles qui mènent des projets compris entre 150 000 et 300 000 € sont 90% à avoir recours à du personnel salarié.

On observe donc une corrélation étroite entre taille des ASI, taille des projets et personnel salarié.

Graphique 30 - Personnels non bénévoles / Taille des ASI



Le questionnaire ne permettait pas une bonne lisibilité du nombre de personnes salariées et de leur répartition entre la France et le terrain. Un échange complémentaire avec les ASI ayant répondu et ayant indiqué leur adresse email, a permis de vérifier que **pour bon nombre des ASI de taille intermédiaire, une part importante des salariés se trouve dans les pays d'intervention**¹⁸.

Parmi les ASI qui ont recours à de la main d'œuvre non bénévole, la moitié bénéficie d'aides publiques : des aides de l'état pour 31% d'entre elles et des aides des régions pour 10% d'entre elles. La catégorie des ASI de taille intermédiaire est celle qui bénéficie le plus de ces aides, dont 43% proviennent de l'état et 15% des régions.

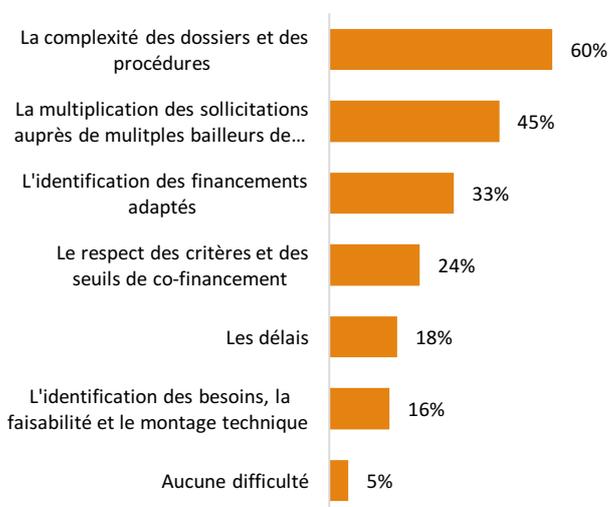
Les informations extraites du questionnaire sont conformes aux hypothèses tirées des entretiens. Au-delà de 150 000 € de budget, les mésoprojets nécessitent un certain niveau de structuration et s'appuient sur une main d'œuvre salariée, notamment pour les fonctions transverses non techniques. Par ailleurs, ces budgets permettent de prendre en charge une partie des coûts liés à une supervision qui se professionnalise, ce que ne permettent pas les budgets plus modestes.

¹⁸ Il est difficile de dégager une tendance à partir des 17 réponses obtenues qui présentent des configurations très différentes.

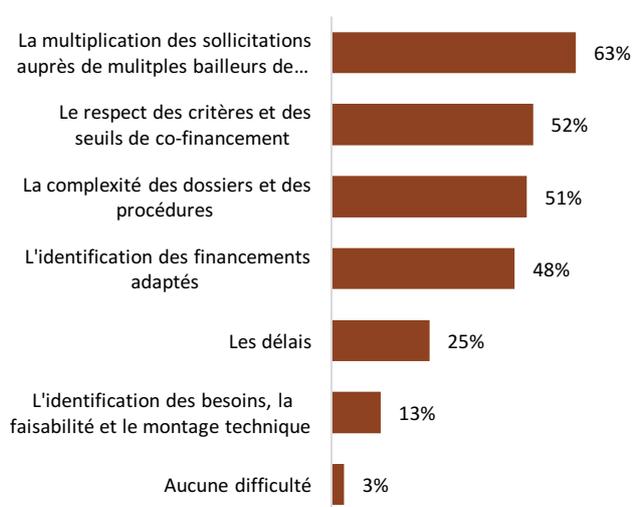
3.8 Difficultés rencontrées par les ASI

En amont, les difficultés liées au montage financier priment sur les difficultés opérationnelles

Graphique 37 - Principales difficultés au montage des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €



Graphique 38 - Principales difficultés au montage des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €



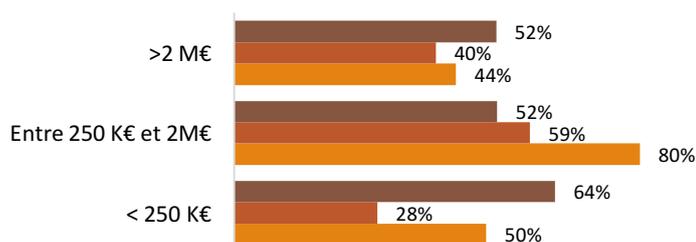
De manière générale, on observe que ce sont les difficultés liées à l'élaboration des dossiers et au bouclage financier qui arrivent largement en tête devant les difficultés propres au projet. L'identification des besoins, la faisabilité et le montage technique ne sont, en effet, cités que par 13 % des ASI.

- **Au niveau des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €, c'est la complexité des dossiers et des procédures qui arrivent largement en tête des difficultés rencontrées lors du montage des projets (60%) avant la multiplication des sollicitations (45%)**
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €, c'est avant tout la multiplication des sollicitations qui est source de difficultés (63%), viennent ensuite à parts à peu près égales le respect des critères et des seuils de cofinancement (52%) et la complexité des dossiers (51%).**

Lorsque l'on intègre la taille des ASI, il est à souligner que la complexité des dossiers est évoquée plus particulièrement par les micro ASI de moins de 250 000 € (64%). Pour celles de moins de 50 000 € ce taux atteint 72%.

La multiplication des sollicitations à un nombre important de bailleurs est une

Graphique 39 - Principales difficultés liées au montage/ Taille ASI



difficulté évoquée par 80% des ASI comprises entre 250 000 et 2M d'€ de budget annuel contre 48% pour l'ensemble des autres ASI.

Et il en est de même pour le respect des critères et seuils de cofinancement, plus largement évoqué par les ASI comprises entre 250 000 et 2M d'€ (59%) que par les autres ASI (33%).

Ainsi, il apparaît, que les ASI de taille intermédiaire sont celles qui rencontrent le plus de difficultés dans le montage financier de leurs mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000€. Les ASI de cette catégorie, interrogées lors des entretiens complémentaires, soulignent l'absence de financement public adapté et considèrent que la création d'un tel instrument financier serait la réponse appropriée. Un financement à hauteur de 50% des projets seraient jugés suffisant dans la mesure où ils ont déjà amorcé leur changement d'échelle grâce à des stratégies de financement particulièrement actives.

Des contraintes financières et institutionnelles qui continuent de peser tout au long de la vie des mésoprojets

Graphique 40- Principales difficultés de mise œuvre pour les mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €



Graphique 41 - Principales difficultés de mise en œuvre pour les mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €

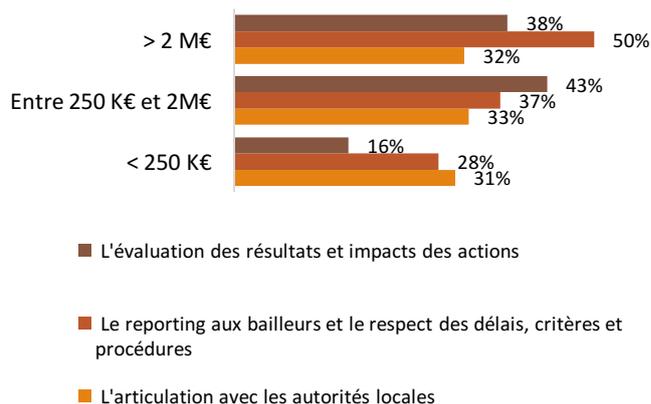


- **Au niveau des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €,** il n'est pas permis de dégager un problème particulier mais plutôt un éventail de difficultés assez uniformément partagées.
- **Au niveau des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 €,** en revanche, on distingue nettement que le reporting aux bailleurs et les autres contraintes liées au financement des projets arrivent en tête (44%) des difficultés citées. Par ailleurs, il est à souligner que pour cette catégorie de projets l'évaluation des impacts et des résultats des projets est citée comme une des principales difficultés dans 33% des cas contre 20% pour les projets de taille plus modeste.

Si l'on observe les résultats obtenus en fonction de la taille des ASI, cette tendance est renforcée car on peut noter une forte coupure entre les plus petites ASI et les autres. En effet, le reporting et les autres aspects liés au financement des mésoprojets est considéré comme une difficulté croissante avec la taille de l'ASI.

Il apparaît également que les ASI de moins de 250 000€ de budget annuel, ne sont que 16% à citer l'évaluation des résultats et de l'impact comme une difficulté alors que 41% des ASI de plus grande taille considèrent qu'il s'agit d'une difficulté majeure.

Graphique 43 - Principales difficultés de mise en œuvre/ Taille ASI



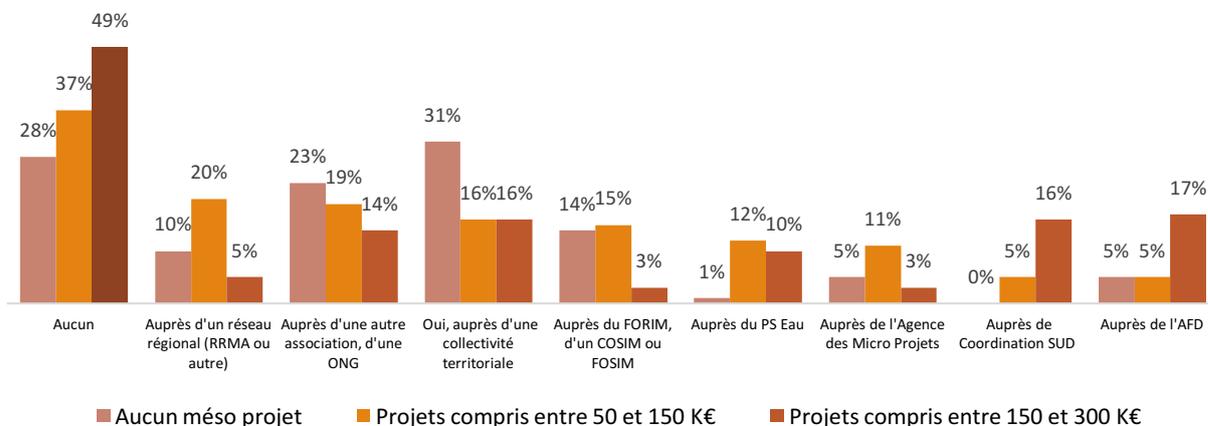
Indépendamment du poids que représentent les contraintes financières, on devine d'une part, un besoin d'appui en matière d'évaluation de résultats et d'impact et d'autre part, un besoin d'appui pour améliorer la collaboration avec les acteurs locaux (autorités et partenaires)¹⁹.

3.9 Appui et formation

NB : Le questionnaire aborde de façon distincte l'appui et la formation. L'appui concerne l'ensemble des dispositifs qui aident et assistent les ASI au quotidien : appui technique, aide à la recherche de financements, mise en réseau, etc.

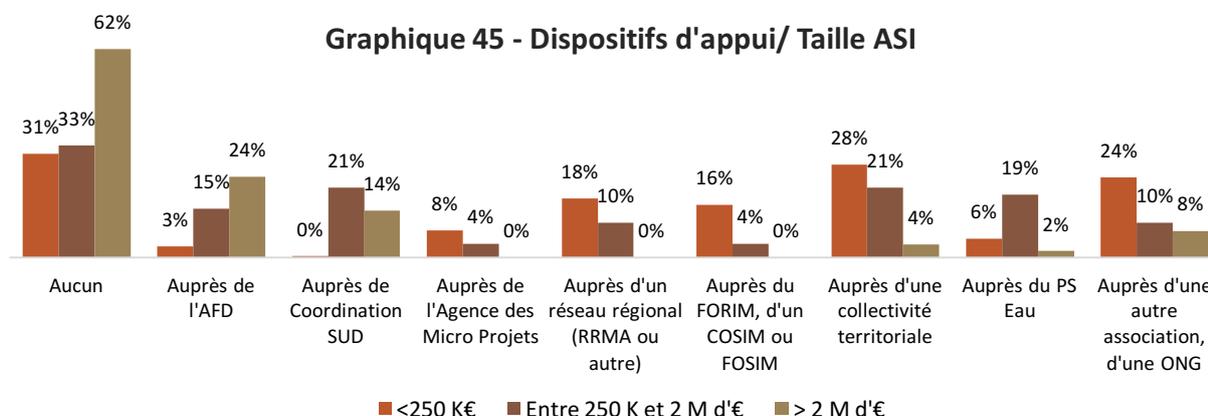
L'appui dont bénéficient les ASI est inversement proportionnel à la taille des projets qu'elles mènent

Graphique 44 - Dispositifs d'appui/ Taille mésoprojets



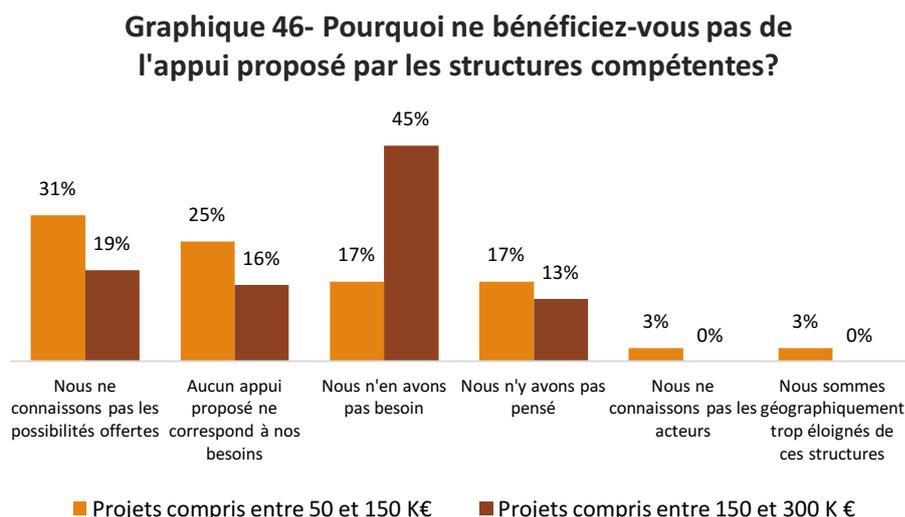
¹⁹ Cela rejoint le point (3.5) page 25

72% des ASI consultées qui ne mènent pas de mésoprojets (par conséquent celles qui ne mènent que des microprojets) bénéficient d'un appui auprès d'une structure compétente quand seulement 51% de celles qui mènent des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 € en bénéficient. Ceci est surtout lié au fait que la majorité (62%) des plus grosses ASI (budget annuel > 2 M d'€) consultées ne bénéficient d'aucun appui. Les ASI de taille intermédiaire, en revanche, en bénéficient à peu près autant que les plus petites (environ 70%). On note également que l'accroissement de la taille des projets s'accompagne d'un rapprochement avec les structures nationales : l'AFD et Coordination SUD en particulier. Cela renvoie aussi à la taille des ASI concernées. De ce point de vue, on observe que les ASI de taille intermédiaire continuent de bénéficier de l'appui des collectivités territoriales (21%). Ce sont aussi celles qui s'appuient le plus sur le PS Eau (19%).



Quand on demande aux ASI qui ne bénéficient pas de l'appui des structures compétentes quelles en sont les raisons, celles qui mènent des projets compris entre 50 000 et 150 000 € évoquent en premier lieu (31%) leur méconnaissance des dispositifs alors que celles qui mènent des projets de plus grande taille considèrent principalement qu'elles n'en ont pas besoin (45%). Le fait que ces ASI ont recours à du personnel salarié formé est une explication probable.

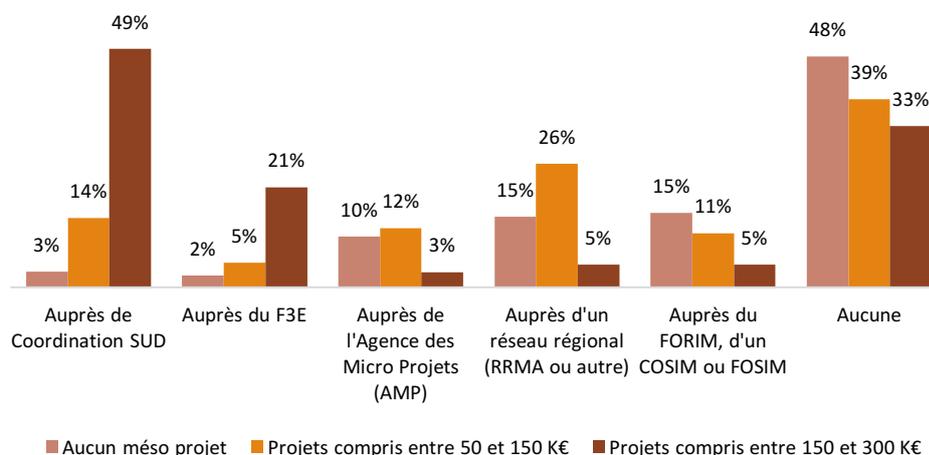
On remarque que la distance géographique influence peu la participation.



Les mésoprojets, portés à plus de 60% par des ASI formées

Contrairement à ce qui était observé en matière d'appui, la formation des ASI et de leurs membres est croissante avec la taille des projets. On note également une nette prédominance des formations dispensées par Coordination SUD pour les ASI porteuses de mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 € (49%).

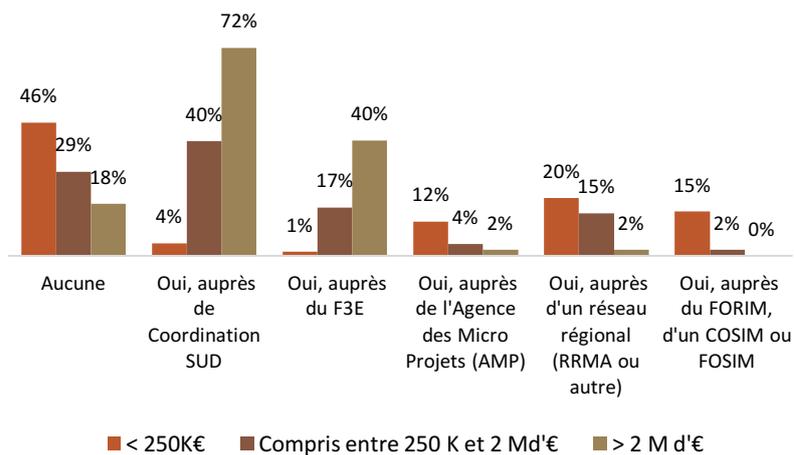
Graphique 47 - Formation/Taille mésoprojets



Ces tendances sont cohérentes avec celles que l'on observe en fonction de la taille des ASI.

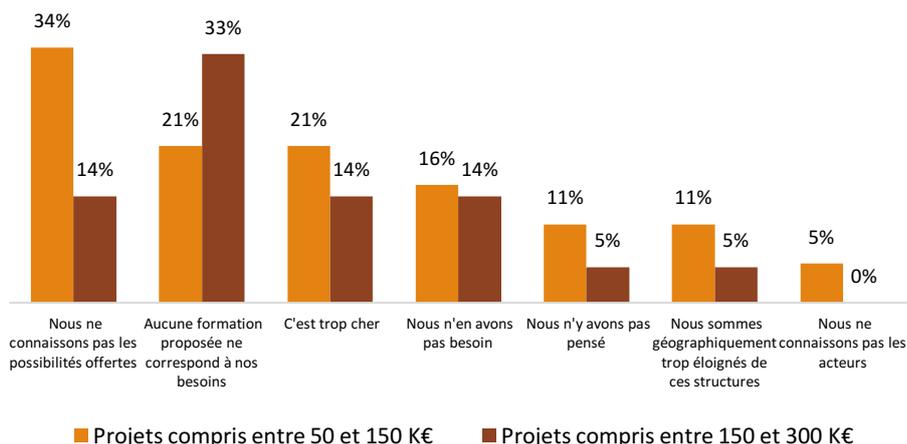
Les ASI de plus grande taille ne se forment qu'auprès des structures nationales. Les ASI de taille intermédiaire tendent à cela et se tournent vers Coordination SUD pour 40 % d'entre elles alors que seules 4% des micro ASI s'adressent à la plateforme. On peut noter toutefois que 15% d'entre elles continuent de s'appuyer sur les RRMA.

Graphique 48 - Formation/ Taille ASI



Comme pour les dispositifs d'appui, quand on demande aux ASI pourquoi elles ne bénéficient pas de l'offre de formations, celles qui mènent des projets compris entre 50 000 et 150 000 € répondent principalement que c'est par méconnaissance des possibilités alors que celles qui mènent des projets de plus grande taille considèrent qu'elles n'en ont pas besoin.

Graphique 49 - Pourquoi ne bénéficiez-vous pas des formations proposées?



A nouveau, la distance géographique influence peu la participation.

S'agissant des besoins d'appui et de formations, les entretiens complémentaires permettent par ailleurs d'apporter quelques éléments intéressants :

- Les formations sont le plus souvent générales et ne répondent pas forcément aux besoins plus spécifiques des ASI qui nécessiteraient un accompagnement plus individualisé. Les appuis ciblés et thématiques, tel celui offert par le PS Eau sont particulièrement appréciés.
- Un besoin s'exprime s'agissant d'un accompagnement pour la recherche de financements auprès du secteur privé et des bailleurs internationaux pour les ASI de taille intermédiaire et celles dont le budget est inférieur à 10 millions d'euros.

4. Conclusions générales et pistes de réflexion

Les entretiens et le questionnaire permettent de dégager des éléments de réponse aux questions qui étaient soulevées en préambule et qui tendent à confirmer l'intérêt de mettre en place un dispositif adapté au financement et à l'appui des mésoprojets. Dans un premier temps, nous évoquerons brièvement les tendances qui se dégagent avant de proposer quelques pistes de réflexion quant à la mise en œuvre du dispositif.

4.1 Eléments de réponse aux questions préalables à l'étude

➤ *Les mésoprojets? Des projets intermédiaires, à la marge des dispositifs de financement*

On peut circonscrire les mésoprojets en fonction de leur taille, néanmoins ce critère peut-être très variable selon le point de vue où l'on se place. Les instruments financiers sont un déterminant non négligeable des contours des dits projets. Ainsi dans certains pays, les projets d'un montant de 300 000 € sont considérés comme des "gros projets". La fourchette 50 000 - 300 000 € permet d'englober l'ensemble des projets "à la marge", c'est-à-dire :

- d'une part ceux qui sont encore éligibles aux dispositifs réservés aux microprojets de terrain mais qui sont dans la tranche supérieure et qui ont des difficultés à y trouver des solutions adaptées pour boucler leurs budgets compte tenu de la limite de 15 000 € de subvention maximum ;

- et d'autre part les projets dont la taille ne permet pas d'accéder aux fonds de la DPO.

L'étude révèle néanmoins que les mésoprojets présentent des caractéristiques assez différentes selon que l'on est dans l'une ou l'autre des deux catégories concernées. Par ailleurs, on identifie des liens évidents avec les ASI qui les portent. Ainsi, il apparaît opportun de considérer la première catégorie de projets (compris entre 50 et 150 000 €) plutôt dans une logique de micro projets.

Le critère lié à la durée est un autre élément de caractérisation important. En effet, dans leur majorité, il s'agit de mésoprojets compris entre un et trois ans, et on note une volonté forte d'inscrire ces projets dans une certaine stabilité et une cohérence plus grande.

➤ ***La prédominance des contraintes financières et administratives***

Les ASI ont recours à de multiples financeurs d'origine publique et privée. Les contraintes financières sont considérées comme étant la principale difficulté à tous les stades des projets, devant les considérations plus opérationnelles et liés au fond des projets. Pour les mésoprojets de taille plus modeste, il s'agit principalement de difficultés liées à la complexité des dossiers. Mais pour les mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000€, la multiplication des sollicitations et des bailleurs accapare une part importante des ressources des ASI qu'il s'agisse de ressources humaines ou financières.

➤ ***Un potentiel maintenu dans une logique de microprojet***

En l'absence de recherches exhaustives sur ce point, il n'est pas permis d'estimer la part que représentent les mésoprojets dans les sollicitations faites aux différents bailleurs. Les Régions, l'Etat et les Fondations sont plus particulièrement concernés. L'absence de dispositif adapté tend à maintenir les ASI dans des logiques de récurrence, de multiplication de microprojets.

➤ ***Les mésoprojets doivent être appréhendés en lien avec les ASI qui les portent***

L'étude met en évidence une logique d'évolution qui concerne à la fois les projets et les ASI qui les portent, et il apparaît que les deux doivent être abordés de façon concomitante. La taille des projets est corrélée à la taille des ASI, à leur âge, à l'évolution de leurs pratiques et à leur degré de structuration. Au cours de ce cheminement, certaines ASI apparaissent être au milieu du gué :

- ✓ Elles portent des préoccupations méthodologiques et se situent dans une logique de changement d'échelle et d'innovation.
- ✓ Encore inscrites dans leur territoire, elles se rapprochent néanmoins des structures nationales.
- ✓ Elles tendent à se professionnaliser dans une logique qui témoigne d'une forte inclusion des partenaires locaux (ouverture à des partenaires plus structurés, degré de délégation accru, renforcement des capacités des structures et de leurs partenaires abordé de façon conjointe)
- ✓ Sollicitant tous les bailleurs et donateurs potentiels (public, privé, régions, état, particuliers et entreprises), ce sont aussi celles qui sont les plus entravées par les considérations financières.
- ✓ Plus que les autres ASI, elles semblent préoccupées par des stratégies d'innovation.

S'agissant des ASI de plus grande taille (surtout celles dont le budget annuel est supérieur à 10 millions d'€), si les mésoprojets peuvent apparaître comme le bon niveau pour mener des opérations pilotes, cela n'apparaît pas être une priorité et les entretiens

complémentaires tendent plutôt à confirmer une logique opportuniste plus que stratégique.

➤ ***Indépendamment du financement, des besoins sont perceptibles en matière d'accompagnement***

Un besoin de renforcement des capacités et des moyens en termes d'identification et d'évaluation est nettement perceptible. Les ASI expriment de vraies faiblesses en la matière mais compte tenu du morcellement des financements, elles ne disposent pas des fonds nécessaires pour y consacrer les efforts adéquats. Les lacunes des identifications préalables se répercutent sur les évaluations finales. Un soutien accru sur ces aspects apparaît être un levier intéressant pour accompagner la structuration des ASI. Un accompagnement ciblant les structures et leurs capacités organisationnelles est aussi à envisager.

➤ ***Une concentration progressive en Ile de de France***

Si les régions représentent un vivier important de micro ASI et de mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 €, on observe une tendance à la concentration en Ile de France au fur et à mesure de l'accroissement de la taille des projets et de la taille des ASI. Cela peut être la manifestation d'une carence dans le maillage territorial des dispositifs de soutien. Dans le contexte actuel de raréfaction des moyens en région, une attention particulière mérite d'être portée sur ce point.

➤ ***Tous les secteurs sont concernés mais selon des problématiques différentes***

Bien que la part des ASI d'intérêt général soit plus faible que celles des ASI de terrain, rien n'indique qu'un dispositif adapté aux mésoprojets ne leur soit pas également destiné. Pour le cas particulier des projets d'EAD, souvent de taille plus modeste et de ce fait, plus éloignés de la DPO, cela peut être une solution pertinente. Par ailleurs, un dispositif mésoprojets spécifique pourrait offrir un cadre adéquat pour des projets d'intérêt général menés au niveau régional. Néanmoins, les projets d'intérêt général et les projets de terrain, mobilisent des métiers et des sensibilités différentes. Et dans l'hypothèse d'un portage extérieur à l'AFD, ceci est à prendre en considération.

NB : Les attentes concernant cette première phase de l'étude visaient à produire des éléments objectifs d'appréciation des mésoprojets, de leurs contours et des acteurs qui les portent. L'objectif était de produire un support d'aide à la décision pour interroger la pertinence d'un dispositif et fournir une base pour un travail ultérieur de définition formelle du dispositif. Les paragraphes qui suivent sont conçus dans cet esprit, pour esquisser des recommandations tirées des enseignements de cette étude. Ils n'engagent que son auteure et se veulent une base de travail en vue d'une éventuelle phase ultérieure sur les modalités et le portage à adopter.

4.2 De la pertinence d'un dispositif dédié et sa déclinaison en objectifs principal et spécifiques

Globalement, les résultats du questionnaire tendent à confirmer les hypothèses issues des entretiens. La pertinence de la mise en œuvre d'un dispositif de financement adapté aux mésoprojets est évidente et les résultats de l'étude permettent de dégager un axe autour duquel pourraient s'organiser sa mise en œuvre. Dès lors, nous pouvons envisager les objectifs principal et spécifiques auxquels pourrait répondre ce dispositif.

Objectif principal : Contribuer à une structuration harmonieuse du secteur de la solidarité internationale grâce à une logique de soutien aux mésoprojets abordés de façon concomitante avec les ASI qui les portent.

Compte tenu des résultats de l'étude, le contour budgétaire des mésoprojets pourrait se limiter à la catégorie comprise entre 150 000 et 300 000 euros sur 3 ans pour les projets de terrain²⁰. Pour les projets compris entre 50 000 et 150 000 €, des aménagements devraient néanmoins être envisagés avec les structures d'appui et de financement pour améliorer la réponse aux besoins sans capter une part trop importante des fonds dédiés aux microprojets. S'agissant des projets d'intérêt général, de taille plus modeste et ne bénéficiant pas du dispositif AMP, le seuil mériterait sans doute d'être abaissé. Ces seuils seront vraisemblablement à affiner dans le cadre d'une réflexion à mener avec les structures d'appui et de financement des microprojets pour optimiser l'articulation et la pertinence d'ensemble des dispositifs.

En plus des critères liés aux mésoprojets, il serait pertinent d'envisager un critère concernant la taille des ASI dans la perspective de privilégier les logiques de changements d'échelle et d'accompagner les ASI "au milieu du gué", en situation de vulnérabilité.

- ❖ **Objectif spécifique 1 :** Développer un instrument financier adapté aux mésoprojets de terrain et d'intérêt général en lien avec les caractéristiques des ASI qui les portent

Il s'agit ici de combler le vide qui existe au niveau des financements publics s'agissant de l'initiative des ONG. Les critères liés au seuil de cofinancement, à la périodicité des dépôts, à la complexité des dossiers et des exigences en termes de redevabilité devront être définis en fonction des finalités poursuivies pour cibler plus précisément les ASI "au milieu du gué", et pour garantir la bonne adéquation entre le niveau d'exigence et l'opérationnalité du dispositif eu égard à cette cible et à la taille des projets.

- ❖ **Objectif spécifique 2 :** Créer un cadre favorable au renforcement des capacités des acteurs en France et de leurs partenaires du Sud pour encourager et accompagner les changements d'échelle des ASI et la montée en qualité des mésoprojets

L'étude révèle des besoins qui vont au-delà du financement des projets. Cet objectif vise à favoriser un écosystème favorable à l'émergence et la pérennisation d'ASI dynamiques, novatrices et en phase de structuration afin d'encourager la diversité du tissu associatif et des pratiques. Des résultats sont notamment à rechercher en matière d'appui et de formation (identification, évaluation, changement organisationnel, recherches de financements privés et internationaux, etc.) selon des modalités adaptées aux caractéristiques des acteurs (accompagnement individualisé par des pairs, MOOC, webinaires, etc.). Des articulations sont également à trouver avec les dispositifs FRIO et DLA sur les aspects organisationnels.

- ❖ **Objectif spécifique 3 :** Améliorer la visibilité des mésoprojets et des ASI qui les portent

²⁰ Dans l'hypothèse où l'AFD élèverait le seuil au-delà de 300 000€, le plafond de définition des mésoprojets devrait évoluer en conséquence.

En l'absence de dispositif adapté à cette catégorie de projets et d'acteurs, ces derniers souffrent d'un déficit de visibilité. La mise en place d'un tel dispositif peut aussi être conçue comme une occasion de mieux les connaître, de partager leurs spécificités et de valoriser leur potentiel au sein de la communauté des acteurs de la solidarité internationale. L'organisation d'échanges et la possibilité de collaborations entre acteurs doublée d'un effort de communication sont des opportunités de mise en lumière qu'un dispositif spécifique adapté pourrait proposer.

4.3 Quelles modalités d'appui envisager ?

A ce stade de la réflexion, sans connaissance de l'enveloppe budgétaire éventuelle dédiée, il paraît prématuré d'avancer sur ce point de façon détaillée. Une deuxième phase de travail est d'ailleurs prévue pour affiner les modalités du dispositif dans l'hypothèse où sa pertinence serait reconnue par Coordination SUD.

Les résultats de l'étude permettent néanmoins de suggérer quelques pistes de réflexion :

Prévoir deux dispositifs distincts pour les mésoprojets de terrain et ceux d'intérêt général

Comme évoqué dans l'étude, compte tenu des différences en termes de métiers, de sensibilités, d'enjeux et de caractéristiques, il pourrait être opportun d'envisager la mise en œuvre de deux dispositifs distincts selon qu'il s'agit de mésoprojets de terrain ou de mésoprojets d'intérêt général.

Intégrer les problématiques territoriales en impliquant les RRMA

L'étude souligne l'intérêt qu'il y aurait à ne pas négliger le rôle des acteurs régionaux dans le dispositif. Cela est tout particulièrement vrai pour les projets d'intérêt général plus particulièrement ancrés dans les territoires. L'implication des RRMA semble pertinente de ce point de vue dans un contexte particulier de :

- Raréfaction des ressources régionales dédiées aux ASI ;
- Création de RRMA dans les régions qui en sont dépourvues dans une volonté d'harmonisation et de renforcement des structures territoriales ;
- Articulation renforcée entre l'AFD et la DAECT.

Articuler le nouveau dispositif avec les dispositifs existants en charge des microprojets

L'étude met en évidence l'existence d'un continuum dans la taille des projets et des ASI qui les portent. Ainsi, il apparaît opportun d'associer les dispositifs d'appui aux microprojets pour renforcer la logique d'ensemble.

Le consortium d'organisation comme mode d'organisation approprié ?

Plusieurs options peuvent être envisagées pour le portage du dispositif.

- En tout premier lieu, **un portage internalisé par l'AFD**. Cette solution aurait le double avantage de la légitimité et d'entretenir un lien et un dialogue direct entre l'AFD et les ASI concernées. Néanmoins, l'institution – pour des raisons d'efficacité, et de cohérence avec l'évolution de ses missions - ne souhaite pas s'engager sur un portage direct, et – dans l'éventualité où un tel dispositif verrait le jour - elle a d'ores et déjà opté pour une gestion déléguée à une structure de la société civile. Par ailleurs, dans la mesure où l'étude met en évidence des besoins qui vont au-delà d'un guichet, il paraît pertinent d'interroger d'autres modalités.

- **Un portage externalisé délégué à une organisation de solidarité internationale** est une deuxième option. Selon les mêmes modalités adoptées pour les microprojets, et suite à un appel d'offre, une organisation serait en charge de la mise en œuvre et de la gestion d'un dispositif mésoprojets. Mais, à ce jour, aucune structure n'apparaît naturellement légitime et compétente pour prendre en charge intégralement un tel dispositif.

- **Un portage externalisé délégué à un consortium d'acteurs** apparaît être une solution intéressante. Plusieurs organisations se regrouperaient en consortium pour gérer le dispositif. Cette solution présente plusieurs avantages :
 - Elle est privilégiée par un nombre non négligeable d'acteurs ;
 - Elle permet de mutualiser les compétences de plusieurs organisations dans une logique qui privilégie le partenariat à la mise en concurrence ;
 - Elle constitue une réponse collective à une difficulté constatée par plusieurs organisations impliquées dans l'appui aux ASI concernées tout en limitant les possibles pratiques clientélistes et les conflits d'intérêt.Les modalités pratiques seraient à co-construire (comité de pilotage, ASI tête de file, etc.)