



*Etude sur les mésoprojets de solidarité internationale
Phase 2*



Rapport final

Rapport Rédigé par Virginie ESCUDIE
Avec l'appui d'Yvan GRAYEL pour la coordination générale
Association LED

Date de Rendu du Rapport 11 décembre 2017



Table des matières

Table des matières	2
Liste des sigles et abréviations.....	3
Remerciements	3
1. Introduction.....	3
1.1. Rappel des Termes de référence	3
1.2. Un dispositif aux fonctions plurielles, à la lisière de plusieurs problématiques et aux cibles variées.....	3
1.3. Un contexte incertain	6
1.4. Une posture à définir face à des attentes fortes pour un instrument à la frontière de plusieurs sujets	6
1.5. Partir des besoins pour estimer les contours de l'enveloppe : un exercice difficile.....	7
2. S'appuyer sur l'existant pour assurer la cohérence des dispositifs et soutenir les changements d'échelle.....	7
2.1. Les dispositifs d'appui nationaux généralistes	7
2.1.1. <i>L'Agence des Micro-Projets, seul dispositif généraliste français d'appui et de cofinancement aux microprojets de terrain à l'initiative des ASI.</i>	7
2.1.2. <i>Le PRA OSIM un programme spécifique à prendre en considération dans une logique de cohérence et d'efficacité</i>	14
2.2. Les mésoprojets, l'intérêt général et les territoires : une articulation à envisager	22
2.2.1. <i>L'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (AECT)</i>	23
2.2.2. <i>Les Réseaux Régionaux Multi Acteurs, des acteurs voués à jouer un rôle accru</i>	24
2.2.3. <i>Les collectifs associatifs locaux, acteurs historiques de l'ECSI</i>	25
2.2.4. <i>Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)</i>	25
2.2.5. <i>Le cas particulier des mésoprojets d'intérêt général</i>	25
2.3. Des dispositifs spécifiques d'appui à l'initiative d'acteurs privés.....	29
2.3.1. <i>ACTED Lab</i>	30
2.3.2. <i>L'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général (ADASI)</i>	30
3. Un dispositif à inventer pour soutenir les mésoprojets supérieurs à 150 000 euros et harmoniser les "guichets".....	31
3.1. Quels critères d'éligibilité pour un "guichet" mésoprojets ?.....	31
3.1.1. <i>Cibler le changement d'échelle</i>	31
3.1.2. <i>Un même dispositif pour les projets de terrain et les projets d'intérêt général ?</i>	32
3.2. Envisager des lignes de cofinancement pour des projets de "finalisation" et de "renforcement de capacités"	33
3.3. Les différentes missions du "guichet"	34
3.3.1. <i>Une mission de cofinancement des mésoprojets de solidarité internationale compris entre 150 000 et 300 000 euros</i>	34
3.3.2. <i>Une mission d'animation</i>	34
3.3.3. <i>Une mission d'accompagnement</i>	35
3.4. Estimation chiffrée des besoins.....	35
3.5. Le portage, les acteurs et les modalités de mise en œuvre	36
3.5.1. <i>Elargir l'assiette couverte par l'Agence Française de Développement ? Une solution à envisager a minima pour les projets d'intérêt général</i>	36
3.5.2. <i>La collégialité, une solution judicieuse et audacieuse</i>	37
3.5.3. <i>Appel d'offre ou initiative collaborative?</i>	38
3.5.4. <i>Un dispositif conçu dans une logique pluri acteurs?</i>	38
Conclusion	40

Liste des sigles et abréviations

AECT : Action Extérieure des Collectivités Territoriales
AFD : Agence Française de Développement
AGR : Activités Génératrices de Revenu
AMP : Agence des Micro-Projets
ASI : Associations de Solidarité Internationale
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 OSC
EAD-SI : Education au Développement et à la Solidarité Internationale
ECSI : Education à la Citoyenneté et la Solidarité Internationale
F3E : Fonds pour Evaluer Echanger Eclairer
FONJEP : Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire
FORIM : Forum des Organisations de Solidarité Issues des Migrations
FRIO : Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel
MEAE : Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères
pS-Eau: Programme Solidarité Eau
PRA OSIM : Programme d'Appui aux Organisations de Solidarité Issues des Migrations
RRMA : Réseaux Régionaux Multi Acteurs

Remerciements

Nous adressons tous nos remerciements à l'ensemble des personnes sollicitées pour réaliser ce travail. Leur participation sincère et souvent répétée pour partager leurs réflexions judicieuses fut une aide précieuse sans laquelle ce travail n'aurait pas été possible.

1. Introduction

1.1. Rappel des Termes de référence

Suite à la première partie de l'étude, réalisée au cours du premier semestre 2017, Coordination SUD, après plusieurs échanges avec l'AFD, a souhaité que la seconde phase du travail permette de produire les éléments suivants :

- Un travail d'approfondissement des besoins, et notamment des estimations quantitatives ;
- Des Propositions d'options en matière de portage, d'articulation avec l'existant, de critères, etc.
- Une analyse des avantages et inconvénients pour les différentes options

1.2. Un dispositif aux fonctions plurielles, à la lisière de plusieurs problématiques et aux cibles variées.

La première phase de l'étude concluait sur la pertinence de concevoir un dispositif dédié aux mésoprojets de solidarité internationale pour contribuer à une structuration harmonieuse du secteur et à sa vitalité. Si l'approche *par projet* paraît nécessaire dans une logique de cohérence avec les instruments d'appui et de cofinancement existants, il apparaît aussi opportun de penser le dispositif en lien avec les acteurs qui les portent. Par conséquent, il s'agit d'appréhender le dispositif selon **une double entrée : les projets et les structures**. En effet, la mise en place d'un

dispositif dédié aux mésoprojets semble prendre tout son sens dans une logique d'accompagnement des acteurs à leur changement d'échelle. Ainsi conçu, le dispositif mésoprojets pourrait alors contribuer au soutien de la diversité et des dynamiques d'innovation sociale dans le secteur de la solidarité internationale. De ce point de vue, on souligne que l'initiative des ASI est appréhendée comme un élément structurant de l'instrument.

Par ailleurs, la première phase met en perspective **3 axes** autour desquels doit s'articuler le dispositif :

- (1) Assurer le continuum allant du micro au macro en passant par le mésoprojet ;
- (2) Veiller à la prise en compte de la dimension territoriale ;
- (3) Prendre en compte les spécificités propres aux projets de terrain et d'intérêt général ainsi qu'aux structures qui les appuient.

Enfin, le dispositif doit être proposé pour répondre à **un double besoin** de cofinancement et d'accompagnement. Par ailleurs, la réponse devra être différenciée selon **deux catégories** de projets et d'acteurs. En effet, l'analyse menée dans la première phase de l'étude inscrit les mésoprojets dans une fourchette large allant de 50 000 à 300 000 euros de budget annuel total. Néanmoins, une distinction est établie entre les projets compris entre 50 000 et 150 000 euros de budget et ceux compris entre 150 000 et 300 000 euros.

Tableau 1 - Récapitulatif des caractéristiques et des besoins identifiés selon les budgets des projets

1 ^{ère} tranche (Budget projet compris entre 50 000-150 000 €)	2 ^{nde} tranche (Budget projet compris entre 150 000-300 000 €)
Caractéristiques à prendre en considération	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des logiques similaires à celles qui caractérisent les microprojets : <ul style="list-style-type: none"> ✓ ASI de bénévoles majoritairement ✓ Fort ancrage territorial en France et au Sud ✓ La part importante des activités de construction d'infrastructures ▪ Une volonté de développer des activités plus "soft" dans ces projets : développement d'AGR et renforcement de capacités des partenaires ▪ Une volonté d'inscrire les projets dans la durée 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des ASI "au milieu du gué"¹ dans des logiques de changement d'échelle : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Majoritairement employeuses ✓ Se tournant vers les structures nationales d'appui et de cofinancement ✓ Ouverture à des thématiques, des publics et des zones géographiques plus variées ✓ Accent mis sur le renforcement de capacités pour elles et leurs partenaires ▪ Volonté d'inscrire les projets dans la durée ▪ Des préoccupations en matière d'innovation ▪ Des ASI confrontées à la rupture entre les différents dispositifs et l'absence de cofinancement public, généraliste et à l'initiative des ASI ▪ La ressource humaine est rare donc peu disponible
Besoins identifiés en termes de cofinancement	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un taux de cofinancement significatif des projets ▪ Des critères favorisant le renforcement de capacités en France et au Sud 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Un taux de cofinancement significatif des projets ▪ Des critères favorisant le renforcement de capacités en France et au Sud ▪ Un dispositif généraliste ouvert à l'initiative des ASI ▪ Cofinancement des évaluations finales et des identifications préalables
Besoins identifiés en termes d'accompagnement	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ L'accès aux services d'appui et de formation est bon (plus de 60 % des ASI concernées) notamment auprès des structures de proximité ▪ Besoins de renforcement identifiés : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Cycle de projets : montage, recherche de fonds, suivi, reporting ✓ Connaissance des acteurs et du secteur ✓ Méthodologie d'identification et d'évaluation (notamment auto-évaluation) ✓ Approches partenariales sur le terrain et en France ▪ Besoin d'un accompagnement individualisé 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Des acteurs qui bénéficient des formations proposées (70% des ASI concernées). Moins concernés par les dispositifs d'appui (51%). ▪ Besoins de renforcement identifiés : <ul style="list-style-type: none"> ✓ Accès aux financements privés et internationaux ✓ Approches partenariales sur le terrain ✓ Méthodologie d'identification et d'évaluation ▪ Accompagnement au changement organisationnel ▪ Besoin d'un accompagnement individualisé plutôt que de formations générales

¹ Si toutes les ASI de plus de 250 000 euros de budget annuel mènent des projets de cette taille, la phase 1 met en évidence des spécificités plus particulières pour ces acteurs. Il s'agit, en effet, des ASI qui sont inscrites dans une logique de changement d'échelle et qui traversent une période de vulnérabilité.

1.3. Un contexte incertain

La réflexion sur ce dispositif se déroule dans un contexte particulier au niveau national et dans les territoires :

- (1) Quelques mois après les élections présidentielles, des incertitudes demeurent quant aux budgets qui seront alloués à la solidarité internationale et à la part de l'APD qui transitera par les ASI.
- (2) Depuis les élections régionales de 2015, et la nouvelle organisation territoriale issue de la loi NOTRe, dans de nombreuses régions, les ASI font face à de profonds changements :
 - ✓ Dans la perception de la solidarité internationale et les priorités et effets attendus sur les territoires. Ainsi par exemple, la réciprocité économique devient un enjeu fort. Certaines régions en effet, abordent la solidarité internationale en termes de retombées économiques pour les acteurs du territoire². Cette évolution a des conséquences fortes, notamment pour les acteurs de l'ECSI³.
 - ✓ Des diminutions conséquentes des budgets alloués aux ASI et aux collectifs associatifs⁴.
 - ✓ Des restructurations liées au redécoupage territorial et la fusion de certains réseaux d'appui.

1.4. Une posture à définir face à des attentes fortes pour un instrument à la frontière de plusieurs sujets

Dans un tel contexte, la perspective d'un nouvel instrument d'accompagnement et de cofinancement génère beaucoup d'attentes. Les échanges avec les acteurs révèlent des positionnements différenciés et une tension concurrentielle s'exprime quelquefois assez nettement. Néanmoins, les entretiens s'ils permettent d'évoquer les zones de divergences, sont surtout l'occasion d'un échange constructif pour réfléchir ensemble, envisager des scénarii et faire émerger des zones de convergences. Parce que ce nouveau dispositif doit être conçu dans un souci d'articulation, il est à la lisière de plusieurs thématiques : terrain vs intérêt général, territoire vs national, micro vs méso vs macro projets/ASI, accompagnement vs cofinancement. Dès lors, une difficulté réside dans la définition des contours d'un dispositif qui doit s'inscrire en cohérence avec toutes ces dimensions sans pour autant répondre à tous les enjeux en présence.

Les propositions qui sont présentées ici découlent d'une réflexion nourrie par de nombreux entretiens menés auprès d'interlocuteurs variés⁵. Ces entretiens complètent et prolongent les résultats de la consultation opérée en première phase. La posture est pragmatique et la réflexion s'inscrit dans une logique d'efficacité au service d'une double priorité :

- (1) Renforcer la cohérence des dispositifs ;
- (2) Soutenir la vitalité du secteur ;

Au service des partenaires du Sud et de l'intérêt général.

² C'est notamment le cas de la Région Auvergne-Rhône-Alpes qui a mis fin à plusieurs coopérations et au soutien de nombreuses ASI quand la dimension économique n'était pas centrale et quand les perspectives de retombées sur les territoires n'étaient pas avérées.

³ Deux terminologies différentes sont aujourd'hui utilisées : l'Education au Développement et à la Solidarité Internationale (EAD-SI) est privilégiée par l'AFD quand l'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale (ECSI) est privilégiée par les ASI et les RRMA. Dans ce rapport nous utilisons la terminologie ECSI, plus répandue.

⁴ Sur les 50 Mds € d'économies de dépenses publiques prévues sur la période 2015-2017, 11 Mds € sont portés par les collectivités territoriales

⁵ 25 personnes interrogées qui représentent 15 structures. Certaines personnes ont été interrogées plusieurs fois.

1.5. Partir des besoins pour estimer les contours de l'enveloppe : un exercice difficile

En l'absence d'information quant au budget disponible pour financer le futur dispositif, les termes de références mentionnent la réalisation d'un chiffrage des besoins. Il s'agit d'estimer le nombre d'ASI concernées, le nombre de projets à financer par an, le montant moyen des projets à financer et la durée moyenne des projets à financer.

Pour plusieurs raisons, cet exercice s'avère tout particulièrement compliqué, pour des résultats peu satisfaisants. Dépendant d'une série d'arbitrages, les résultats ne peuvent être précis et aucune méthode rigoureuse n'a pu être envisagée. En effet :

- (1) Nous ne disposons pas aujourd'hui d'estimation rigoureuse du nombre total d'ASI françaises ;
- (2) Le nombre d'ASI et de projets concernés dépendent aussi des contours du dispositif, et des critères qui seront retenus en fonction des priorités affirmées ;
- (3) En l'absence de dispositifs adaptés, les acteurs ont adopté des stratégies diverses qui seront ajustées dès lors qu'un nouveau dispositif sera identifié. Ainsi, c'est la mise en œuvre du dispositif qui rendra visible le volume des besoins.
- (4) Rares sont les structures d'appui et de cofinancement en mesure d'évaluer le besoin.

Faute d'indicateurs rigoureux, la réflexion s'appuie sur quelques repères chiffrés qui permettent de faire certaines hypothèses et d'indiquer des intervalles possibles. **Il semble indispensable d'envisager une phase d'amorçage à l'issue de laquelle les moyens pourront être ajustés en fonction des premiers résultats.**

Compte-tenu des différents éléments abordés ci-dessus, la réflexion s'est organisée en deux temps :

- Tout d'abord, il s'agit de se concentrer sur les dispositifs existants pour prendre la mesure des possibilités et identifier les potentiels aménagements nécessaires ;
- Ensuite, seront envisagées plusieurs options pour concevoir un dispositif complet.

2. S'appuyer sur l'existant pour assurer la cohérence des dispositifs et soutenir les changements d'échelle

2.1. Les dispositifs d'appui nationaux généralistes

Comme cela a été mis en évidence dans la première phase de l'étude, les dispositifs existants offrent une réponse inadaptée aux mésoprojets. Ceci amoindrit leur rôle d'incubateur car ils sont dans l'incapacité d'accompagner les stratégies de changements d'échelle de leurs bénéficiaires.

Nous évoquerons ici les deux dispositifs de soutien aux microprojets cofinancés par l'AFD : l'AMP et le PRA OSIM.

2.1.1. L'Agence des Micro-Projets⁶, seul dispositif généraliste français d'appui et de cofinancement aux microprojets de terrain à l'initiative des ASI.

Pensé dans une logique de structuration du milieu associatif, le dispositif est réservé aux ASI dont le budget est inférieur à 250 000 euros par an.

⁶ Les chiffres indiqués dans cette partie sont tirés d'une analyse des tableaux de suivi des sessions de dotation depuis 2014, date à laquelle :

- le plafond de subvention est relevé de 10 000 à 15 000 euros ;

- le seuil d'éligibilité des ASI est relevé de 100 000 à 250 000 euros de budget annuel

Encadré 1 - Agence des Micro-Projets (AMP) – Programme de La Guilde

- ❖ Année de création : 1983
- ❖ Cofinancement AFD : 3 millions d'euros sur 3 ans – 60% pour le cofinancement des microprojets
- ❖ Fonds partenaires (Fondation Agir sa Vie, Fondation Impala Avenir, Fonds Suez initiatives, Fonds de dotation Synergie solaire) : 300 000 euros en 2017
- ❖ Critères d'éligibilité : ASI françaises de plus de 2 ans Budget annuel ≤ 250 000 euros
- ❖ Dotations : entre 2 000 et 15 000 euros maximum 75% du budget total du projet
- ❖ Durée des projets éligibles : de 1 et 3 ans

En 2012, date à laquelle l'AFD et l'AMP signent le premier projet triennal pour un montant de 3 millions d'euros, le nombre de projets soumis à l'AMP est d'environ une centaine. Aujourd'hui, plus de 450 projets sont déposés par an à l'AMP pour obtenir un cofinancement, et la progression est continue, après un pic en 2015 (hausse de plus de 40%). Cette très forte augmentation des sollicitations a pour conséquence un pourcentage de refus en hausse (de 73% à 87%) pour des projets dont la qualité est en progression régulière.

90% des projets soumis à l'AMP ont un budget total inférieur à 80 000 euros

La part des projets dont le budget total est inférieur à 80 000 euros représente environ 90% des projets soumis aux sessions de dotation et cette part est stable sur les 4 dernières années. Ainsi, l'AMP apparaît être un dispositif plus particulièrement adapté aux microprojets dont le budget est inférieur à 80 000 euros, un seuil sensiblement supérieur à celui de 50 000 euros retenu en première phase pour circonscrire les mésoprojets. Derrière cette tendance globale, on observe des évolutions non négligeables. En effet, si la part des projets soumis à l'AMP dont le budget est supérieur à 80 000 euros reste stable autour de 8 à 10% ; on note en revanche qu'ils sont passés de 3% à 12% des projets dotés et que la part du budget alloué à ces projets progresse de 3 à 15% sur la période. Enfin, la part de ces projets qui obtient une dotation est passée de 9 à 20 % quand ce taux est passé de 29 à 13% pour les projets au budget inférieur à 80 000 euros.

Ainsi, sur la fourchette de projets supérieurs à 80 000 euros de budget, l'AMP est confrontée à plusieurs difficultés :

- (1) Bien qu'éligibles au dispositif, ces projets ne représentent qu'une petite minorité de projets cofinancés. Deux hypothèses sont possibles pour expliquer cette tendance :
 - ✓ L'accès au dispositif réservé aux seules ASI dont le budget annuel est inférieur à 250 000 euros limite son accès aux projets de cette taille. Mais selon les résultats de la première phase, seules 23% des ASI qui mènent des projets compris entre 50 000 et 150 000 euros ont un budget annuel supérieur à 250 000 euros⁷. Par ailleurs, ces acteurs ne répondent plus vraiment aux critères qui caractérisent les micro ASI⁸.
 - ✓ L'inadéquation du dispositif aux besoins des acteurs. La contribution de l'AMP plafonnée à 15 000 euros est assortie d'une série d'exigences qui en font un outil

⁷ 21% ont un budget annuel < 10 millions d'euros ; 16% ont un budget < 2 millions d'euros et 7% ont un budget < 500 000 euros.

⁸ Voir résultats de l'étude phase 1 et voir aussi l'étude "Panorama des petites associations françaises de solidarité internationale", V. Escudé pour La Guilde, Paris, 2016.

peu pertinent pour la catégorie d'acteurs concernée⁹. Ce point est mis en évidence dans la première phase de l'étude.

- (2) Bien que très minoritaires, ces projets accaparent un volume de dotation dont la part relative évolue à la hausse au détriment des microprojets de plus petite taille.
- (3) L'AMP n'est pas outillée pour répondre aux besoins inhérents aux projets de plus grande envergure, portés par des acteurs qui poursuivent leur évolution. **C'est une limite forte à la mission d'incubateur du programme.**

Pourtant l'AMP présente des atouts certains :

- Un dispositif pré existant,
- Une équipe et des outils performants,
- Une bonne visibilité,
- Des résultats reconnus,
- Des partenariats avec des Fonds et Fondations,
- Une bonne connaissance des acteurs

De ces différents constats, nous tirons une première proposition qui consiste à renforcer l'AMP pour lui donner les moyens d'accompagner les bénéficiaires ciblés tout au long de leur processus de structuration.

Renforcer l'AMP pour prolonger son rôle d'incubateur. Des ajustements nécessaires

Cette proposition suppose d'examiner le dispositif dans sa globalité, pour veiller à la bonne articulation d'ensemble, pour envisager les critères et les méthodologies appropriées et identifier les besoins de renforcement en conséquence.

(1) Augmenter le nombre de projets dotés

- **Augmenter de 50% le montant de l'enveloppe dédiée au financement des microprojets inférieurs à 80 000 euros**

En moyenne, 350 projets sont refusés par an, dont 10% sont de très bons projets (avis favorables ou plutôt favorable des deux jurés). 90% de ces projets ont un budget inférieur à 80 000 euros, ce qui représente 32 projets par an.

Le financement de 32 projets supplémentaires par an aurait pour conséquence :

- Une hausse de 50% des projets dotés ;
 - Une hausse de 13 à 23% du taux d'octroi des microprojets¹⁰.
 - Un besoin de renforcer le dispositif d'accompagnement par une augmentation de la masse salariale et sans doute des réaménagements au sein de l'organisation.
- **Financer une quinzaine de microprojets supérieurs à 80 000 euros par an**

⁹ L'équipe de l'AMP observe que la part marginale que représentent les dotations de l'AMP dans les budgets de ces projets complexifie le travail de suivi et d'évaluation auprès d'acteurs parfois moins disponibles et réceptifs que dans le cadre des microprojets de moindre importance pour lesquels la contribution de l'AMP est moins marginale.

¹⁰ Ce taux était de 27% en 2014

- Dans cette catégorie, environ 45 projets par an sont soumis à l'AMP, environ 10% sont dotés ce qui représente un budget de 80 000 euros environ.
- On sait par ailleurs, d'après les premiers résultats de l'étude que 15% des ASI ne mènent pas de mésoprojets faute de financements adaptés. Il s'agit exclusivement d'ASI dont le budget annuel est inférieur à 50 000 euros. Dans le cadre de l'étude, cela représente 47 ASI.
- En outre, selon la phase 1 de l'étude, 32% des ASI mènent des projets compris entre 50 000 et 150 000 euros de budget, ce qui représente 99 ASI¹¹ parmi celles qui ont répondu au questionnaire. Parmi elles, 76 sont éligibles à l'AMP mais 59 d'entre elles n'en bénéficient pas.
- Enfin, l'étude réalisée en 2016 sur les petites ASI révèle que 28% d'entre elles ont un budget compris entre 50 000 et 250 000 euros. Or, selon les résultats de la première phase, 56% de ces ASI mènent des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 euros. Si on applique ce taux aux 435 ASI qui ont répondu à l'enquête menée en 2016¹², cela représente 68 ASI potentiellement intéressées.

Comme précisé en introduction, il n'est pas permis de proposer une estimation chiffrée rigoureuse. L'hypothèse d'un nombre de projets soumis compris entre 45 et 80 par an paraît raisonnable. **Si on applique un taux d'octroi compris entre 20 et 25%, cela représenterait entre 10 et 20 projets dotés par an.**

La définition des critères peut avoir des conséquences non négligeables sur ce chiffrage.

(2) Adapter les critères

➤ Critères concernant les ASI

A ce jour, ne sont éligibles à l'AMP que les ASI dont le budget annuel est inférieur à 250 000 euros. Selon les résultats de l'étude, 76% des ASI qui mènent des projets compris entre 50 000 et 150 000 euros sont éligibles et 100% de celles qui n'en mènent pas faute d'instrument adaptés le sont également. Si on relève ce seuil à 500 000 euros, alors 87% des acteurs concernés deviennent éligibles, on passe à 92% si on le relève à 2 millions d'euros.

Tableau 2 – Avantages et inconvénients des seuils d'éligibilité

	Maintien du seuil à 250 000 euros de budget annuel	Relèvement du seuil au-delà de 250 000 euros
Avantages	Rester dans une logique de micro ASI pour un maintien de la cohérence entre acteurs	Atteindre les ASI intermédiaires et prolonger l'accompagnement
Inconvénients	Ne répond pas aux besoins des ASI de taille intermédiaire qui ont déjà amorcé un changement d'échelle	<ul style="list-style-type: none"> ○ Une perte de cohérence et un déséquilibre entre les bénéficiaires ○ Un impact non négligeable en termes de besoins financiers et humains

¹¹ Ce nombre est à revoir à la baisse car, d'une part il inclut les projets dont le montant est compris entre 50 000 et 80 000 euros et d'autre part, il inclut les projets d'intérêt général (environ 20% des projets)

¹² "Panorama des petites associations françaises de solidarité internationale", V. Escudé pour La Guilde, Paris, 2016.

A ce stade, un maintien du critère initial semble préférable.

Un système par paliers dans une logique de changement d'échelle ?

Pour renforcer la logique d'un accompagnement au changement d'échelle, et dans un souci de veiller aux garanties offertes par l'ASI en termes de capacités, on pourrait imaginer un financement progressif qui tiendrait compte du parcours de l'ASI. Ainsi, seules les ASI déjà accompagnées pourraient bénéficier d'un plafond de cofinancement supérieur à 15 000 euros. Ce "bonus" ne serait pas réservé nécessairement aux seules ASI accompagnées par l'AMP et pourrait concerner aussi celles qui ont bénéficié du PRA OSIM par exemple.

➤ **Critères concernant les projets :**

- **Des projets de terrain :** C'est le cœur de métier de l'AMP, et même si les bénéficiaires mènent des actions d'intérêt général en France, il paraît aujourd'hui peu opportun pour l'AMP d'élargir son domaine de compétences à ce type de projets¹³. D'autres acteurs sont plus pertinents de ce point de vue (cf. infra).
- **Des projets inscrits sur une durée de 1 à 3 ans :** cela est conforme aux critères déjà en vigueur à l'AMP et cela correspond à la temporalité des mésoprojets et au besoin de concevoir des projets pluriannuels.
- **Privilégier les aspects immatériels :** parmi les raisons principales évoquées par les acteurs pour mener des actions de cette envergure : le renforcement de capacités des partenaires et la mise en place d'Activités Génératrices de Revenu (AGR) sont le plus souvent citées. Pour autant, les besoins matériels ne doivent pas être négligés car le changement d'échelle passe aussi souvent par un besoin d'infrastructures plus conséquent.
- **Un niveau d'exigence accrue sur certains sujets transversaux :** le rôle des partenaires, les aspects d'innovation de toute nature, la prise en compte du genre, de la jeunesse et des aspects environnementaux sont des aspects sur lesquels un focus particulier devrait être porté.
- **Un niveau d'exigence accru sur les aspects méthodologiques :** maîtrise des outils, rigueur des études préalables, qualité des dispositifs de suivi évaluation, etc.
- **S'agissant du plafond budgétaire :** la question se pose de savoir s'il est utile de fixer un montant plafond pour les projets. Jusqu'à présent, cette limite n'est pas fixée en tant que telle, elle est plutôt une conséquence liée aux critères de sélection des ASI et du montant maximum de subvention plafonné à 15 000 euros. Dans la mesure où ce plafond serait augmenté, il y a un risque de voir ce plafond naturel s'éloigner du seuil de 150 000 euros. Néanmoins, ce risque serait atténué d'une part, si l'on maintient le seuil d'éligibilité des ASI à 250 000 euros de budget annuel et d'autre part, grâce à la création d'un nouveau dispositif de cofinancement ouvert aux à partir de 150 000 euros de budget.
- **Un taux de frais de fonctionnement plafonnés à 10% du montant total.** Les frais de fonctionnement (ou frais administratifs) sont un outil important dans une logique de structuration. Ces frais sont souvent minorés et mal perçus dans le cas de micro ASI et des microprojets¹⁴.

➤ **Les seuils de cofinancement**

¹³ Voir l'évaluation finale de 2015 et l'étude sur l'ECSI réalisée pour La Guilde en 2015.

¹⁴ "Le culte des 0%" de frais de fonctionnement est très présent dans les ASI de bénévoles qui communiquent beaucoup sur ce point.

Pour avoir un impact réel, il est essentiel d'augmenter le taux de cofinancement des projets à partir de 80 000 euros.

Proposition 1 : Fixer un plafond de subvention et une limite de 50% maximum du montant total du budget de projet. Un plafond de subvention fixé à 50 000 euros pourrait être envisagé. Pour un projet de 100 000 euros, on passerait ainsi d'un taux de cofinancement maximum de 15% à un taux de cofinancement maximum de 50%.

Proposition 2 : un cofinancement par paliers avec un plafond de cofinancement variable selon la tranche dans laquelle se situe le montant total du budget du projet.

Encadré 2 - Exemple de cofinancement par paliers

- ❖ Pour les projets compris entre 80 000 et 120 000 euros : jusqu'à 40 000 euros sur 3 ans. Seules les ASI ayant déjà mené des projets dont le budget est compris entre 50 000 et 80 000 euros peuvent en bénéficier.
- ❖ Pour les projets supérieurs à 120 000 euros : jusqu'à 60 000 euros sur 3 ans. Seules les ASI ayant déjà mené des projets dont le budget est compris entre 80 000 et 120 000 euros peuvent en bénéficier.

Ces seuils révisés sont à associer à un degré d'exigence proportionnellement accru.

(3) Un accompagnement différencié pour les mésoprojets

Compte-tenu des caractéristiques et des besoins mis en évidence dans la première phase de l'étude et repris dans le tableau 1, voici une série de propositions à envisager pour adapter l'accompagnement proposé :

- Création d'une formation à la méthodologie pour des études préalables (diagnostic participatif, identifications des besoins et des ressources locales, diagnostic orienté genre, chiffrage, etc.)
- Renforcement de la formation "suivi – évaluation" dans une logique d'amélioration des auto-évaluations
- Renforcer l'activité "suivi-évaluation" de l'AMP :
 - Renforcer les compétences de l'équipe, faire appel à des expertises externes, notamment dans les pays d'intervention.
 - L'adhésion de La Guilde au F3E pourrait s'avérer pertinente.
 - En fonction des projets, de leur degré de complexité, prévoir la possibilité d'allouer un pourcentage du budget pour mener une mission de suivi par un membre de l'équipe ou une personne ressource externe selon les besoins.
- Des articulations pourraient être envisagées entre l'AMP et le dispositif "Service Civique" de La Guilde.
- Sur les aspects liés à la structuration de l'organisation, un renforcement de l'équipe serait sans doute nécessaire. Un lien avec le dispositif FRIO pourrait être envisagé.

(4) Renforcer l'articulation avec les territoires

Dans l'hypothèse où ce scénario serait retenu, l'articulation avec les territoires sera à renforcer. Des discussions sont d'ores et déjà en cours entre l'AMP et les RRMA dans le cadre des

microprojets. En effet, depuis 2014, sur l'ensemble des 263 projets dotés par l'AMP, 64% sont des projets portés par des ASI d'Ile de France.

(5) Une phase pilote indispensable pour ajuster les fonds nécessaires

Les arbitrages seront déterminants, et il est impossible de donner le montant moyen des budgets qui pourraient être alloués. A ce stade, seules quelques hypothèses peuvent être faites pour donner des ordres de grandeur, mais l'exercice manque nécessairement de rigueur.

Sur la base d'un potentiel estimé entre 10 et 25 projets dotés/an, et si on part d'une hypothèse d'un financement moyen de 45 000 euros, cela fait un besoin compris entre 450 000 et 1 250 000 euros par an pour le cofinancement des projets supérieurs à 80 000 euros de budget total. ***Sur la base d'un nombre de projets cofinancés estimé à 15 par an, cela représente 675 000 euros.***

Dans un souci d'harmonisation du dispositif, il semblerait alors opportun d'augmenter aussi le budget dédié au cofinancement des microprojets. On estime à 32 le nombre de projets supplémentaires à cofinancer, avec un niveau moyen de dotation à 10 000 euros, cela fait un besoin de 320 000 euros auquel il faut enlever les 100 000 euros que représente à ce jour le financement des projets supérieurs à 80 000 euros.

Cela représente un besoin de financement supplémentaire de 220 000 euros/an.

Le degré d'incertitude est trop important pour faire des projections rigoureuses. Une phase d'amorçage serait à envisager. ***Un budget d'un million d'euro supplémentaires par an sur le volet cofinancement paraît être un point de départ intéressant.***

En termes de ressources internes au programme, des aménagements sont à prévoir ainsi qu'une progression de la masse salariale pour faire face : au traitement des sollicitations, à l'examen des dossiers, au besoin de formation, au suivi, à l'évaluation, etc.

2.1.2. Le PRA OSIM un programme spécifique à prendre en considération dans une logique de cohérence et d'efficacité

L'autre dispositif de référence en ce qui concerne le cofinancement et l'accompagnement des microprojets de solidarité internationale est le PRA OSIM, porté par le Forum des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations (FORIM). Au-delà d'un instrument de cofinancement, le PRA OSIM propose un accompagnement des OSIM¹⁵ original, au plus proche des acteurs, sur les territoires, grâce aux opérateurs d'appui labellisés par le Comité d'Examen Paritaire (CEP)¹⁶, instance de gouvernance indépendante du FORIM¹⁷.

Encadré 3 – Le Programme d'Appui aux projets des Organisations de Solidarité Internationale Issues de l'Immigration (PRA OSIM)

- ❖ Année de création : 2003
- ❖ Cofinancement AFD : 3 millions d'euros sur 3 ans – 70% pour le cofinancement des microprojets
- ❖ Critères d'éligibilité : ASI françaises issues de l'immigration (OSIM)
- ❖ Dotations : 15 000 euros maximum 70% du budget total du projet
- ❖ Durée des projets éligibles : un an (tolérance jusqu'à 18 mois)
- ❖ Budget total maximum des projets : 120 000 euros
- ❖ Dispositif d'accompagnement : 24 opérateurs d'appui répartis sur les territoires
- ❖ 200 projets déposés en 2017 après accompagnement

Selon le FORIM, la moyenne des projets dotés est de 60 000 euros de budget total, il s'agit souvent de projets dont les dimensions sont revues à la baisse pour pouvoir répondre aux critères du PRA OSIM¹⁸.

Tout comme l'AMP, le PRA OSIM est confronté à un afflux de projets dont la qualité s'accroît au fil du temps. Face à cette augmentation quantitative et qualitative, les processus de sélection deviennent de plus en plus compliqués et on est confronté à un nombre croissant de très bons projets qui ne peuvent être dotés. Face à cette situation, le FORIM a opté pour une solution différente de l'AMP, et plutôt que de diminuer le nombre de projets dotés, le choix a été fait de diminuer le montant des subventions attribuées. Ainsi, la part que représente le PRA OSIM dans le budget des projets, déjà limitée à 15 000 euros, tend à diminuer. Le PRA OSIM, tout comme l'AMP, est limité dans sa capacité à soutenir les OSIM qui tentent de changer d'échelle. Une prochaine évaluation du dispositif est prévue (soutenue par le F3E), qui doit débuter en mars 2018. Un volet important de cette évaluation concerne le changement d'échelle du PRA OSIM qui devrait apporter des éléments d'analyse pouvant alimenter la réflexion.

Compte tenu de la spécificité du PRA OSIM, nous n'avons pas envisagé plus avant et de façon détaillée un scénario dédié aux projets portés par les OSIM dont le budget serait compris entre

¹⁵ On entend par OSIM, une association de solidarité internationale déclarée dirigée par une équipe composée en majorité de personnes immigrées ou issues de l'immigration agissant ici et là-bas.

¹⁶ Le CEP est composé pour moitié de partenaires institutionnels, de collectivités territoriales et d'ASI; et pour moitié de personnes ressources.

¹⁷ Il s'agit de COSIM (Collectifs des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations) et de FOSIM (Fédérations et regroupements d'Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations membres du FORIM).

¹⁸ Les données indiquées sont tirées des échanges avec le FORIM.

50 000 et 120 000 euros¹⁹. Néanmoins, dans l'hypothèse où l'AMP serait dotée de moyens supplémentaires pour assurer l'accompagnement et le cofinancement des projets concernés, plusieurs points sont à évoquer :

- ✓ Les projets portés par les OSIM sont d'ores et déjà éligibles à l'AMP à la seule condition qu'ils ne soient pas déjà financés dans le cadre du PRA OSIM. Ainsi, les OSIM auraient accès au dispositif adapté de l'AMP. Il y aurait alors un risque éventuel de "transfert". Au-delà d'un possible déséquilibre mathématique à assumer par l'AMP, cela risquerait de placer les OSIM face à un arbitrage peu souhaitable. En effet, dans cette situation, soit elles s'éloignent d'un dispositif d'accompagnement spécifique et adapté à leurs caractéristiques particulières pour se tourner vers l'AMP, soit elles seront privées de l'accès à un dispositif adapté à leur changement d'échelle. Ainsi, dans l'hypothèse où l'AMP se verrait dotée de moyens supplémentaires, il serait pertinent d'envisager une revalorisation de la subvention pour permettre au PRA OSIM²⁰ de continuer à soutenir ses bénéficiaires dans de bonnes conditions.
- ✓ Les liens entre les deux programmes pourraient aussi être renforcés pour assurer un bon niveau de cohérence entre les dispositifs.

Deux mesures nous semblent opportunes de ce point de vue :

- L'ouverture du portail solidaire de l'AMP au PRA OSIM. Le partage de cet outil performant, rapprocherait matériellement et méthodologiquement les deux programmes et leurs bénéficiaires. Un gain d'efficacité serait alors probable pour le PRA OSIM ;
- Prévoir un système de "bonus" qui favoriserait les ASI ayant déjà été accompagnées et ayant bénéficié des subventions allouées par le PRA OSIM pour accéder aux dotations spécifiques de l'AMP.

Moyennant quelques ajustements et des moyens supplémentaires, les dispositifs qui appuient les microprojets offrent des cadres pertinents pour accompagner le changement d'échelle de leurs bénéficiaires. En outre, d'autres structures et d'autres programmes dédiés à l'accompagnement des ASI proposent des dispositifs pertinents pour accompagner les projets et les acteurs dans leur changement d'échelle. C'est le cas de Coordination SUD et du F3E selon des approches et des modalités bien complémentaires.

2.1.1. Coordination SUD, les clubs métiers, la plateforme web et le FRIO

Coordination SUD, première structure sollicitée pour l'appui et la formation des porteurs de mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 euros

Il existe en France plusieurs dispositifs en charge de l'accompagnement des acteurs de la solidarité internationale et qui offrent des réponses pertinentes aux besoins des ASI inscrites dans des logiques d'évolution et de changement d'échelle. Cela est particulièrement le cas pour celles qui ont déjà amorcé ce changement et qui ne trouvent plus de réponses suffisantes auprès des dispositifs dédiés aux microprojets.

¹⁹ Par ailleurs, nous ne disposons pas d'informations précises sur la part que représentent ces projets

²⁰ Nous ne disposons pas des données nous permettant de faire une estimation du besoin.

Encadré 3 - Coordination SUD – Données 2016

❖ Nombre de membres : 164, dont 120 via des collectifs

❖ Part des membres en fonction de leur budget annuel

Budget	% des membres	Dont % via un collectif
< 250 000€	28%	85%
Entre 250 000 et 2 millions d'€	34%	57%
> 2 millions d'€	39%	73%

❖ Répartition géographique des membres

Dans le cadre de sa mission d'appui à la professionnalisation des ONG, Coordination SUD présente plusieurs outils (formations, documentation et études, échanges entre pairs) qui répondent bien aux besoins mis en évidence.

Rappel des résultats de l'étude

➤ Projets compris entre 50 000 et 150 000 euros de budget

- Les ASI sont appuyées par les structures de proximité : RRMA, collectivités locales essentiellement. Seules 5% d'entre elles font appel à Coordination SUD.
- Pour leurs besoins de formation, elles se tournent vers : les RRMA, les structures d'appui aux associations issues des migrations, l'AMP.

➤ Projets compris entre 150 000 et 300 000 euros

- 49% des ASI qui portent ces projets ne bénéficient d'aucun appui, la première raison évoquée est qu'elles n'en ont pas besoin (45%).
- Quand elles en bénéficient, 16% d'entre elles citent Coordination SUD, des proportions identiques pour l'AFD et les collectivités locales.
- Pour leurs besoins de formation, elles se tournent très majoritairement vers Coordination SUD (49%), puis le F3E (21%).

➤ Pour les micro ASI dont le budget est < 250 000 euros

Elles font majoritairement appel aux structures de proximité pour l'appui et la formation, aucune d'entre elles ne cite Coordination SUD en matière d'appui et seules 4% d'entre elles la citent en matière de formation.

➤ Pour les ASI intermédiaires dont le budget est compris entre 250 000 et 2 millions d'euros

Coordination SUD (21%), les collectivités locales (21%) et le pS-Eau (19%) sont les principales structures sollicitées en termes d'appui, mais 33% d'entre elles déclarent ne bénéficier d'aucun appui. Pour ce qui concerne la formation, Coordination SUD arrive très largement en tête des réponses avec 40% des ASI.

➤ **Pour les ASI dont le budget est > 2 millions d'euros**

Dans leur majorité, elles ne sollicitent pas les structures d'appui (62%). Pour les formations, elles s'adressent principalement à Coordination SUD (72%) et au F3E (40%).

Conclusion

Pour ce qui concerne la formation, Coordination SUD est la principale structure sollicitée par les acteurs qui portent des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 euros, des acteurs qui ne sont pas concernés par l'AMP²¹.

S'agissant de l'appui, plusieurs points sont à souligner :

- ✓ Même si 45% des ASI qui ne bénéficient pas de l'appui proposé déclarent ne pas en avoir besoin, lorsqu'on prolonge l'analyse par des entretiens directs avec les acteurs concernés – et plus particulièrement ceux de taille petite et intermédiaire – un besoin d'accompagnement individualisé est exprimé.
- ✓ Dans les ASI de taille intermédiaire, les équipes sont souvent trop modestes pour pouvoir consacrer du temps et s'investir dans les espaces collectifs, participer aux formations, etc. Durant les entretiens, plusieurs interlocuteurs nous posent la question de la pertinence d'adhérer aux différents collectifs. Bien qu'ils soient identifiés, leur utilité n'est pas toujours bien appréhendée.

Remarque : Le pS-Eau, bien que spécialisé sur une thématique particulière est cité par 19% des ASI de taille intermédiaire, ce qui le place au même niveau que les dispositifs généralistes d'appui. Cela peut être considéré comme un indicateur de la qualité du dispositif. Les acteurs interrogés soulignent la pertinence de l'approche thématique.

Favoriser les échanges entre pairs sur des thématiques ciblées : l'enjeu des clubs métiers

Il existe au sein de Coordination SUD 4 clubs métiers qui rassemblent des homologues sur différents aspects transverses : le cofinancement des projets, la gestion financière, la communication et les ressources humaines. Ouverts à tous les membres de Coordination SUD, ces clubs ont pour objectif d'organiser des échanges entre pairs. Les clubs organisent en moyenne 4 à 5 réunions par an mais la difficulté consiste à réunir un nombre important de personnes, et notamment celles qui sont en régions. Ainsi, les clubs métiers ne répondent que partiellement aux enjeux.

La création d'une plateforme web : une solution en cours de mise en œuvre

Pour favoriser les échanges entre acteurs et garantir un meilleur accès à l'ensemble de ses membres, Coordination SUD a choisi de se doter d'un outil collaboratif. Il s'agit d'une plateforme web réservée aux membres, conçue comme un espace de dialogue, un média d'information et de documentation, et un outil de gestion des agendas. Organisée sur le modèle des groupes de travail de Coordination SUD, l'animation de la plateforme sera

²¹ Au FORIM, dans les COSIM et FOSIM en revanche, il n'existe pas de limite liée à la taille des ASI

assurée par les chargés de mission qui auront aussi une fonction de modérateurs. Cette plateforme offre une réponse aux limites des clubs métiers, elle devrait faciliter les échanges entre les différentes catégories d'ASI, sujet porté par Coordination SUD mais jusqu'alors compliqué à mettre en œuvre.

Il est à souligner que les clubs métiers et la plateforme web sont réservés aux membres de Coordination SUD. Il est également à rappeler que les ASI de taille intermédiaire qui ne sont pas membres hésitent parfois à le devenir par peur d'un défaut de pertinence alors qu'elles sont très soucieuses d'une optimisation de leurs ressources humaines. Une dynamique d'adhésions n'est pas à exclure si les outils évoluent.

Le Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel (FRIO) – 66% des bénéficiaires sont des petites et très petites ASI

Programme de Coordination SUD, le FRIO (Fonds de Renforcement Institutionnel et Organisationnel) est ouvert à toutes les ASI - **y compris aux non membres** - qui ont besoin d'être accompagnées dans leur réflexion et l'évolution de leurs structures.

L'équipe du FRIO assure une partie de l'accompagnement et le dispositif permet de rémunérer un consultant quand les structures qui ont besoin. Le taux de cofinancement est alors de 70%. La décision de prendre en compte la valorisation du temps de travail du chef de projet de la structure a contribué à faciliter l'accès au dispositif pour les plus petites ASI.

Encadré 4 - Les bénéficiaires du FRIO (moyenne depuis 2007)

- ❖ 25 à 30 dossiers traités/an
- ❖ 17 ONG cofinancées/an
- ❖ 66% de petites et très petites ONG (budget < 3M d'€)
- ❖ 41% ont moins de 5 ETP et 50% ont moins de 3 ETP
- ❖ 40% ne sont pas des membres de Coordination SUD

Données extraites du bilan 2016 et du rapport d'évaluation finale 2011-2016, D. Sexton, nov.2016

Le temps d'accompagnement est d'une durée d'un an avec des prolongements possibles jusqu'à 6 mois. Il est possible de bénéficier de 3 accompagnements sur 6 ans. En général, les ASI suivent un parcours : Diagnostic – Stratégie – Conduite du changement, mais rien n'est figé et chaque cursus est établi avec le bénéficiaire, "à la carte". En plus de l'accompagnement et du cofinancement, le FRIO organise :

- ✓ Des formations (prioritairement réservées aux ASI accompagnées)
- ✓ Des études
- ✓ Un travail de capitalisation

Il y a 5 comités d'examen par an. Pour les ASI qui sollicitent le FRIO mais qui ne sont pas cofinancées, un accompagnement est néanmoins proposé : échanges, partage des études, etc.

Le FRIO, un dispositif adapté aux besoins identifiés pour les mésoprojets...

La principale demande des ASI concerne leur stratégie (évolution de leur projet associatif, élaboration d'un plan stratégique, diversification des recherches de financements, etc.). Mais derrière ces demandes se cachent souvent d'autres enjeux, notamment le positionnement face aux partenaires du Sud, le besoin de renouvellement du projet associatif, l'amélioration des processus de mise en œuvre et de suivi, etc. Les besoins sont inter-reliés.

L'évaluation finale de 2016 met en évidence une série d'impacts et de contributions au changement 3 ans après l'accompagnement qui témoignent de la pertinence du dispositif et illustrent les atouts du FRIO dans le cadre d'un dispositif d'appui aux mésoprojets qui ciblerait plus particulièrement les acteurs en phase de changement d'échelle²².

...Mais un accompagnement plutôt destiné aux ASI employeuses et sur un mode volontaire

Mener un projet de renforcement et d'évolution de sa structure demande un engagement important qui n'est pas toujours facile à concilier aux activités courantes. Cela amène une double remarque :

- ✓ Le FRIO s'adresse surtout à des structures qui ont déjà des salariés. Par ailleurs, l'accompagnement des plus petites ASI est une activité plus chronophage que pour les structures plus importantes ;
- ✓ Le caractère volontaire de la démarche et l'adhésion au projet sont essentiels à la réussite du dispositif.

Par conséquent, la mobilisation du FRIO dans le cadre du dispositif mésoprojets devrait concerner plus directement la catégorie d'ASI menant des projets compris entre 150 000 et 300 000 euros. Pour les autres, une collaboration en amont, avec les équipes de l'AMP et du FORIM, les RRMA, pourrait être envisagée. En outre, l'aspect volontaire et non contraint de la démarche est à respecter.

Une augmentation minimum de 120 000 euros de budget annuel et un renforcement de l'équipe pour changer d'échelle.

Le budget de cofinancement de l'accompagnement du FRIO est de 270 000 euros en 2017 pour 17 ASI cofinancées. L'équipe compte 2 ETP. Jusqu'à présent, elle parvient à absorber la demande en opérant un "lissage" des activités sur les 5 comités mais la limite du dispositif est atteinte et pour maintenir ce niveau, le FRIO ne communique plus depuis 2 ans.

Le dispositif est aujourd'hui en limite de capacités mais l'efficacité est élevée et la question du changement d'échelle se pose.

²² "Une dynamique de changement engagée - Une évolution vers une démarche de progrès par étapes - Le partage de valeurs entre les diverses entités - Une évolution vers une plus grande cohérence et moins de dynamiques personnelles - Une professionnalisation avec des premiers salariés - Un décloisonnement et un fonctionnement plus transversal - Une plus grande unité dans les modalités d'action - Une plus grande visibilité et transparence sur les prises de décisions - Une visibilité meilleure du modèle économique et des risques - Le recours pour la première fois à un financement AFD - Une volonté de poursuivre une dynamique collective - La résolution de conflit (avec parfois le départ de personnes)". Evaluation finale du FRIO 2011-2016, D. Sexton, nov. 2016, p.44

Suite à l'évaluation finale de 2016 et aux réflexions qui ont été engagées par les instances dirigeantes, cette évolution a été envisagée. Avec un montant moyen de cofinancement des projets de 17 000 euros, le besoin estimé pour cofinancer 20 ASI par an s'élève à 340 000 euros. Mais l'équipe, en limite de capacités, devrait aussi être renforcée. Avec 1 ETP supplémentaire, la capacité de la structure serait supérieure à 20 ASI cofinancées, et donc supérieure à 30 ASI accompagnées.

Si cette évolution devait avoir lieu, elle nécessiterait, en outre, un investissement supplémentaire pour communiquer, diffuser et valoriser les travaux, notamment auprès des structures d'appui et des réseaux, et pour mener un travail d'expérimentation, de prospective, etc.

Une augmentation de 120 000 euros de budget est un minimum si l'on souhaite changer d'échelle. Il faudrait alors renforcer l'équipe avec un ETP.

Par ailleurs, concernant les projets dont le budget est inférieur à 150 000 euros, portés par des ASI de taille modeste et aux effectifs salariés très réduits, l'accompagnement proposé aujourd'hui n'est vraisemblablement pas le plus adapté. Pour ces acteurs-là, il semble opportun d'engager une réflexion avec les dispositifs d'accompagnement concernés (AMP, FORIM, RRMA, Collectifs associatifs) pour envisager d'autres logiques d'appui : une formation des personnels de ces réseaux, des modalités d'accompagnement collectives (formations adaptées, ateliers, etc.)

Le FRIO offre de réelles perspectives en matière d'accompagnement au changement d'échelle. Un renforcement des moyens financiers et humains et quelques aménagements à définir avec les dispositifs d'appui (AMP, FORIM, RRMA) devraient en accroître les effets.

2.1.2. Le F3E, un dispositif d'accompagnement au changement sur tout le cycle de vie du projet

Encadré 5 - Le F3E (Evaluer – Echanger – Eclairer)

- ❖ Budget annuel : environ 1,5 M d'euros
- ❖ Cofinancement AFD : environ 500 000 euros/an sur 3 ans
- ❖ 11 ETP
- ❖ 80 membres : 80% ASI – 20 % collectivités
- ❖ Accès réservé aux ASI et aux collectivités dont le budget est > 100 000 euros
- ❖ 48% des membres ont un budget annuel compris entre 250 000 et 2 M d'euros
- ❖ Accès au fonds réservé aux membres

La mission d'appui aux projets du F3E concerne toute la chaîne allant de la conception à l'impact produit. A travers ces appuis, les principaux enjeux ciblent la professionnalisation des acteurs. C'est dans cette logique que s'inscrit l'évolution de la structure qui, d'un guichet de cofinancement des études, s'est progressivement transformé pour devenir un dispositif plus global d'appui aux acteurs.

Les dimensions collaboratives, pluri acteurs et expérimentales sont un marqueur fort de l'identité du F3E qui inscrit son action et ses réflexions dans une logique globale et ouverte de participation au changement social.

Le F3E apparaît donc naturellement comme un acteur à mobiliser dans le cadre de la mise en place d'un dispositif mésoprojets au service de l'accompagnement au changement d'échelle pour plusieurs raisons :

- ✓ Un champ de compétences et des possibilités d'appui qui couvrent tout le cycle du projet : de l'identification préalable à l'analyse d'impact ;
- ✓ Une dynamique collective, expérimentale et pluri acteurs qui permet le renforcement des capacités mais aussi la valorisation et le partage des spécificités propres à chacun. Cette double interférence (descendante et ascendante) correspond à l'objectif de dynamisation du secteur de la solidarité internationale visé par la mise en œuvre du dispositif mésoprojets.

48% des membres du F3E sont dans le cœur de cible du dispositif

Près de la moitié des membres du F3E ont un budget annuel compris entre 250 000 et 2 millions d'euros. Cela correspond au cœur de cible du dispositif mésoprojets, surtout sur la catégorie des porteurs de projets compris entre 150 000 et 300 000 euros. Cela signifie que ces acteurs sont d'ores et déjà impliqués dans le dispositif. Pour autant, la première phase de l'étude révèle des besoins importants en matière de renforcement sur les aspects identifications préalables et évaluation finale. Ceci amène plusieurs constats et propositions :

- ✓ Les études accompagnées et cofinancées par le F3E ne sont pas en adéquation avec les projets de cette taille aux moyens trop modestes ;
- ✓ Les approches orientées changement, plus globales, offrent des perspectives intéressantes. Une réponse aux besoins d'amélioration des identifications préalables et des évaluations peut se situer dans une approche plus large, sans doute plus efficiente et durable compte tenu des moyens dont disposent les acteurs.
- ✓ Une approche particulière est à imaginer pour ces catégories d'acteurs, sur une base moins individuelle :
 - Proposer des publications et formations adaptées
 - Envisager des études "en grappe" dans un souci d'efficacité et de partage. A l'image de ce que fait l'AMP pour les évaluations de terrain²³.
 - Recourir à des consultants du Sud pour réaliser les études sur le terrain. Le F3E dispose d'une base de données de consultants dont la moitié environ sont basés dans les pays du Sud.
 - Mobiliser les acteurs localisés dans les zones d'intervention dans le cadre d'un partenariat renforcé (ONG, SCAC, Agences locales, etc.)

Pour les projets compris entre 50 000 et 150 000 euros, portés principalement par des micro ASI, il semble pertinent d'envisager une implication du F3E auprès des structures d'appui : RRMA, AMP, FORIM, collectifs associatifs, pour renforcer les compétences des personnels au sein de ces dispositifs et réfléchir ensemble aux modalités les plus adaptées.

Le F3E est un acteur à mobiliser dans le cadre de la conception et la mise en œuvre du futur dispositif mésoprojets. Ses activités et son approche sont très complémentaires de celles du

²³ Les missions d'évaluation concernent plusieurs projets portés par différents acteurs sur un même pays ou une même sous-région.

FRIO. La structure adopte une attitude très ouverte et favorable aux évolutions de ce genre. Bien que réservé à ses membres, le F3E n'exclue pas la possibilité d'aménagements pour répondre au mieux aux enjeux.

2.1.3. Le Fonds de coopération de la jeunesse et de l'éducation populaire (FONJEP)

Le FONJEP est un organisme créé en 1964 pour soutenir et renforcer les projets associatifs de jeunesse et d'éducation populaire. Le fonds est cogéré par l'Etat, les collectivités et les associations. Parmi les différents outils mis en œuvre pour soutenir les associations de jeunesse et d'éducation populaire, les "postes FONJEP" permettent de subventionner des postes permanents d'animation au sein des associations de jeunesse et d'éducation populaire. Le montant de l'aide s'élève à 7500 euros par an sur une durée de 3 ans.

45 postes FONJEP EAD financés par l'AFD entre 2015 et 2017

L'AFD participe à ce fonds via les "postes FONJEP EAD" dans le cadre d'un appel à projet triennal. Ces postes sont réservés aux ASI pour des missions d'EAD. Sur la période 2015-2017, l'AFD a financé 45 postes pour un montant de 337 500 euros par an.

Ce type de dispositif pourrait être renforcé dans le cadre d'une politique d'appui au changement d'échelle des ASI dans le domaine de l'EAD (ECSI). Dans le contexte actuel, où certaines associations doivent faire face à la fois aux baisses de subventions directes et à la fin des "emplois aidés", ce type d'outil offre de vraies perspectives.

Il existe en France, au niveau national, plusieurs dispositifs et programmes de soutien et d'accompagnement des ASI qui proposent des instruments pertinents, des approches adaptées, et des compétences indéniables pour répondre aux besoins identifiés en termes de changement d'échelle. Toutefois, quelques aménagements et une augmentation sensible des moyens demeurent indispensables pour pouvoir offrir une réponse véritablement adaptée. Par ailleurs, à ce stade de l'étude, nous n'avons évoqué ni la dimension territoriale de l'appui aux ASI (ou bien très partiellement), ni l'articulation entre les projets d'intérêt général et les projets de terrain. De ce point de vue, les dispositifs territoriaux sont à observer pour vérifier dans quelles mesures ils offrent des pistes à envisager.

2.2. Les mésoprojets, l'intérêt général et les territoires : une articulation à envisager

L'étude, dans sa phase 1, révèle une évolution dans la répartition territoriale des ASI en fonction de la taille des projets. En effet, quand 68% des ASI qui mènent des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 euros sont localisés en région, elles ne représentent plus que 45 % de celles qui mènent des projets compris entre 150 000 et 300 000 euros. Cette évolution est largement corrélée à la taille des ASI. En effet, 70% de celles dont le budget est inférieur à 250 000 euros et 46% de celles de taille intermédiaire sont situées en région. Ainsi, pour ces catégories d'acteurs, les collectivités locales, les RRMA, les associations et les collectifs associatifs sont plus particulièrement sollicités en matière d'appui et de formation.

2.2.1. L'Action Extérieure des Collectivités Territoriales (AECT)

L'action extérieure des collectivités territoriales²⁴ a pris un essor important au cours des dernières années. Les réformes territoriales en France, confèrent un rôle croissant aux régions et aux grandes métropoles au plan national et international pour le rayonnement de la France. L'appui du MEAE et de l'AFD est sollicité et il est amené à s'intensifier pour accompagner cette dynamique²⁵.

L'action des collectivités en termes d'Aide Publique au Développement (APD) est conséquente en France. Selon l'Atlas français de la coopération décentralisée, près de 4800 collectivités territoriales françaises mènent des coopérations à l'international avec environ 9000 autorités locales étrangères, ce qui représente 12700 projets dans 146 pays et un engagement financier de 59,6 millions d'euros. Les ASI sont souvent impliquées dans ces coopérations décentralisées.

Par ailleurs, les collectivités locales sont des bailleurs de fonds et des partenaires importants pour les ASI. Les "dispositifs 1%" eau, énergie, déchets, complètent également les financements locaux.

Les résultats de la première phase de l'étude témoignent de cette relation entre les collectivités et les ASI. En effet, elles apparaissent comme des partenaires importants en termes d'appui et de cofinancements. Cela est tout particulièrement vrai pour les ASI de taille modeste (budget annuel < 250 000 €) et celles de taille intermédiaire (budget annuel compris entre 250 000 et 2M d'€)

L'AECT a connu récemment des bouleversements importants qui ont des répercussions sur leur APD, notamment celle transitant par les ASI. Les élections régionales et la réforme territoriale ont notamment remis profondément en cause les politiques en la matière sur plusieurs territoires. Cette remise en cause s'exprime de deux façons différentes :

- ✓ Par un désengagement et une diminution de l'appui financier ;
- ✓ Par une réorientation des finalités de l'aide et la priorité accordée aux retombées économiques en France, et/ou pour les acteurs français.

Dans ce contexte, le MEAE a confié à l'AFD une mission nouvelle auprès des collectivités territoriales pour soutenir l'AECT dans une logique d'atteinte des ODD²⁶. La FICOL, une Facilité de Financement des Collectivités territoriales françaises, a été mise en place en 2014.

Encadré 6 - FICOL- AFD

- ❖ Budget 2017: 8M d'€
- ❖ Cofinancement de l'AECT dans les pays éligibles du CAD
- ❖ Taux de cofinancement maximum : 70%
- ❖ Montants des cofinancements : entre 200 000 et 700 000 euros

²⁴ Qui englobe les coopérations décentralisées et les actions unilatérales (campagnes d'attractivité, bourses étudiantes, etc.)

²⁵ Voir le livre blanc "Diplomatie et territoires. Pour une action extérieure démultipliée. 21 propositions pour un nouveau partenariat MAEDI/Collectivités territoriale", MAEDI/CNCD, La Documentation Française, Paris, 2017.

²⁶ Voir le livre blanc "Diplomatie et territoires. Pour une action extérieure démultipliée. 21 propositions pour un nouveau partenariat MAEDI/Collectivités territoriale", Op.Cit.

La FICOL s'inscrit dans la continuité des cofinancements de la DAECT, plafonnés à 200 000 euros et excluant les dépenses d'infrastructures.

2.2.2. Les Réseaux Régionaux Multi Acteurs, des acteurs voués à jouer un rôle accru

Plateformes régionales multi acteurs, les RRMA assurent une mission de service public auprès de tous les acteurs régionaux investis dans la coopération internationale sur les territoires. La visibilité des actions, le renforcement des porteurs de projets, l'éducation à la citoyenneté, le développement de l'engagement et de la mobilité des jeunes font partie des missions confiées aux RRMA.

Encadré 7 - Les Réseaux Régionaux Multi Acteurs (RRMA)

- ❖ 11 RRMA
- ❖ Soutien du Ministère de l'Europe et des Affaires Etrangères (MEAE) : 660 000€/an
- ❖ Une structuration nationale qui émane des territoires
- ❖ Des réseaux qui concernent l'ensemble des acteurs : ASI, collectivités, établissements publics de santé, Universités et centres de recherche, entreprises.

L'appui des ASI est une des missions confiées aux RRMA qui représente un volume important de leur activité, et la première phase de l'étude révèle la place privilégiée qu'ils occupent en matière de formation pour les porteurs de mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 euros²⁷.

Parmi les missions attribuées aux RRMA, l'ECSI²⁸ représente une part importante. Et selon nos interlocuteurs, ils sont de plus en plus sollicités sur ces questions, notamment par les ASI.

Les RRMA ont engagé depuis quelques années une démarche de structuration des réseaux. Une entité nationale, émanation des réseaux régionaux, est en cours de mise en œuvre pour assurer des fonctions de représentation, initier des actions collectives et être force de proposition auprès des instances régionales et nationales.

Les RRMA, malgré l'homogénéité de leur statut et le soutien du MEAE ne constituent pas une catégorie homogène d'acteurs. Leur ancienneté, leur degré de structuration, leur capacité financière, et leur niveau de reconnaissance dans le paysage local sont très variables selon les régions. Par ailleurs, la réforme territoriale et les alternances politiques ont parfois profondément modifié le contexte et les contraintes pour certains RRMA qui traversent des périodes de vulnérabilité.

Dans la dynamique d'internationalisation des collectivités territoriales, les RRMA sont voués à jouer un rôle accru. Le livre blanc "Diplomatie et territoires"²⁹ insiste sur la nécessité de renforcer les RRMA et leur rôle dans l'internationalisation des territoires. C'est dans cette

²⁷ 26% des ASI concernées se forment auprès des RRMA, 12% auprès de l'AMP et 11% auprès des collectifs associatifs issus des migrations.

²⁸ Les RRMA préfèrent le terme d'ECSI (Education à la Citoyenneté et la Solidarité Internationale)

²⁹ "Diplomatie et territoires. Pour une action extérieure démultipliée. 21 propositions pour un nouveau partenariat MAEDI/Collectivités territoriale", MAEDI/CNCD, La Documentation Française, Paris, 2017.

logique que s'inscrivent les échanges récents et réguliers entre l'AFD dans les cadres du soutien aux OSC et du soutien à l'AECT.

2.2.3. Les collectifs associatifs locaux, acteurs historiques de l'ECSI

Dans de nombreuses régions de France, des acteurs de la solidarité internationale se sont regroupés pour créer des collectifs associatifs. Ces collectifs, d'une grande diversité, naissent pour la plupart d'une volonté de concertation et d'éducation à la citoyenneté et la solidarité internationale sur leurs territoires. Le degré de structuration de ces collectifs est très variable. Le CRID appui depuis plus de 40 ans ces démarches de concertation entre acteurs des territoires. L'université d'été, organisée tous les deux ans, et le Festisol³⁰ sont les deux temps forts de cette logique collective. L'alter mondialisme et l'esprit militant sont des caractéristiques prégnantes au sein de ce réseau et de la plupart des collectifs. L'approche de l'ECSI est, de ce point de vue, assez différente de celle qui est soutenue par les RRMA.

Les collectifs associatifs expriment parfois une volonté de distanciation avec les RRMA pour conserver une logique purement associative, néanmoins, les structures collaborent le plus souvent. En effet, la plupart des RRMA assure les fonctions de coordination régionale dans le cadre du Festisol (les Coras). Quant aux collectifs associatifs, ils font très souvent partie des structures de gouvernance des RRMA. Par ailleurs, suite à la réforme territoriale, des recompositions et des fusions ont eu lieu qui, parfois, ont entraîné la transformation d'un collectif pour se fondre dans un RRMA. C'est le cas par exemple du CASI Poitou-Charentes. Dans ce contexte difficile, certains collectifs demeurent des acteurs incontournables de la solidarité internationale dans leurs territoires, c'est le cas notamment du RADSI en Nouvelle Aquitaine et du CROSI en Midi-Pyrénées.

Les récents bouleversements dans les régions ont eu des impacts importants sur les collectifs associatifs. La suppression de nombreuses subventions directes de certaines aides à l'emploi induit la nécessité pour les collectifs associatifs de fonctionner grâce aux appels à projets ce qui entraîne des conséquences administratives non négligeables. Certains collectifs, tel le CADR en Rhône-Alpes, ont dû cesser leur activité.

2.2.4. Les Dispositifs Locaux d'Accompagnement (DLA)

Dans les territoires, les ASI peuvent bénéficier des "Dispositifs Locaux d'Accompagnement" (DLA) créés par l'Etat et la Caisse des Dépôts et Consignation pour accompagner le développement des associations employeuses. Ce dispositif qui cible avant tout la préservation de l'emploi, est, dans les faits, peu accessible aux ASI. Par ailleurs, les accompagnements proposés sont très ponctuels.

Dans les territoires, coexistent plusieurs dispositifs, plusieurs catégories d'acteurs et différents instruments destinés à dynamiser la solidarité internationale et la coopération internationale. Dans le contexte politique actuel, les vulnérabilités y sont accrues mais une volonté s'exprime au niveau national pour soutenir l'AECT et la solidarité internationale.

2.2.5. Le cas particulier des mésoprojets d'intérêt général

³⁰ Le Festival des solidarités remplace depuis 2017 la Semaine de la solidarité internationale.

Concernant les mésoprojets d'intérêt général, le contexte est très différent des projets de terrain dans la mesure où il n'existe pas de dispositif microprojets de cette nature. Pour cofinancer leurs microprojets d'intérêt général et être appuyés dans leurs démarches, les ASI peuvent solliciter différentes catégories d'acteurs :

- ✓ Les réseaux d'appartenance : Etudiants et développement, Solidarité Laïque, Artisans du Monde, etc. accompagnent leurs membres et peuvent procéder à des financements en cascade.
- ✓ Les collectivités locales et les RRMA : une étude menée en 2015 sur l'ECSI et les micro ASI met en évidence que plus de 40% d'entre elles s'adressent aux structures locales et tout particulièrement aux RRMA. Seules 13% d'entre elles s'adressent aux structures nationales.
- ✓ Les réseaux et collectifs nationaux, qui produisent outils et réflexions au service des acteurs (RITIMO, EDUCASOL, Starting Block, etc.)

La plupart des petites ASI mènent des actions d'ECSI. Selon l'étude menée en 2015 pour l'AMP³¹, cela concerne plus de 80% d'entre elles, pour des budgets moyens de 4000 euros, et avec un fort engagement bénévole.

Par ailleurs, la première phase de notre étude révèle que seules 24% des ASI consultées sont des associations dont la principale activité concerne l'intérêt général et au sein de cette catégorie, 32% mènent des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 euros alors que seulement 13% mènent des projets compris entre 150 000 et 300 000 euros. Il s'agit à 83% de micro ASI dont le budget annuel est inférieur à 250 000 euros.

Ces quelques chiffres tendent à illustrer une tendance à la prédominance de microprojets dans le champ de l'intérêt général. Ceci est corroboré par les acteurs en région. En effet, les RRMA et les collectifs associatifs sollicités au sujet des mésoprojets témoignent d'une nette prédominance pour ceux compris entre 50 000 et 150 000 euros quand il s'agit de projets d'intérêt général.

Cela est cohérent avec le fait que les projets d'intérêt général concernent le plus souvent le tissu local de proximité des acteurs.

Compte-tenu de ces éléments et dans le contexte évoqué précédemment concernant les territoires, il semble opportun de se poser la question d'un dispositif microprojets d'intérêt général porté par les acteurs des territoires.

Pour un dispositif microprojets d'intérêt général porté par les acteurs des territoires

Un tel dispositif aurait plusieurs avantages :

- ✓ Bénéficier de la proximité entre les structures bénéficiaires, les structures d'appui et les bénéficiaires finaux ;
- ✓ Dynamiser les territoires sur les aspects liés à l'Intérêt Général ;
- ✓ S'appuyer sur les acteurs ayant la connaissance la plus fine du contexte, des enjeux et des besoins ;

³¹ "Panorama des actions d' ECSI menées en France par les opérateurs de microprojets", D. Leyle et M. Laval, Paris, 2015, La Guilde

- ✓ Pour la plupart des acteurs interrogés, un tel dispositif est cohérent. Il est, en outre, perçu comme un levier important pour trouver des fonds complémentaires, en région et au niveau national.

Mais un enjeu existe, qui est difficile à relever : sur quels acteurs s'appuyer pour piloter le dispositif et comment assurer un schéma harmonieux sur l'ensemble du territoire ?

Plusieurs solutions et plusieurs partenariats peuvent être envisagés :

	Avantages	Inconvénients
Avec les Régions	<ul style="list-style-type: none"> • Une implication directe des collectivités qui permet de ne pas confier la solidarité internationale et l'intérêt général aux seules ASI • Un abondement possible par les Régions • Une couverture de l'ensemble du territoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Toutes les régions sont très diversement impliquées et mobilisées sur la solidarité internationale en général, et l'intérêt général en particulier (surtout sur l'ECSI). Il est probable que plusieurs d'entre elles n'adhèrent pas au dispositif • Un risque d'instabilité en fonction des alternances politiques • Des risques d'interférence du politique dans l'initiative des ASI
Avec les collectifs associatifs locaux	<ul style="list-style-type: none"> • S'appuyer sur des acteurs spécialisés sur les questions d'ECSI • Une coordination nationale via le CRID • Un moyen de re-dynamiser les collectifs sur les territoires où ils sont fragilisés • Une indépendance à l'égard du politique 	<ul style="list-style-type: none"> • La disparité des collectifs en termes de structuration, de reconnaissance, d'influence, de moyens • Un maillage très inégal du territoire avec de nombreux collectifs fragilisés • Une conception souvent militante des actions d'ECSI qui heurte parfois certaines sensibilités politiques
Avec les RRMA	<ul style="list-style-type: none"> • Une structuration nationale ascendante, conçue comme une émanation des réseaux régionaux • Une très bonne connaissance des acteurs locaux • La composante multi acteurs des réseaux qui permet une articulation avec tous les acteurs du changement social • Des compétences et une expérience reconnue en matière d'appui aux ASI et sur les projets d'intérêt général 	<ul style="list-style-type: none"> • Des réseaux inégaux au sein des territoires, en termes de structuration, de reconnaissance, d'influence, de moyens. Certains RRMA sont fragilisés. • Quelques régions sans RRMA : l'Outre-Mer, la Corse et l'île de France. En Pays-de-la-Loire et en Bretagne, il ne s'agit pas de véritables RRMA mais de réseaux pluri acteurs rattachés aux Régions.

Sans présager des arbitrages qui seront faits, ni de la manière dont ils seront organisés (appel d'offre ?), un portage par les RRMA offre une piste intéressante de par sa dimension pluri acteurs qui permet d'associer au dispositif les collectivités locales et les collectifs associatifs (qu'ils soient partenaires, membres des RRMA ou bénéficiaires potentiels du dispositif). En outre, ils ont un statut unique et sont désormais dotés d'une représentation nationale.

Un fonds commun mis en œuvre entre les régions et l'AFD, piloté par les RRMA pourrait aussi être une solution pertinente, mais l'opposition affirmée de certaines régions, tout particulièrement à l'égard de l'ECSI rend cette hypothèse peu réalisable.

Pour ce qui concerne les régions non couvertes, il s'agit d'un sujet en cours de discussion au sein des RRMA. Pour la Corse, un rattachement à la région PACA aurait pu être envisagé mais dans le contexte politique actuel sur l'île, cette solution semble plus compliquée à mettre en œuvre. Concernant l'Outre-mer, la réflexion est en cours et un RRMA doit bientôt voir le jour en Guadeloupe. Enfin, s'agissant de l'île de France, la situation est particulière et pose la question du sens qu'il pourrait y avoir à créer un RRMA sur cette Région où siègent la quasi-totalité des ONG d'envergure nationale et où la proximité avec les dispositifs nationaux d'appui est immédiate. Néanmoins, de nombreuses petites ASI ont leur siège dans cette région. Si l'AMP répond bien à leurs besoins d'accompagnement de manière générale, elle n'offre cependant aucun soutien en termes d'action d'ECSI. Quant aux acteurs nationaux de l'ECSI, ils ne proposent pas de solution de cofinancement.

Des institutions comme l'ARENE³² (Agence régionale de l'environnement et des nouvelles énergies) ou la Ville de Paris pourraient être consultées. En effet, entre autres missions, l'ARENE intervient dans le champ de la solidarité internationale pour accompagner les coopérations décentralisées des collectivités franciliennes : formations, ateliers d'échanges pluri acteurs, etc. L'ARENE intervient également en tant qu'acteur de l'éducation à l'environnement et au développement durable (EDDSI). Les thématiques privilégiées par l'ARENE concernent l'énergie, le climat, l'économie circulaire et plus largement l'économie sociale et solidaire (ESS). Quant à la Ville de Paris, très engagée dans la solidarité internationale, elle consacre plus de 6,5 millions d'euros par an à différents programmes dans un cadre ouvert qui s'adresse aussi aux acteurs non parisiens (et même hors d'île de France).

Quel que soit le modèle de portage retenu, il sera important d'associer l'ensemble des acteurs concernés, dans un souci de cohérence et d'appropriation du dispositif dans les territoires.

L'organisation des comités d'attribution des subventions sera une composante clé de la neutralité des décisions d'octroi et de la dynamique collective.

Plusieurs possibilités sont envisageables :

- ✓ Réunir des représentants des différentes instances impliquées (collectivités, universités, ASI, entreprises, fondations, etc.) ;
- ✓ Faire intervenir des experts externes ;
- ✓ Solliciter les acteurs d'autres territoires au sein d'un même réseau (ce sont les autres RRMA qui examinent les projets accompagnés dans une région particulière)
- ✓ Ces possibilités peuvent se combiner.

³² Aujourd'hui devenu un département de l'Institut d'Aménagement et d'Urbanisme de la Région Ile de France.

Chiffrer les besoins dans le cadre d'une phase pilote avec un panel d'acteurs

Afin d'estimer le volume que pourraient représenter les mésoprojets d'intérêt général, nous avons sollicité les RRMA et le CRID.

- **Selon les RRMA**, proposer un tel chiffrage est un exercice qui nécessiterait un travail approfondi et chronophage. Par ailleurs, la part d'erreur resterait conséquente compte tenu des jeux d'acteurs. 4 réseaux ont accepté de se livrer à un exercice d'approximation. Dans les 4 régions, le nombre estimé d'ASI menant ou étant susceptibles de mener des mésoprojets d'intérêt général s'élève à :
 - Entre 10 et 20 ASI pour des projets compris entre 50 000 et 150 000 euros
 - Moins de 10 ASI pour des projets compris entre 150 000 et 300 000 euros (et le plus souvent moins de 5) ;
- **La consultation effectuée par le CRID** auprès de ses membres a permis à 15 ASI d'exprimer leurs besoins de cofinancement en matière de projets d'intérêt général :
 - pour 12 d'entre elles, il y a une demande pour mener des mésoprojets compris entre 50 000 et 150 000 euros ;
 - pour 3 d'entre elles (dont un collectif), il s'agit de projets compris entre 150 000 et 300 000 euros ;
 - On sait par ailleurs, que 80% des micro ASI mènent des actions d'ECSI dont le montant moyen est de 4000 euros.
- **Le questionnaire** réalisé lors de la première phase d'étude révèle que sur les 308 ASI ayant répondu, 73 sont des ASI dont la principale mission est une mission d'intérêt général. Sur ces 73 ASI :
 - 10 mènent des projets compris entre 50 000 et 150 000 euros
 - 4 mènent des projets compris entre 150 000 et 300 000 euros

Par ailleurs, 16 ASI de cette catégorie ne mènent pas de mésoprojets faute de moyens. Parmi elles, 14 sont des micro ASI de moins de 250 000 euros de budget par an.

Ces chiffres, s'ils ne permettent pas de proposer une estimation fine du poids financier que représentent ces projets, illustrent néanmoins l'intérêt et la pertinence qu'il y aurait à concevoir un dispositif microprojets d'intérêt général, porté dans les territoires, avec un plafond de budget fixé à 150 000 euros.

Un système de cofinancement par paliers pourrait être proposé pour établir une progression et accompagner les changements d'échelle des acteurs.

Une phase pilote paraît nécessaire :

- (1) Pour tester un partenariat nouveau entre l'AFD et les acteurs régionaux ;
- (2) Pour affiner l'estimation des montants nécessaires

Cette phase pourrait impliquer un panel de 3 ou 4 acteurs représentatifs des différentes situations rencontrées (niveau de structuration, ancienneté, dynamisme des territoires). Le montant du budget alloué devrait être fixé pour chaque région, après consultation des acteurs et pour tenir compte de la capacité de chacun à gérer le dispositif.

2.3. Des dispositifs spécifiques d'appui à l'initiative d'acteurs privés

Indépendamment des dispositifs d'appui cofinancés sur fonds publics pour mener des missions d'intérêt général, il semblait pertinent d'observer si de tels instruments avaient pu être initiés par d'autres acteurs. Nous en avons identifié deux, que nous présentons ici de façon synthétique.

2.3.1. ACTED Lab

Partant du constat que le paysage associatif de la solidarité internationale évoluait peu depuis une vingtaine d'années, l'association ACTED a souhaité proposer un dispositif d'accompagnement des jeunes ASI dynamiques sur un modèle d'incubateur pour des structures à but non lucratif. Il s'agit de concevoir un espace de rencontre propice à l'innovation sociale où toutes les catégories d'acteurs impliqués pourraient se côtoyer : petites et grosses ASI, acteurs de l'ESS et "Tech for good", institutions.

Dans un premier temps, ACTED a hébergé une poignée d'ASI, qui ont bénéficié des services généraux de l'association et qui ont été associées à certains projets. Aujourd'hui, une seconde phase, plus structurée se met en place et un projet pilote devrait voir le jour en 2018. Le modèle économique est cours d'élaboration.

L'ACTED Lab devrait jouer un rôle dans le changement d'échelle des jeunes ASI innovantes techniquement et socialement.

2.3.2. L'Association pour le Développement de l'Accompagnement à la Stratégie et à l'Innovation de l'Intérêt général (ADASI)

L'ADASI est une nouvelle structure créée en 2014 par 4 partenaires : Le Mouvement Associatif, l'Avise, Le RAMEAU et SYNTEC Conseil en Management. L'association est financée par des acteurs privés : SOLIFAP, la Fondation de France s'engage et la Fondation Caritas. L'objectif de l'ADASI est de porter un dispositif d'accompagnement à la stratégie et à l'innovation à des associations d'envergure nationale ou des têtes de réseaux.

L'ADASI ne cible pas les ASI mais inscrit son action dans le champ plus large de l'ESS et cible plus particulièrement les associations d'intérêt général.

Les dispositifs existants offrent des perspectives intéressantes dans une logique d'accompagnement au changement d'échelle conçue dans une volonté de cohérence de l'ensemble et de rationalisation des moyens. L'AMP présente de nombreux atouts à renforcer pour proposer un modèle d'incubateur revisité et adapté aux microprojets de terrain jusqu'à 150 000 euros de budget total. Dans cette logique, un partenariat renforcé avec le FORIM et les RRMA est une composante clé de la réussite du dispositif. En termes de chiffrage, et malgré toutes les réserves que l'on peut avoir quant à l'exercice, un doublement des moyens financiers alloués à l'AMP serait à prévoir pour une phase pilote. Concernant l'intérêt général, et plus particulièrement l'ECSI, un besoin plus particulier concerne les microprojets jusqu'à 150 000 euros de budget total. Les acteurs locaux (RRMA et collectifs associatifs) offrent de ce point de vue des perspectives pertinentes qui pourraient être testées dans le cadre d'une phase pilote sur quelques territoires représentatifs. Le montant de l'enveloppe à allouer ne peut être estimé à ce stade. Il devrait faire l'objet d'un travail précis mené par les intéressés et l'AFD. Par ailleurs, une question demeure quant à la couverture de l'ensemble des territoires, tout particulièrement pour la région Ile de France dépourvue de RRMA et de collectif associatif régional. Enfin, en matière d'accompagnement, plusieurs structures proposent d'ores et déjà des dispositifs et des instruments bien adaptés aux besoins

identifiés. Coordination SUD - plus particulièrement avec le FRIO - et le F3E offrent des palettes d'outils à la fois riches, complémentaires et adaptables qu'il serait opportun d'exploiter, de valoriser et de renforcer pour répondre aux besoins des mésoprojets et de leurs porteurs. A ce stade, nous pouvons estimer un besoin minimum de 200 000 euros annuel pour le FRIO. S'agissant du F3E, la question sera à aborder dans le cadre d'un échange plus approfondi sur la mise en place d'un nouveau dispositif.

S'agissant des mésoprojets au-delà de 150 000 euros de budget total, un dispositif spécifique reste à inventer.

3. Un dispositif à inventer pour soutenir les mésoprojets supérieurs à 150 000 euros et harmoniser les "guichets"

Compte tenu des caractéristiques et des besoins mis en évidence dans la première phase d'étude et des dispositifs d'appui existants, la création d'une agence des mésoprojets n'apparaît pas être nécessaire. La mise en place d'un "guichet" semble plus adaptée pour répondre au besoin de cofinancement des mésoprojets et combler le "trou" qui existe au niveau des instruments actuellement proposés. Dans un contexte d'incertitude quant aux moyens alloués à la solidarité internationale, les réflexions et les propositions présentées sont avancées dans une logique de priorisation, pour privilégier les logiques de changement d'échelle et la dynamisation du secteur. Suivant cette logique et dans un premier temps, nous aborderons les critères d'éligibilité du dispositif avant d'évoquer dans un deuxième temps la question du chiffrage pour enfin proposer des pistes de réflexion en matière de portage.

3.1. Quels critères d'éligibilité pour un "guichet" mésoprojets ?

3.1.1. Cibler le changement d'échelle

Les résultats de la première phase soulignaient l'intérêt d'un dispositif conçu pour accompagner le changement d'échelle. Par conséquent, les critères pourraient être fixés sur la base des considérations suivantes³³ :

Point de vigilance préalable : Les montants en jeu sont bien supérieurs à ceux impliqués dans les microprojets ; et pour une partie d'entre eux, les acteurs concernés ne seront pas rodés à la gestion de projets de cette ampleur. Financer le changement d'échelle implique une part d'incertitude qu'il est important d'encadrer.

- (1) Un niveau d'exigence et un degré de formalisme adapté** à des acteurs en cours de structuration. Une simplification et une adaptation des critères de la NIONG paraissent nécessaires, mais ils fournissent le cadre à partir duquel on peut travailler.
- (2) Privilégier les ASI "au milieu du gué"**. Compte-tenu du point précédent, le dispositif pourrait être réservé aux ASI dont le budget est inférieur à 2 millions d'euros³⁴. Cela serait aussi un moyen de maîtriser l'enveloppe budgétaire. Ce critère permettrait de limiter une captation des fonds par des ASI aux capacités

³³ Nous ne déclinons pas ici de manière exhaustive l'ensemble des critères (gouvernance, pays éligibles, etc.) qui seront conformes sur le fonds à ceux des bailleurs mais qui seront à adapter en fonction des arbitrages qui seront faits.

³⁴ Dans l'hypothèse où l'AFD relèverait le seuil d'accessibilité au dispositif IONG, la question se posera alors de savoir si ce seuil doit être élargi.

plus grandes et plus habituées aux procédures et au montage de dossiers complexes. A ce stade, il ne paraît pas pertinent de réserver le dispositif aux seules ASI qui ne bénéficient pas des fonds de l'AFD pour permettre aux acteurs d'adapter leurs stratégies. En effet, certaines ASI qui sollicitent l'AFD sur des budgets compris entre 200 000 et 350 000 euros pourraient demain solliciter le guichet mésoprojets, plus adapté.

(3) Tenir compte de l'historique et valoriser le parcours des ASI

- ✓ Un "bonus" pourrait être accordé à celles qui ont été appuyées et cofinancées dans le cadre des différents programmes qui existent ;
- ✓ Le respect des procédures et la qualité du *reporting* auprès de ces programmes pourraient aussi être vérifiées ;
- ✓ L'ASI devra faire la démonstration de son expérience dans le domaine concerné par le projet.

(4) Favoriser les approches structurées et innovantes qui répondent aux enjeux

- ✓ Des approches structurées en termes de renforcement de capacités ;
- ✓ Des stratégies partenariales adaptées et rigoureuses au cœur des projets ;
- ✓ Des approches innovantes qui témoignent d'une véritable démarche de réflexion et de recherche quant aux activités proposées ;
- ✓ La prise en compte des objectifs transversaux liés au genre, à l'environnement, au climat et à la jeunesse (les ASI pourront s'appuyer sur les ressources disponibles) ;
- ✓ La qualité méthodologique sur tout le cycle de projet : de l'identification préalable à l'évaluation du projet (les ASI seront incitées à solliciter les ressources disponibles).

(5) Des seuils de cofinancement adaptés avec un taux fixé à 60% maximum du montant total du projet pour les projets de terrain et pour les projets d'intérêt général. Les projets de ce volume financier sont, en effet, confrontés à une double difficulté :

- ✓ Il est plus difficile de trouver les cofinancements localement que dans le cas des microprojets ;
- ✓ Les autres cofinancements publics, notamment européens, leur demeurent inaccessibles.

(6) Des projets inscrits sur des durées comprises entre 1 et 3 ans.

(7) Un taux de frais de fonctionnement de 10%. La prise en compte des frais de fonctionnement est essentielle dans une logique de changement d'échelle et de renforcement de capacités.

3.1.2. *Un même dispositif pour les projets de terrain et les projets d'intérêt général ?*

Une des conclusions de la première phase portait sur la pertinence d'un dispositif couvrant l'ensemble des projets de terrain et d'intérêt général. En revanche, il nous semblait opportun de distinguer deux types de dispositifs distincts selon la nature des projets. S'agissant des projets inférieurs à 150 000 euros de budget, nous avons fait des propositions en ce sens sur la base des dispositifs existants. S'agissant de la création d'un nouveau dispositif dédié aux mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 euros, la question se pose entre un dispositif unique ou non.

Deux cas de figure sont à considérer qui modifient les arbitrages :

- ✓ **Dans l'hypothèse où l'AFD serait en charge du nouveau dispositif**, la distinction n'aurait pas lieu d'être faite. Le cadre proposé par la DPO n'est pas

remis en cause, à quelques ajustements prêts (adaptation des canevas pour les projets d'intérêt général et alignement des taux de cofinancement entre le terrain et l'intérêt général).

- ✓ **Dans l'hypothèse où l'AFD souhaite externaliser le portage**, la distinction prend tout son sens et l'intégralité des acteurs interrogés dans le cadre de cette deuxième phase de travail y est favorable. En effet, la nature des projets, et plus encore les caractéristiques et les sensibilités des acteurs qui ont la compétence pour les accompagner, sont différentes. Et ces différences complexifient l'élaboration et la mise en œuvre du dispositif envisagé. Aujourd'hui, très peu de structures sont en capacité de se positionner pour accompagner les ASI sur les 2 types de projets³⁵.

L'inconvénient de ce découpage est de maintenir cette division alors que l'on pourrait souhaiter un rapprochement et mettre à profit le dispositif proposé.

La plupart des ASI qui mènent des projets de terrain mènent aussi des actions d'ECSI

Un appui sur ce type d'actions mériterait sans doute d'être envisagé pour renforcer les compétences en la matière³⁶. Un pourcentage du budget des projets de terrain pourrait être éligible sous condition de proposer des actions structurées.

3.2. Envisager des lignes de cofinancement pour des projets de "finalisation" et de "renforcement de capacités"³⁷

Parallèlement au cofinancement de projets globaux et dans une optique de renforcement des compétences des ASI qui tient compte des besoins mis en évidence, le dispositif mésoprojets pourrait proposer des lignes de cofinancement complémentaires spécifiques.

Cofinancer des missions de "finalisation"³⁸ ?

Il ne s'agirait pas de financer les identifications préalables mais des études complémentaires dont la nécessité et les apports seraient avérés pour améliorer les objectifs prioritaires de renforcement des capacités des partenaires, la prise en compte des thématiques transversales (genre, jeunesse, environnement, climat) et les aspects innovants.

L'acceptation de ces subventions serait soumise aux critères suivants :

- Des partenariats existants et formalisés avec les acteurs locaux
- L'existence de recherches préalables et l'identification des lacunes à combler et des pistes à approfondir
- Une méthodologie définie
- Des acteurs ressources identifiés

³⁵ Le CFSI et Solidarité Laïque pourraient proposer la combinaison des compétences requises (projets de terrain, projets d'intérêt général, gestion d'appels à projets, appui aux acteurs), mais les thématiques couvertes sont assez ciblées.

³⁶ Le questionnaire ne portait pas sur ces questions et ne fournit aucune indication. En revanche, plusieurs études concernant les microprojets révèlent des pratiques spontanées et peu méthodiques.

³⁷ Cette proposition s'inspire des modèles écossais et danois.

³⁸ Il est probable que cette ligne concerne plus principalement les projets de terrain mais les projets d'intérêt général ne sont pas à exclure selon nous

- Une estimation précise des besoins financiers et humains

Le seuil de cofinancement pourrait être fixé à 70% et limité à 10 000 euros sur un an.

Cofinancer des projets de renforcement de capacités ?

Cela concernerait des projets focalisés sur cette seule composante, pour renforcer la coopération entre les acteurs du Nord et de Sud et améliorer les capacités des partenaires sur les aspects suivants :

- Gouvernance des organisations
- Planification stratégique
- Dispositifs de suivi, d'évaluation et de capitalisation
- Gestion financière
- Recherche de financements
- Gestion des ressources humaines
- Plaidoyer
- Processus participatifs
- Communication

L'acceptation de ces subventions serait soumise aux critères suivants :

- Un état des lieux des forces et faiblesses des organisations
- L'identification et la priorisation des axes à renforcer en correspondance avec les moyens et capacités disponibles
- L'identification des dispositifs, des acteurs à mobiliser
- L'identification des personnes en charge du projet (au Nord et au Sud)
- Une estimation précise des besoins financiers et humains

Le seuil de cofinancement pourrait être fixé à 70% et limité à 10 000 euros sur un an.

3.3. Les différentes missions du "guichet"

3.3.1. Une mission de cofinancement des mésoprojets de solidarité internationale compris entre 150 000 et 300 000 euros³⁹

Quelle que soit la modalité de portage retenue, il s'agira d'organiser un comité d'examen et d'attribution pluridisciplinaire permettant de rassembler des experts :

- Sur l'ensemble des thématiques couvertes ;
- Et des profils généralistes plus centrés sur l'accompagnement.

Dans la mesure du possible, l'équilibre entre les acteurs nationaux et territoriaux devrait être recherché. Un réseau d'experts volontaires pourrait être constitué, et pour chaque session d'attribution, le collège d'experts compétents serait réuni.

Comme c'est le cas auprès des autres dispositifs externalisés, l'AFD pourrait avoir un rôle consultatif au sein de l'instance d'attribution.

3.3.2. Une mission d'animation

La gestion d'un tel dispositif nécessite que soit organisés :

- La réponse aux sollicitations des acteurs ;

³⁹ Avec l'hypothèse d'un relèvement du seuil à 500 000 euros

- Le suivi des dossiers en amont et en aval : préparation des sessions d'attribution, suivi du reporting ;
- La capitalisation des projets ;
- La communication sur le dispositif et la visibilité donnée aux bénéficiaires et à leurs actions ;
- L'animation d'espaces d'échanges entre les bénéficiaires, les institutions, les dispositifs d'appui et les autres acteurs de la solidarité internationale, notamment les ASI de plus grande taille.

3.3.3. Une mission d'accompagnement

En termes d'accompagnement, un travail préalable avec les structures d'appui (à ce stade sont essentiellement concernés Coordination SUD et le F3E) paraît indispensable pour définir les modalités et l'organisation appropriées⁴⁰.

Parallèlement à la définition d'un mode d'organisation adapté en matière d'évaluation finale, et dans un esprit déjà évoqué d'accompagnement au changement, des modalités d'appui en cours de projet sont à envisager. De ce point de vue, l'apport du F3E sera essentiel, mais on pourrait aussi proposer une mission de suivi à mi-parcours dans une logique d'ajustement au fil de l'eau. Un pourcentage du budget devrait alors être provisionné pour faire face aux dépenses éventuelles. Pour les projets de terrain, ces missions pourraient être confiées en priorité à des partenaires dans les pays concernés.

En matière de suivi, et dans un esprit de "parrainage" et d'appui entre pairs, un réseau d'experts constitué pourrait être ponctuellement sollicité sur des points précis. Dans cet esprit, la plateforme web mise en œuvre par Coordination SUD, offre des perspectives intéressantes. Néanmoins, cette plateforme reste réservée aux seuls membres de Coordination SUD. Doit-on accepter cette restriction ou doit-on proposer un outil particulier conçu sur le même modèle? La question reste posée.

3.4. Estimation chiffrée des besoins

Avec les mêmes réserves quant à l'exercice que précédemment, voici les quelques éléments qui peuvent être apportés :

- ✓ **A l'AFD** : sur les 3 dernières années, en moyenne 8 projets par an ont été soumis avec un budget inférieur ou égal à 300 000 euros. Entre 1 et 2 dossiers concernent des projets d'intérêt général.
- ✓ **A l'AMP** : environ 20 projets par an sont soumis avec un budget supérieur à 100 000 euros
- ✓ Les associations sollicitées par le **CRID** sont au nombre de 3 à manifester leur intention de mener des projets d'intérêt général de cette ampleur.
- ✓ Au sein des **RRMA** consultés, sur les 4 ayant procédé à l'estimation, la divergence des résultats et la faible représentativité de l'échantillon ne permettent pas de proposer de chiffre. Il apparaît, en revanche que des projets de cette ampleur

⁴⁰ Les modalités possibles sont abordées dans les points consacrés à ces structures (cf. Infra)

seront vraisemblablement très marginaux dans les territoires, ce qui conforte les remontées d'informations du CRID.

- ✓ Parmi les autres réseaux sollicités, le **pS-Eau** a identifié 16 ASI concernées, et pour 10 d'entre elles on peut estimer le besoin de financement à 3 millions d'euros au total.
- ✓ **Le questionnaire** réalisé en première phase donne les informations suivantes : 63 ASI mènent des projets de ce volume financier dont 24 sont des ASI d'intérêt général.

Remarque : Il aurait été intéressant de consulter les archives de la MAIONG, car avant le transfert de la compétence à l'AFD, le dispositif était accessible aux projets inférieurs à 300 000 euros.

Comme pour les mésoprojets inférieurs à 150 000 euros de budget, une phase pilote semble indispensable pour ajuster le budget nécessaire. On peut néanmoins envisager de tester le dispositif sur une base de 10 à 15 projets dotés par an. **En faisant l'hypothèse d'une subvention moyenne de 135 000 euros, le budget nécessaire s'élève entre 1,3 à 2 millions d'euros par an pour le cofinancement des projets⁴¹.**

Pour ce qui concerne les frais de fonctionnement, ils seront variables en fonction des arbitrages qui seront faits et du mode de portage qui sera retenu. En tout état de cause, l'embauche de personnel salarié sera nécessaire.

3.5. Le portage, les acteurs et les modalités de mise en œuvre

La réflexion sur ce point est complexe. En effet, dans l'hypothèse probable d'une externalisation du dispositif par l'AFD, il n'existe pas d'acteur qui apparaisse "naturellement légitime" pour en assumer la responsabilité et la charge. Nous évoquerons ici plusieurs scénarii possibles qui intègrent une réflexion sur les catégories d'acteurs, les modalités de portage et les modalités de sélection des porteurs.

3.5.1. *Elargir l'assiette couverte par l'Agence Française de Développement ? Une solution à envisager a minima pour les projets d'intérêt général*

S'agissant du portage de ce dispositif, Coordination SUD s'est positionnée pour que l'AFD l'intègre dans son dispositif IONG.

Les avantages de ce mode de portage seraient les suivants :

- L'AFD est en capacité de le faire, la structure est opérationnelle
- Les ASI ne sont pas mises en concurrence mais peuvent contribuer à l'élaboration du dispositif
- La distinction entre les projets d'ECSI et de terrain n'a plus lieu d'être
- Le lien entre l'AFD et les ASI est renforcé

⁴¹ Cette estimation ne tient pas compte d'une éventuelle ouverture à des projets de "finalisation" ou de "renforcement de capacités"

Ces différents aspects contribueraient probablement à l'efficacité du dispositif. En revanche, selon l'AFD cela nuirait à l'efficacité de l'organisation qui souhaite plutôt s'inscrire dans une dynamique de relèvement des seuils.

Néanmoins, en ce qui concerne les projets d'intérêt général, la question mérite d'être posée. Comme nous avons pu le constater, pour les projets de cette nature, il y a un besoin fort et bien identifié qui concerne les microprojets jusqu'à 150 000 euros. En revanche, pour les projets compris entre 150 000 et 300 000 euros, les demandes devraient être marginales. Sur les 4 dernières années, le nombre de projets d'intérêt général dont le budget est inférieur à 300 000 euros dotés par l'AFD est de 2 et sur les 3 dernières années, ce sont moins de 2 projets par an qui sont soumis et qui n'obtiennent pas de cofinancement, en grande partie pour cause d'incapacité financière. En outre, la création d'un dispositif microprojets d'intérêt général devrait capter une partie des projets car on sait que certaines ASI peuvent revoir leurs projets à la hausse pour pouvoir les soumettre. La mise en place d'un dispositif aux procédures allégées par rapport à celles de l'AFD devrait amener un certain nombre d'acteurs dont les projets sont à la marge à trancher en faveur du dispositif microprojet.

Il n'est pas improbable que le nombre de projets soumis à l'AFD sur cette enveloppe soit inférieur à 5 projets par an. Par conséquent, est-il pertinent d'envisager un dispositif externalisé ? Ne serait-il pas plus opportun de considérer cette spécificité au même titre que pour le taux de cofinancement fixé à 60% pour ces projets contre 50% pour les projets de terrain ?

3.5.2. La collégialité, une solution judicieuse et audacieuse

Compte tenu des compétences et des capacités requises pour prendre en charge un tel dispositif, peu d'acteurs devraient être en mesure d'en prendre la responsabilité et la charge de manière isolée. L'intégralité des personnes interrogées sur ce point considère qu'un dispositif collégial serait plus pertinent et "plus intelligent". En effet, cette option permettrait une mise en commun des outils et de l'expertise particulière de chacun au service d'un dispositif d'intérêt général. On peut alors imaginer deux modalités :

- (1) La création d'une structure juridique distincte par plusieurs fondateurs
- (2) La création d'un consortium

Quel que soit le modèle choisi, il sera nécessaire de solliciter une expertise juridique.

Dans les 2 cas, il s'agira de bien définir :

- La nature et le montant de la contribution de chaque participant ;
- Les modes de gouvernance appropriés ;
- Les missions du consortium ou de la structure distincte ;
- La répartition des tâches de chacun et le rôle du (des) chef(s) de file ;
- Les modalités d'entrée et de sortie des partenaires ;
- Les modalités de communication et la visibilité de chacun des partenaires.

La question pourra se poser également de la participation de l'AFD en tant que partenaire.

L'instauration d'un **comité de surveillance** est aussi à envisager pour contrôler la bonne gestion des fonds. Ce comité pourrait rassembler des membres issus du monde associatif, des institutions, des fondations et des territoires.

Dans l'hypothèse où un modèle collégial serait privilégié, se pose alors, comme dans le cadre d'un portage individuel, la question de l'arbitrage. Une solution serait pour l'AFD de diffuser un appel d'offre qui ciblerait ou non l'une ou l'autre des modalités de portage.

L'inconvénient de cette approche réside dans son caractère concurrentiel, ce qui, dans une optique de fonctionnement collégial, peut s'avérer contre-productif. En outre, si un tel appel d'offre était lancé, on peut imaginer que plusieurs organisations – potentiellement chef de file – tenteraient de construire des consortiums. Et pour ce faire, il est fort probable qu'elles démarchent les mêmes organisations. Pour ces dernières, la situation pourrait être délicate.

3.5.3. Appel d'offre ou initiative collaborative?

Une solution, pour garantir une optimisation de la logique collaborative, serait de ne pas recourir à un appel d'offre. Il s'agirait alors de renverser l'angle d'approche. Ce ne serait plus l'AFD qui proposerait une dotation et qui serait en attente de la proposition la plus pertinente. L'initiative émanerait des ASI, qui soumettraient alors à l'AFD un projet et le mode d'organisation idoine.

Dans cette optique, un appui externe serait à envisager pour accompagner ce travail collectif. Coordination SUD et l'AFD pourraient être sollicitées.

3.5.4. Un dispositif conçu dans une logique pluri acteurs?

La solidarité internationale mobilise de nombreux acteurs. Dans un souci d'efficience et selon une logique de dynamisation par la mixité, ne pourrait-on pas envisager le futur dispositif dans un cadre pluri acteurs?

Les fondations cofinancent 78% des mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 euros menés par des ASI de taille intermédiaire

Les résultats de l'étude de première phase laissent apparaître la place prépondérante des Fondations dans le cofinancement des mésoprojets de solidarité internationale compris entre 150 000 et 300 000 euros (62% des ASI). Cette situation est encore plus prégnante pour les ASI de taille intermédiaire dont le budget annuel est compris entre 250 000 et 2 millions d'euros (78%).

Cet état de fait nous incite à questionner la possibilité d'une implication ou d'une contribution des fondations dans le dispositif mésoprojets.

La réflexion doit prendre en compte certains aspects essentiels des fondations :

- (1)** Elles gèrent des fonds privés, et à ce titre, il est inconcevable d'envisager que les fondations puissent apparaître comme des opératrices de l'AFD.
- (2)** Elles ont une double préoccupation d'indépendance et de visibilité.
- (3)** Elles ciblent des thématiques et/ou des zones géographiques particulières.
- (4)** Les moyens dédiés à l'international représentent une part marginale des fonds.
- (5)** Elles ont une logique de financement des projets, et ne participent pas au financement de dispositifs particuliers.
- (6)** Indépendamment des cofinancements proposés, les fondations d'entreprises ont accès à de l'expertise technique mobilisable sous la forme de mécénat de compétences.

L'implication des fondations dans le dispositif nous semble envisageable, selon des modalités adaptées. Deux exemples illustrent ces possibilités :

- La collaboration du CFSI et de la Fondation de France dans le cadre du programme de Promotion de l'Agriculture Familiale en Afrique de l'Ouest (PAFAO)
- la collaboration entre l'AMP et les Fondations Agir sa Vie, Impala Avenir, le Fonds Suez initiatives et le Fonds de dotation Synergie solaire.

Dans les deux cas, la structure associative porteuse, offre à la fondation les avantages suivants :

- Une présélection des projets soumis à la Fondation ;
- La prise en charge du suivi des projets.

Une organisation fondée sur ces principes pourrait être mise en œuvre dans le cadre du dispositif mésoprojets. Des échanges devraient alors être organisés en amont sur les valeurs et les référentiels à partager, puis sur les modalités pratiques et l'organisation adéquate.

Indépendamment des aspects financiers, cette mixité nous semble de bon augure pour dynamiser la réflexion et les pratiques. Les Fondations sont aussi très impliquées dans le champ plus global du changement social.

Concevoir un dispositif mésoprojets unique pour les ASI et les collectivités locales?

L'analyse des logiques territoriales et des enjeux en présence nous conduit à envisager un angle d'approche différent pour les mésoprojets qui nous éloigne du prisme exclusif des ASI pour une vision plus globale. En effet, la mise en œuvre de ce nouveau dispositif pourrait être une occasion d'accorder la primauté au sujet et non aux catégories d'acteurs qui le portent. On pourrait ainsi concevoir un dispositif pluri acteurs qui concerne à la fois les collectivités locales et les ASI.

La mise en œuvre d'un tel dispositif nécessiterait des investigations complémentaires. Mais on peut d'ores et déjà souligner les éléments suivants :

- (1) Des réflexions sont en cours entre l'AFD et les collectivités qui concernent le changement d'échelle pour les projets menés par les collectivités. Un dispositif pluri acteurs permettrait de répondre simultanément à ces enjeux partagés avec les ASI. Des gains d'efficacité seraient sans doute envisageables ;
- (2) Les ASI et les collectivités locales se connaissent. Les ASI de petite taille et de taille intermédiaire sont très ancrées sur leurs territoires. Un outil commun pourrait dynamiser les collaborations et leur donner des perspectives nouvelles. De ce point de vue, la dimension "mésoprojet" pourrait être pertinente. En effet, les logiques collaboratives peuvent être moins évidentes avec les grosses ONG très structurées et professionnalisées ;
- (3) Une telle approche irait dans le sens des nouvelles approches orientées changement qui promeuvent les dimensions pluri acteurs. Elle s'inscrirait, en outre, dans une tendance au rapprochement des acteurs du changement social en France.

Cette solution ne serait pas sans difficultés, notamment au niveau de l'AFD car cela impliquerait un chevauchement de plusieurs dispositifs différents.

Compte tenu de la diversité de l'offre d'appui et des ajustements que nous avons déjà évoqués pour les adapter au mieux aux besoins identifiés, il n'apparaît pas nécessaire de proposer un dispositif de type "agence des mésoprojets". En revanche, il semble opportun d'envisager la mise en place d'un instrument de cofinancement. D'une part, pour combler le manque et la cassure que cela crée dans le dispositif français de soutien aux ASI, et d'autre part, pour dynamiser le secteur de la solidarité internationale en permettant l'émergence de nouveaux acteurs. Un tel "guichet" mériterait d'être pensé pour répondre à une logique de changement d'échelle qui privilégierait les ASI au "milieu du gué" et les approches innovantes. Dans l'hypothèse d'une externalisation du "guichet", la question du mode de portage reste un point compliqué pour les différents acteurs qui se retrouvent à la fois en situation de concurrence et dans la nécessité de se coordonner. L'absence de visibilité quant aux possibilités de cofinancement public ajoute à cette tension une incertitude qui la nourrit davantage.

Conclusion

Le dispositif français de soutien aux ASI propose une variété d'outils très complémentaires. Néanmoins, le maillage proposé présente quelques déséquilibres qui ont des conséquences sur la vitalité du secteur et sur sa capacité à mobiliser la société sur les questions de solidarité internationale. La seule mise en place d'un "dispositif mésoprojets" ne saurait suffire à répondre à l'ensemble des enjeux et à toutes les difficultés. Néanmoins, nous avons tenté de proposer une approche conçue pour en optimiser les effets. La première proposition consiste à renforcer les dispositifs existants et à les valoriser pour en améliorer l'impact et la cohérence d'ensemble. La deuxième proposition vise à promouvoir les acteurs des territoires dans une logique de rééquilibrage et pour soutenir la mobilisation citoyenne dans les régions. Enfin, la troisième proposition concerne la nécessaire harmonisation des guichets pour accompagner l'innovation sociale. La proposition s'attache à la définition d'un outil de cofinancement construit sur la base de critères et d'instruments adaptés pour promouvoir le changement d'échelle et l'innovation, et encadrer le niveau de risque.

Certaines propositions soulèvent des difficultés auxquelles les réponses sont à construire, ce travail est conçu comme un outil au service de la concertation entre les acteurs.

La réflexion est articulée selon deux axes qui sont ici synthétisés pour en faciliter la lecture d'ensemble.

- **Mobiliser les dispositifs et les organisations en place au service des mésoprojets et des changements d'échelle**

Appui proposé	Secteur concerné		Appui proposé		Catégorie de mésoprojets	
	Terrain	Intérêt général	Cofinancement	Accompagnement	50-150K	150-300K
Organisations						
AFD	✓	✓	✓	✓		
AMP	Propositions					
	➤ Abaisser le seuil d'éligibilité pour la catégorie "intérêt général"					
	✓		✓	✓	✓	

Coordinati on SUD	<p>Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer les moyens financiers et humains pour un dispositif microprojets adapté à sa mission d'incubateur ➤ Renforcer les partenariats avec le FORIM et les RRMA ➤ Envisager un partenariat avec le F3E et le FRIO 	✓	✓	✓	✓	✓
	<p>(FRIO)</p> <p>Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Envisager les opportunités qu'offrent les clubs métiers et la plateforme web pour mieux accompagner les porteurs de mésoprojets ➤ Renforcer les moyens humains et financiers du FRIO pour un changement d'échelle du dispositif ➤ Relancer la communication sur le FRIO de façon à cibler les ASI concernées ➤ Engager des échanges avec l'AMP, le FORIM et les RRMA pour étudier les possibilités d'accompagnement adapté aux microprojets sur un mode plus collectif, et/ou par le biais des structures d'appui. 	✓	✓	✓	✓	✓
F3E	<p>Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Engager des échanges avec l'AMP, le FORIM et les RRMA pour étudier les possibilités d'accompagnement adapté aux microprojets sur un mode plus collectif, et/ou par le biais des structures d'appui. ➤ Engager des échanges avec la structure en charge du guichet mésoprojets qui sera mis en place pour élaborer les modalités d'appui les plus adaptées : études groupées, appui au guichet, formations adaptées, mettre à profit les approches orientées changement. 	✓	✓	✓	✓	✓
RRMA (en partenariat avec les collectifs associatifs)	<p>Propositions</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Renforcer les moyens financiers des RRMA pour leur permettre le financement en cascade des microprojets d'intérêt général dans les territoires jusqu'à 150K € de budget ➤ Une phase pilote sur un panel représentatif et un budget estimé en fonction des acteurs ➤ Un dispositif qui mobilise les RRMA, les collectifs associatifs et les collectivités locales ➤ Un travail reste alors à mener pour identifier une structure dans les régions non couvertes, notamment l'île de France 	✓	✓	✓	✓	

➤ **Concevoir pour l'expérimenter un guichet pour les mésoprojets compris entre 150 000 et 300 000 euros**

- ❖ Il n'apparaît pas ici nécessaire de concevoir une "agence des mésoprojets " à l'image de ce qui fut fait pour les microprojets avec l'AMP. Le modèle du "guichet" est plus approprié même si les dispositifs d'accompagnement sont envisagés dans une logique d'appui au changement d'échelle.
- ❖ Cibler les changements d'échelle implique des critères adaptés pour privilégier les ASI "au milieu du gué" et valoriser leur parcours. Si les niveaux d'exigences doivent être adaptés, ils doivent néanmoins correspondre aux grands enjeux de la coopération internationale et garantir la qualité des interventions.

- ❖ Le seuil de cofinancement est un instrument important dans l'éventail des appuis envisagés. Un taux de 60% pour les projets de terrain et d'intérêt général paraît pertinent.
- ❖ Dans une logique d'appui à la structuration, des financements fléchés pour finaliser les projets et mener des actions limitées au renforcement de capacités pourraient être envisagés en plus des projets plus globaux.
- ❖ Faire une estimation rigoureuse des montants nécessaires n'est pas possible. Nous pouvons, en revanche, proposer le lancement d'une phase pilote dotée d'un budget compris entre 1,5 à 2 millions d'euros par an. Sachant qu'il faut prévoir un cofinancement des projets sur une durée allant de 1 à 3 ans.
- ❖ La question du portage est compliquée pour les ASI : mise en concurrence, capacité à porter le dispositif etc. Le sujet est sensible. Un portage collégial est à privilégier mais la méthode de l'appel d'offre est peut-être à écarter pour un fonctionnement plus collaboratif.
- ❖ Cette deuxième phase confirme l'intérêt de distinguer entre un dispositif "intérêt général" et un dispositif "terrain". Le volume représenté par les mésoprojets d'intérêt général semble marginal et incite à solliciter l'AFD pour une diminution du seuil d'éligibilité pour ces seuls projets.
- ❖ Il paraît opportun d'élargir la réflexion pour impliquer d'autres catégories d'acteurs. Les fondations, principales cofinanceuses des mésoprojets, pourraient être impliquées moyennant des dispositions peu complexes et déjà testées par ailleurs. Enfin, un modèle pluri acteurs fondé sur "l'approche mésoprojets" et esquivant l'approche par catégories d'acteurs offre des perspectives qui méritent d'être envisagées dans une logique holistique de changement social.