



Agence Micro Projets

30 ans de microprojets

Incubateur d'initiatives solidaires

**Étude des pratiques de partenariats dans le
cadre des microprojets de solidarité
internationale**

Novembre 2018

Cas des associations lauréates de l'Agence des Micro Projets
entre 2013 et 2017

Étude commanditée par la Guilde Européenne du Raid



Réalisée par Oumoukhairy BA, consultante

Sous la coordination de Clara Chépeau, Agence Micro Projets

Avec le soutien financier de l'Agence Française de Développement



SOMMAIRE

Acronymes	3
Partie I : Présentation du projet d'étude	4
I-1. Contexte général de l'étude	4
I-2. Les objectifs et attentes de l'étude	6
I-3. Les orientations de l'étude.....	6
Partie II : Méthodologie de l'étude	8
II-1. Cadrage de l'étude.....	8
II-2. Modalités de recueil adoptées : une enquête à deux niveaux.....	9
II-3. Mode d'analyse des données et limites rencontrées	10
Partie III : Présentation des résultats	11
III-1. Analyse de la base de données des 152 ASI françaises lauréates de l'Agence des Micro Projets entre 2013 et 2017	11
III-2. Analyse du questionnaire : les principaux constats	16
III-3. La gestion organisationnelle des petites ASI françaises	20
III-4. Les ASI françaises dans la conduite des projets	22
Partie IV : Conclusions	27
IV-1. Les enseignements	27
IV-2. Les recommandations.....	28
PARTIE V : ANNEXES.....	31
V-1. Questionnaire en ligne adressé aux 152 ASI de la base de données	31
V-2. Grille des entretiens des partenaires des ASI.....	35

Acronymes

ASI	Association de Solidarité Internationale
AMP	Agence des Microprojets
CA	Conseil d'administration
CAD	Comité d'Aide au Développement
GIC	Groupement d'intérêt communautaire
GIE	Groupement d'intérêt économique
FORIM	Forum des Organisations de Solidarité internationale issues de l'Immigration
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OSC	Organisations de la Société Civile
PRAOSIM	Programme d'appui aux Organisations de Solidarité internationale issues de l'Immigration
TDR	Termes de références

Partie I : Présentation du projet d'étude

I-1. Contexte général de l'étude

Situation des petites associations de solidarité internationale (ASI) françaises et de leurs partenaires dans leurs contextes respectifs

Les petites ASI françaises¹ dans le champ de la solidarité internationale en France

L'action des petites ASI françaises dans le champ de la solidarité internationale est reconnue par les pouvoirs publics et les bailleurs de la solidarité internationale et leurs activités sont juridiquement encadrées. Elles restent cependant souvent isolées et avec des moyens financiers limités, bien qu'occupant une place essentielle dans le champ de la solidarité internationale. Les petites ASI françaises engagées sur les microprojets se donnent pour mission d'accompagner les populations des territoires d'intervention dans l'amélioration de leurs conditions de vie. Ces interventions nécessitent de mobiliser des ressources à la fois techniques et financières. Les ASI mobilisent principalement leurs ressources financières par des dons et cotisations des membres, des dotations (publiques et/ou privées) conditionnées par le respect des règles et procédures établies par les bailleurs². En tant qu'unique responsable vis-à-vis des bailleurs en France, les ASI françaises se positionnent, bien souvent malgré elles, comme *contrôleuses* des finances pour répondre aux exigences qui bien souvent sont méconnues de leurs partenaires ou qui n'en ont pas la pratique. La formalisation des procédures est un des grands enjeux des relations de partenariat.

Les organisations de la société civile (OSC) partenaires des ASI françaises

Les Organisations de la Société Civile (OSC), principales partenaires de mise en œuvre des microprojets des ASI françaises, demeurent des acteurs de développement souvent incontournables dans les territoires d'action. En effet, ces OSC se substituent souvent aux carences des services des Etats pour répondre aux besoins parfois élémentaires des populations concernées. Cependant, elles sont caractérisées par des niveaux de structuration très divers:

- Certaines, très bien structurées, sont reconnues par les bailleurs internationaux qui les considèrent comme un maillon essentiel du développement local. Elles restent, malgré leurs savoir-faire et leur expérience, cantonnées dans des fonctions d'exécutantes de projets, qu'elles ne contribuent que très rarement à définir.
- D'autres, très peu structurées et dont les interventions sont souvent limitées à des zones géographiques restreintes (villages), bénéficient de peu d'appuis externes (bailleurs) et financent leurs actions par des contributions communautaires.

La Guilde et l'Agence des Micro Projets

La Guilde, association créée en 1967 et reconnue d'utilité publique, s'articule autour de quatre pôles : aventure, volontariat, solidarité et intervention et développement. Elle soutient les initiatives de développement international à travers son programme « Agence des Micro Projets » (AMP), qui cible **spécifiquement les ASI françaises qui réalisent des microprojets de solidarité internationale à l'étranger**. L'AMP apporte son soutien technique et financier aux associations de solidarité internationale (ASI) françaises pour la conception des microprojets et leur cofinancement. Ceci passe notamment par le dispositif des « dotations de l'Agence des Micro Projets », appel à projets récurrent

¹ ASI de moins de 300 000 euros de budget annuel

² Obligation de démontrer au préalable l'efficacité de leurs actions et de rendre compte de la bonne utilisation des fonds en fin de projet

organisé trois fois par an et permettant de cofinancer³ des microprojets de solidarité internationale mis en œuvre dans les pays de la liste du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economiques). Ce dispositif de cofinancement existe depuis 1983. Il est soutenu sous sa forme actuelle depuis 2013 par l'Agence Française de Développement. L'AMP réalise également un travail de formation et de conseil personnalisé auprès des ASI françaises sur le territoire national. Elle travaille sur la communication et la valorisation de leurs actions ainsi qu'à la diffusion de connaissances à travers l'Observatoire des microprojets. Elle s'inscrit ainsi dans une dynamique d'étude et de promotion des microprojets portés par les ASI françaises en partenariat avec des acteurs locaux sur leurs territoires d'action, qui très souvent sont des organisations de la société civile (OSC).

Par **microprojet**, la Guilde, à travers son programme Agence des Micro Projets, entend « une action de développement initiée localement en réponse aux besoins exprimés par les bénéficiaires, acteurs de leur propre développement ». Il se caractérise par un coût global faible, la mobilisation des personnes concernées et un impact géographiquement limité.

Les microprojets soutenus par l'AMP reposent sur la dimension forte de **partenariat**. Ce dernier établit les relations entre une ASI française et une ou plusieurs structures sur le territoire de mise en œuvre. Communément, cette relation repose sur le pouvoir d'agir des personnes et la mobilisation des ressources techniques et/ou financières des ASI dans une démarche d'accompagnement vers l'autonomie, sur une ou des problématiques identifiées. Les principaux fondements des partenariats sont consignés dans des conventions écrites, qui précisent les bases des engagements réciproques et que chaque partie doit respecter. Pour mener ces actions, chaque ASI française s'appuie sur des valeurs et une démarche qui lui est propre, conformément à ses principes d'action. Cependant, des principes de base sont communément reconnus comme gages de bonnes pratiques, également promus et diffusés par l'AMP, tels que :

- Permettre aux partenaires locaux de se mobiliser et d'être acteurs du projet ;
- Respecter et développer l'autonomie des partenaires ;
- Mener des actions visant à une prise en compte des besoins des bénéficiaires et de leur environnement ;
- Développer des objectifs de transformation sociale au travers de l'expérimentation de solutions qui intègrent la prise en compte du genre, de la jeunesse et de l'environnement.

Les partenariats des OSC du Sud avec les ASI françaises constituent des canaux efficaces et un catalyseur en matière d'influence des politiques publiques à tous les niveaux (international, national et local). L'AMP entend promouvoir l'autonomisation des ASI françaises par l'amélioration de leurs capacités d'agir. L'approche qu'elle mène repose sur une évaluation continue des besoins des ASI françaises et des attentes des partenaires, pour une meilleure performance des microprojets. A cet effet, elle commande régulièrement des études visant à mieux cerner les pratiques, les spécificités et les impacts sur les terrains d'intervention des microprojets de solidarité internationale et les caractéristiques des structures qui les portent.

En 2014, l'étude « *Le rôle et la place des microprojets dans le développement des pays d'Afrique de l'Ouest selon les acteurs du Sud – Focus sur le Burkina Faso et analyse comparée avec les acteurs du Bénin, du Mali et du Togo* », commanditée par l'Agence des Micro Projets, a mis en évidence le rôle structurant des microprojets dans les sociétés civiles du sud. En 2016, l'étude « *Panorama des petites associations françaises de solidarité internationale* » portant sur la nature et les pratiques des ASI françaises relevait la part importante de petites ASI (43% avaient moins de 10 000 euros de budget annuel) et leur inscription dans des processus pratiques de mise en œuvre des actions de proximité.

³ Cofinancements entre 2 000€ et 15 000€ pouvant représenter jusqu'à 75% des dépenses éligibles, pour des projets d'une durée de 1 an minimum à 3 ans maximum.

En 2018, considérant les évolutions du milieu de la solidarité internationale, le chemin parcouru au cours des dernières années en matière de renforcement des capacités « techniques » des ASI françaises et les résultats obtenus au niveau de la qualité des microprojets proposés, l'AMP a choisi de mener une étude pour éclairer la perception des partenariats dans la conduite des microprojets, en perspective d'une meilleure connaissance des rôles et des compétences des acteurs tout au long du processus des projets.

I-2. Les objectifs et attentes de l'étude

Le dispositif de l'AMP s'inscrit dans une démarche d'information, d'accompagnement technique, de soutien financier et de valorisation des actions des ASI porteuses de microprojets. La demande exprimée dans les termes de référence (TDR) était d'avoir un état des lieux des “ pratiques de partenariats des ASI françaises dans le cadre des microprojets ”⁴ en lien avec les évolutions récentes du milieu de la solidarité internationale, plus précisément à trois niveaux :

- L'identification des différentes pratiques de partenariats des petites ASI sur les terrains d'intervention notamment, les spécificités et/ou les bonnes pratiques visibles ;
- Le rôle et la place des ASI françaises dans la conduite des partenariats et des microprojets qui en découlent ;
- Les enjeux et défis nouveaux auxquels les ASI françaises doivent faire face.

L'étude répond à une volonté d'apprécier la démarche globale (i.e. les pratiques) des ASI françaises dans le cadre des partenariats au cours des projets, la communication, la gouvernance et les outils de fonctionnement. Il s'agit de produire une analyse synthétique de la répartition des rôles et responsabilités des ASI françaises et leurs partenaires sur toutes les phases du cycle de projet, de l'origine à la réalisation effective des actions sur le terrain. A partir des éléments d'analyse, les enseignements tirés devront permettre de formuler et justifier les préconisations et recommandations utiles aux ASI françaises et à leurs partenaires ainsi qu'à l'AMP pour améliorer les accompagnements des ASI françaises. Elle répond donc à un **enjeu d'apprentissage**.

I-3. Les orientations de l'étude

Afin de répondre à l'objectif exprimé dans les TDR, une approche structurée a été proposée autour du recueil de données quantitatives et qualitatives, qui permettront d'approfondir les connaissances sur les ASI françaises et leurs pratiques de partenariat (acteurs, origine, etc.) dans le cadre des microprojets. Ceci, dans la perspective d'identifier les éventuelles spécificités dans la conception et les pratiques de développement et de questionner l'apport plus général des petites ASI françaises dans la conduite des projets sur le terrain.

Plus spécifiquement, l'étude vise à :

- Établir une typologie générale (état des lieux) des partenariats impliquant les petites ASI françaises, établis dans le cadre des microprojets (origines, nature, structures impliquées, modalités de fonctionnement).
- Permettre de déduire les éventuelles relations de causalité entre les différentes configurations de partenariats et la diversité des microprojets (conception, mise en œuvre, viabilité). Ce recensement devra cibler et problématiser les aspects les plus intéressants à étudier, dont les bonnes pratiques, freins, opportunités et les facteurs d'échec.
- Identifier les caractéristiques (spécificités) et défis (enjeux et difficultés actuelles) propres aux petites ASI françaises dans la conduite de projets de développement et plus précisément dans

⁴ Termes de référence de l'étude

la conduite de partenariats (France et étranger). Une attention particulière sera portée à la répartition des rôles entre les ASI françaises et leurs partenaires locaux tout au long du cycle de vie des microprojets. Une appréciation sur l'implication et l'éventuelle plus-value des ASI en France dans la conduite des projets est attendue.

- Proposer des recommandations pour repenser et consolider la manière de développer et renforcer les partenariats pour les petites ASI françaises dans un contexte de mutations du secteur de la solidarité internationale.

Il convient de noter que cette étude n'a pas pour objectif d'étudier les modèles d'organisation de toutes les ASI françaises de manière exhaustive. Elle s'inscrit dans une démarche objective d'observation et d'analyse des pratiques de partenariats des ASI françaises lauréates du dispositif de dotations de l'Agence Micro Projets sur une période donnée, à travers les projets réalisés grâce aux cofinancements de cette dernière.

Partie II : Méthodologie de l'étude

II-1. Cadrage de l'étude

Étude des documents existants

La phase de cadrage avec l'AMP a permis la délimitation du périmètre de l'étude, la construction du questionnaire et des grilles d'entretiens pour le recueil des informations. Les échanges ont permis d'éclairer à la fois le contexte de l'étude, les attentes de l'AMP et aussi de questionner la pertinence de l'échantillon. Les thèmes abordés dans le questionnaire, la méthodologie de recueil des données et l'échantillon des ASI françaises enquêtées ont été discutés et validés par le comité de pilotage⁵.

L'analyse des TDR a conduit à la formulation d'une proposition méthodologique mixte d'enquête qualitative et quantitative, affinée au cours de l'étude et suite aux réunions de cadrage. Le travail de recueil et d'analyse des informations a été construit et mis en œuvre en plusieurs étapes.

La première étape a été la recension des études récentes rendues disponibles par l'AMP afin d'affiner le cadre général de l'analyse, à savoir:

- Panorama des petites associations françaises de solidarité internationale commanditée en 2016 par l'Agence Micro Projets;
- Les ONG et leurs pratiques de partenariats : nouvelles tendances et nouveaux défis, document de synthèse réalisé en 2016 d'ateliers organisés par Coordination Sud, F3E et le Groupe Initiatives ;
- Le rôle et la place des microprojets dans les processus de développement des pays d'Afrique de l'Ouest, commanditée en 2014 par l'Agence Micro Projets.

En complément, un entretien a été organisé avec le FORIM (Forum des Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration), plateforme nationale qui réunit des réseaux, des fédérations et des regroupements d'Organisations de Solidarité Internationale issues de l'Immigration (OSIM) engagés dans des actions d'intégration « ici » et dans des actions de développement dans les pays d'origine. Le FORIM porte un dispositif similaire d'aide et d'accompagnement des ASI françaises constituées majoritairement par des personnes issues de la migration (OSIM) appelé PRAOSIM (Programme d'Appui aux Projets portés par les OSIM). Les échanges ont porté sur la place des partenaires des ASI françaises dans leur dispositif. L'intérêt était de voir les potentielles différences entre le dispositif de l'AMP et ceux d'organismes semblables sur l'accompagnement à la formalisation et/ou consolidation des partenariats.

La seconde étape a été l'analyse des informations contenues dans la base de données⁶ transmise par l'AMP, contenant 189 projets réalisés sur les cinq dernières années (2013-2018) par 152 associations, chacune ayant remis des comptes rendus finaux de projets validés par l'AMP (projets considérés comme « terminés »)⁷. L'analyse de cette base a fait ressortir les principales caractéristiques des petites ASI françaises lauréates de l'AMP ainsi que celles de leurs partenaires, dans l'objectif de construire un échantillon représentatif d'ASI, présentant les mêmes caractéristiques. Les informations recensées dans les divers rapports ont pu être mises en perspectives avec celles contenues dans cette base de données.

⁵ Comité de pilotage composé de représentants de La Guilde et de l'Agence des Micro Projets

⁶ Voir partie suivante : processus d'échantillonnage

⁷ Subvention accordée entre 2013 et 2017 pour des réalisations effectuées entre 2013 et 2018 (août)

II-2. Modalités de recueil adoptées : une enquête à deux niveaux

Le processus d'échantillonnage

La proposition d'échantillonnage repose sur une **classification des ASI françaises selon leurs zones d'intervention, leurs thématiques et la typologie des partenaires**. Elle répond à une attente de **représentativité des différentes catégories d'ASI françaises** cofinancées par l'AMP sur les cinq dernières années. L'échantillonnage a été constitué de manière raisonnée et stratifiée et finalisé lors de la phase de cadrage, en concertation avec l'AMP. Le choix d'un échantillonnage stratifié est important car il permet de diviser les ASI françaises en différents sous-groupes en fonction des pays, domaines d'intervention ou d'autres particularités, telles que la typologie de leurs partenaires.

Un questionnaire en ligne diffusé auprès de 152 ASI lauréates de l'Agence des Micro Projets

Le choix a été fait de restreindre la diffusion du questionnaire aux 152 ASI françaises lauréates ayant réalisé un projet dans son intégralité (i.e. validé un bilan final) sur les cinq dernières années (2013-2018), soit l'ensemble de la base de données transmise par l'Agence des Micro Projets. La construction des questions s'est faite à partir de l'analyse des TDR de l'étude, de la situation des OSC et du positionnement des ASI françaises vis-à-vis de leurs bailleurs, qui revendiquent à la fois une transparence dans l'utilisation des fonds et des résultats probants sur les solutions proposées à travers la mise en œuvre des microprojets.

Les principaux thèmes abordés étaient :

- Les caractéristiques des ASI françaises et leurs niveaux organisationnels ;
- Leurs pratiques courantes de travail ;
- Les caractéristiques de leurs partenaires dans les différents projets recensés ;
- Les positionnements de leurs partenaires dans leurs contextes locaux ;
- La dynamique du partenariat au cours du cycle du projet ;
- La répartition des rôles et des responsabilités de l'identification du projet à son évaluation ;
- La communication et les informations partagées ;
- L'usage des outils numériques dans la gestion de projet et la communication dans le partenariat ;
- La démarche qualité dans les microprojets.

Les questions ont été déroulées de façon **itérative**, soit à travers une succession d'étapes permettant de construire progressivement une analyse d'ensemble. Il a été choisi d'utiliser un questionnaire pré-rempli selon les informations contenues dans la base de données afin de limiter, dans la mesure du possible, le temps de réponse. Le questionnaire a été mis en ligne du 21 octobre au 27 novembre 2018 et notifié aux 152 ASI françaises de la base avec une vigilance sur le suivi des répondants afin de constituer un échantillon représentatif. Deux messages de relance ont été envoyés le 1er et le 16 novembre 2018 et un rappel à 48h de la fin de l'enquête. A la clôture, 28 réponses ont été enregistrées, dont un doublon qui a été retiré de la base de réponses. Les réponses des 27 ASI françaises (soit 18% de la base totale de réponses) ont été analysées.

Entretiens téléphoniques avec les partenaires des ASI

Des entretiens semi-directifs téléphoniques et des échanges par Skype avec certains partenaires des ASI françaises ont été organisés afin de recouper les informations entre les déclarations des ASI et la perception de leurs partenaires, dans un souci de transparence et d'équité. Un **guide d'entretien semi-ouvert** (annexe 2) a servi de support des échanges avec les organisations partenaires. Les entretiens ont été réalisés entre le 3 et 8 décembre 2018 auprès de 6 structures.

Les interrogations ont porté sur :

- Leur compréhension (perception) du partenariat
- La représentation qu'ils se font du volume de travail des ASI en France en amont de la mise en place des projets

- Leurs rôles et responsabilités dans la gestion du projet
- Leurs attentes et besoins pour les partenariats futurs.

II-3. Mode d'analyse des données et limites rencontrées

Vérification de la qualité des données

Une évaluation de la qualité des données recueillies, aussi bien quantitative que qualitative, a été réalisée suite à l'enquête afin de mesurer les erreurs (non-réponses, erreurs de sondage, erreurs de mesures) et éviter les biais et la variance des estimations. Le logiciel utilisé a été Sphinx IQ2.

Limites de l'étude

L'AMP a souhaité centrer l'étude sur les associations lauréates ayant mené leurs projets à terme entre 2013 et 2018⁸. Cet échantillon est représentatif des ASI françaises en conditions et capacités de répondre aux exigences des financements de l'AMP, à savoir : être une association française reconnue⁹, avec plus de deux ans d'existence et des ressources annuelles inférieures à 250 000 €.

L'étude a dû composer avec plusieurs limites :

- Le fait de baser l'étude sur les associations lauréates de l'Agence Micro Projets, répondant donc aux critères d'éligibilité des dotations, induit de fait certaines pratiques dans la gestion de projet telles l'existence d'un partenariat avec une structure légalement reconnue dans le pays d'intervention ou en cours de formalisation, l'incitation au renforcement des partenaires locaux, etc. Les déclarations et pratiques identifiées ne sauraient donc être représentatives de l'ensemble des pratiques des petites ASI porteuses de microprojets au sein de l'AMP et à l'échelle nationale. Il faut toutefois souligner que les ASI concernées mènent des projets en dehors de l'appui et de l'accompagnement de l'AMP et fréquentent d'autres réseaux et organisations. La nature de leurs déclarations ne peut donc pas être imputée uniquement aux critères d'exigence du dispositif.
- Les informations contenues dans la base de données des lauréats (nombre de projets financés, lieux d'intervention, coordonnées des partenaires, etc.) ont été incorporées dans le questionnaire soumis aux 152 ASI afin d'avoir des items pré-remplis et un gain de temps. Or, elles se sont révélées non exhaustives, notamment sur le nombre de projets réels indiqués, ce qui a créé des blocages pour certains participants. Une difficulté de compréhension sur la nature des projets concernés (seuls les projets dont le compte-rendu final avait été validé par l'AMP faisaient partie de la base de données et non l'ensemble des projets lauréats) a également pu jouer sur le remplissage du questionnaire.
- Une contrainte de temps pour effectuer tous les rappels téléphoniques auprès des ASI de l'échantillon et les partenaires, ce qui a limité le nombre de réponses complémentaires.
- L'absence de réponses des ASI françaises intervenant en Amérique (Amérique Centrale et Amérique du Sud) et dans les Caraïbes et, de manière générale, un taux de réponse d'environ 18% sur la base de données initiale.

Malgré ces limites méthodologiques, l'étude a pu être menée à terme selon une **approche qualitative et illustrative qui a été jugée suffisante pour illustrer de manière objective les pratiques actuelles de partenariats des petites ASI françaises dans le cadre des microprojets de solidarité internationale.**

⁸ Cette période de 5 ans correspond aux deux triennaux 2013-2015 et 2016-2018 du programme AMP

⁹ Association de loi française inscrite à la préfecture

Partie III : Présentation des résultats

III-1. Analyse de la base de données des 152 ASI françaises lauréates de l'Agence des Micro Projets entre 2013 et 2017

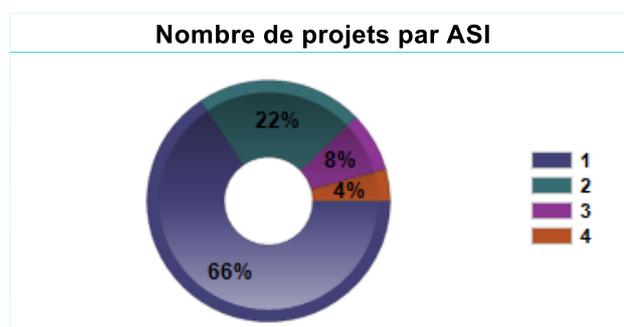
Critères retenus pour l'échantillon restreint

La base de données était constituée de 189 microprojets lauréats des dotations de l'Agence Micro Projets entre 2013 et 2017 et dont les réalisations ont été finalisées¹⁰ en 2018. Répartis dans 38 pays sur 4 continents, ces microprojets sont portés par 152 ASI françaises, en partenariat avec 170 structures locales. L'analyse de la base de données a permis de déterminer les critères pertinents pour la phase suivante d'échantillonnage.

Une récurrence des financements AMP

La base de données recensait 189 projets avec des bilans validés entre 2013 et 2018, portés par 152 ASI françaises. Ces ASI avaient obtenu des dotations de l'AMP pour leurs projets au moins une fois et jusqu'à quatre fois pour certaines :

- 124 ASI avaient un projet lauréat ;
- 21 ASI avaient deux projets lauréats ;
- 5 ASI avaient trois projets lauréats ;
- 2 ASI avec quatre projets lauréats.



L'Afrique, principal territoire d'action

Répartition des projets lauréats par continent et par pays :

76% en Afrique soit 144 projets dans 18 pays dont plus de la moitié dans 4 pays :

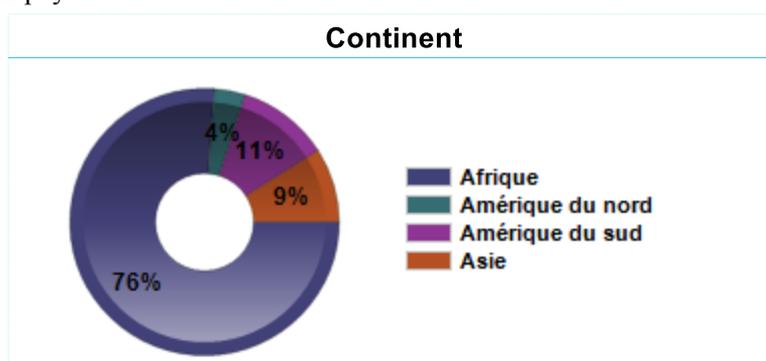
- 20% au Burkina Faso
- 11% au Mali
- 10% au Cameroun
- 10% à Madagascar

15 % en Amérique & Caraïbes, soit 28 projets dans 9 pays dont 53% dans 2 pays :

- 32% à Haïti
- 21 % au Pérou

6% en Asie, soit 17 projets dont 53% dans 3 pays :

- 23% au Cambodge
- 18% au Laos
- 12% au Népal



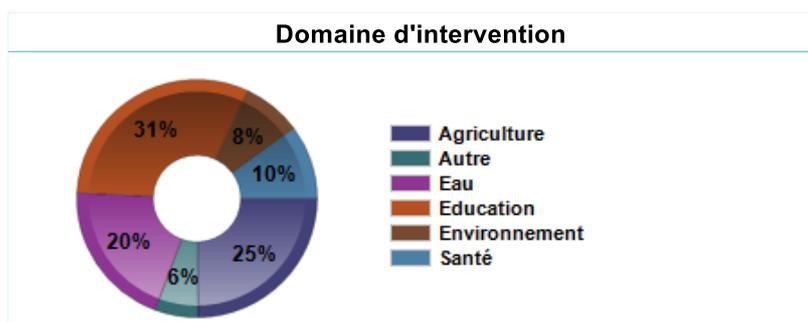
¹⁰ Sont considérés comme finalisés les projets dont les bilans finaux ont été validés par l'Agence des Micro Projets et les derniers versements de subvention effectués.

Les moyens de subsistance et l'éducation sont les principaux domaines d'intervention

Les thématiques des microprojets sont le reflet des demandes prioritaires des partenaires des ASI françaises. L'éducation, l'agriculture, l'eau, l'assainissement et la santé cumulés représentent plus de 83% des projets réalisés. Les questions de plaidoyer sur les droits de l'homme sont peu portées dans le cadre des microprojets.

Près du tiers des projets financés sont du

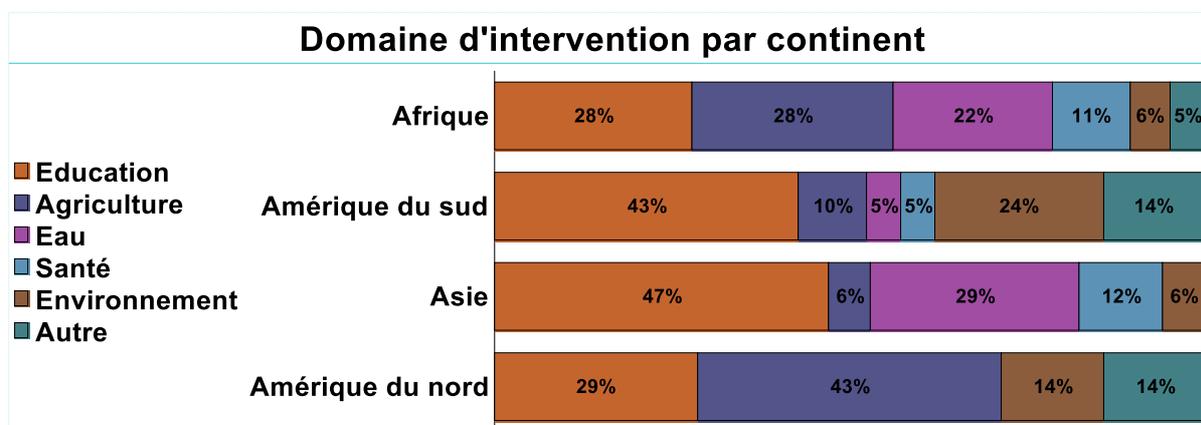
domaine de l'éducation, à travers l'aménagement ou la réhabilitation des écoles (des salles de classe, des toits, murs, bibliothèques) ainsi que l'amélioration de l'environnement des écoliers (assistance aux élèves démunis et les orphelins). La problématique de l'accès à l'eau potable et aux services d'assainissement est prise en compte par 20% des projets. Le secteur de la santé concentre 10% des projets financés. Les projets visant à promouvoir l'agriculture (au sens large) représentent près du quart des projets financés.



Domaines d'intervention selon le territoire d'intervention

On constate des tendances dans les secteurs d'intervention des projets en fonction des différents territoires d'action. En effet, le choix des thématiques des microprojets résulte des besoins spécifiques de chaque territoire d'intervention. La classification des premiers domaines d'intervention par continent révèle que :

- En Afrique, les secteurs de l'éducation, l'agriculture et l'eau concentrent 78,5% des thématiques des projets avec des proportions relativement similaires (26,2% en moyenne). Les projets de santé représentent 11,1% ;
- En Amérique du sud, l'éducation (35%) et l'environnement (29%) représentent près de deux tiers des projets ;
- En Amérique¹¹ & Caraïbes, l'éducation (45,5%) et l'environnement (27,3%) représentent les principaux secteurs d'interventions ;
- En Asie, l'éducation et l'eau constituent les deux principaux secteurs d'intervention des projets (47,1% et 29,4% respectivement).



¹¹ Amérique centrale principalement (Honduras, Nicaragua) plus qu'Amérique du Nord. La classification de la base de données ne semblait faire apparaître cette région du continent au moment de l'étude.

Un fort ancrage local et une relative stabilité des partenariats dans le temps

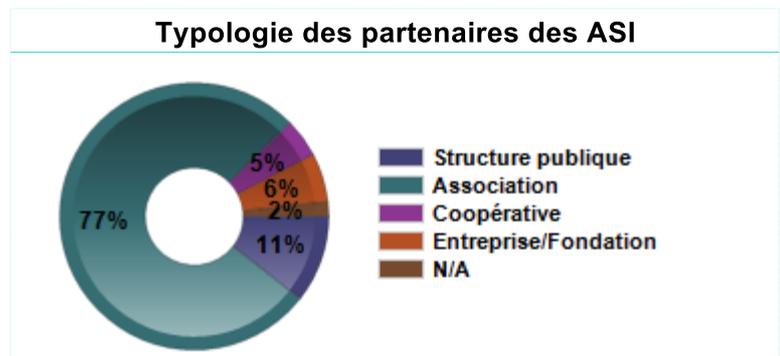
La majorité des ASI françaises lauréates plus d'une fois travaille dans le même pays et la moitié poursuit son action avec le même partenaire. Les mêmes tendances sont observées pour celles qui ont été lauréates 3 et 4 fois. Cette tendance se confirme quel que soit le continent d'intervention. Dans les cas de changement de territoire d'action, on pourrait établir sans doute une logique de causalité avec la fin d'un partenariat.

Par ailleurs, on constate que la moitié de leurs "nouveaux" partenaires a déjà co-porté des projets avec d'autres ASI françaises lauréates. Les entretiens ont montré que les ASI françaises évaluent les capacités des leurs partenaires avant de s'engager dans un nouveau projet. Une expérience antérieure avec une ASI française est un élément illustrant la capacité de mise en œuvre d'un partenaire local. De plus, les ASI françaises enquêtées déclarent qu'un quart des partenariats sont à l'initiative des structures locales qui les ont prospectées. Ceci démontre la capacité des partenaires dans les territoires d'actions à élargir leur champ relationnel.

Caractéristiques des partenaires des ASI françaises

Pour la mise en œuvre des 189 projets référencés, les 152 ASI françaises lauréates ont travaillé avec **170 partenaires** (identifiés) différents. Parmi eux, on compte :

- 131 associations,
- 18 structures publiques dont **7 communes**, **5 directions régionales** et **4 établissements scolaires**
- 18 coopératives et fondations



On constate que parmi les 170 structures locales partenaires, certaines ont travaillé (selon les conventions de partenariats fournies dans les dossiers de projets) avec différentes ASI françaises lauréates sur différents microprojets. C'est par exemple le cas d'une association malgache qui a conduit un projet d'éducation en partenariat avec une ASI lauréate en 2015 et, sept mois plus tard, un second projet sur la gestion des ressources en partenariat avec une ASI différente, lauréate sur financement d'un autre appel à projets (appel à projets spécial microprojets COP21 - Énergies renouvelables).

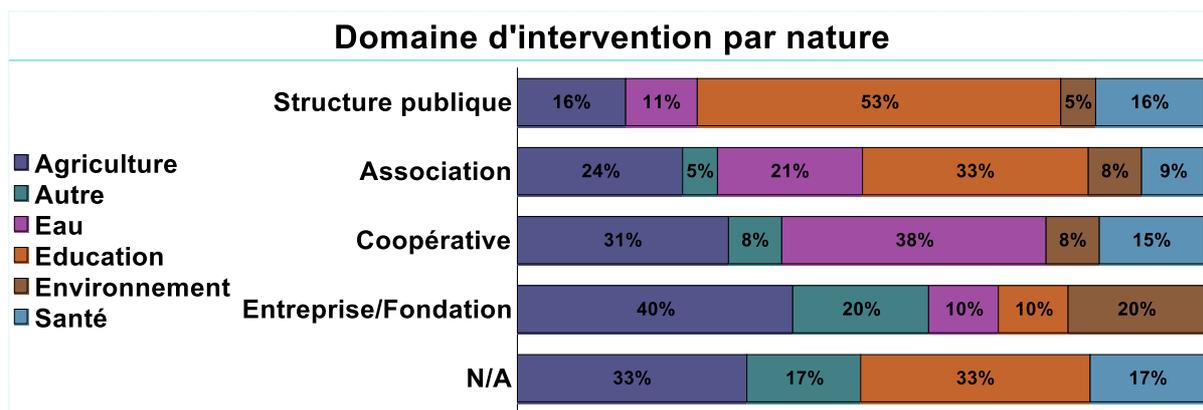
Typologie des partenaires selon les secteurs d'intervention

Les partenaires de type « association » interviennent dans des secteurs assez divers. En effet, leurs projets de partenariats portent à :

- 33% sur l'éducation
- 24% sur l'agriculture
- 21% sur l'eau

Les autres types de partenaires sont assez spécialisés dans leurs interventions :

- 63% des projets en partenariat avec les coopératives portent sur l'agriculture
- 57% des projets en partenariat avec les GIE/GIC portent sur l'eau
- 53% des projets en partenariat avec des structures publiques portent sur l'éducation



Par ailleurs, sur les 152 ASI répertoriées, on constate que les partenariats avec les associations locales représentent :

- 79% des projets des ASI lauréates une fois
- 81% des projets des ASI lauréates deux fois

La récurrence des financements ne modifie pas la préférence des ASI françaises pour des partenariats avec des structures de type généraliste. A titre d'exemple, les deux ASI ayant chacune quatre projets dotés par l'AMP ont travaillé avec les mêmes associations sur des thématiques différentes et n'ont changé de partenaire qu'en changeant de pays d'intervention. On observe la même constance avec les ASI françaises ayant des projets dotés deux ou trois fois.

Appréciations globales des microprojets à partir des évaluations

L'AMP a un cadre standardisé d'évaluation des microprojets, qu'elle soit réalisée par les salariés de l'équipe AMP ou des expert(e)s indépendant(e)s. Les critères retenus par l'AMP sont ceux du Comité d'Aide au Développement de l'Organisation de Coopération et de Développement (OCDE), habituellement utilisés en matière d'évaluation : la pertinence, l'efficacité, l'efficience, l'impact et la durabilité, auxquelles sont ajoutées les dimensions de genre, jeunesse et environnement.

Avec une échelle retenue de 1 à 5 pour chaque critère, les 45 projets évalués sont globalement bien notés aussi bien lors des évaluations internes qu'externes mais avec des différences entre les critères et la nature des structures partenaires. Les 9 microprojets réalisés en partenariat avec les **groupements et les entreprises/fondations ont de meilleurs scores** d'appréciation (4,6/5, 4,4/5 et 4,1/5). Ceci s'expliquerait par le fait que ce sont des structures spécialisées dans des domaines restreints (eau et agriculture en général). A l'inverse, les structures associatives plus généralistes, qui travaillent dans des secteurs divers et variés, ont de moins bons scores, notamment en termes de pérennité.

Les thématiques de **l'entrepreneuriat, l'agriculture et l'eau** (portées majoritairement par les GIE/GEC) ont de meilleures appréciations avec des scores dépassant 4/5.

Globalement, on observe une forte prévalence à la fois des projets réalisés en Afrique (76%) et plus précisément au Burkina Faso, des relations de partenariats avec les structures de type « association » et la thématique de l'éducation. Toutefois, les évaluations démontrent une meilleure performance des projets réalisés en partenariats avec des structures spécialisées de type « coopératives, GIE/GIC ».

Caractéristiques des répondants ciblés pour le questionnaire en ligne : 24 ASI françaises

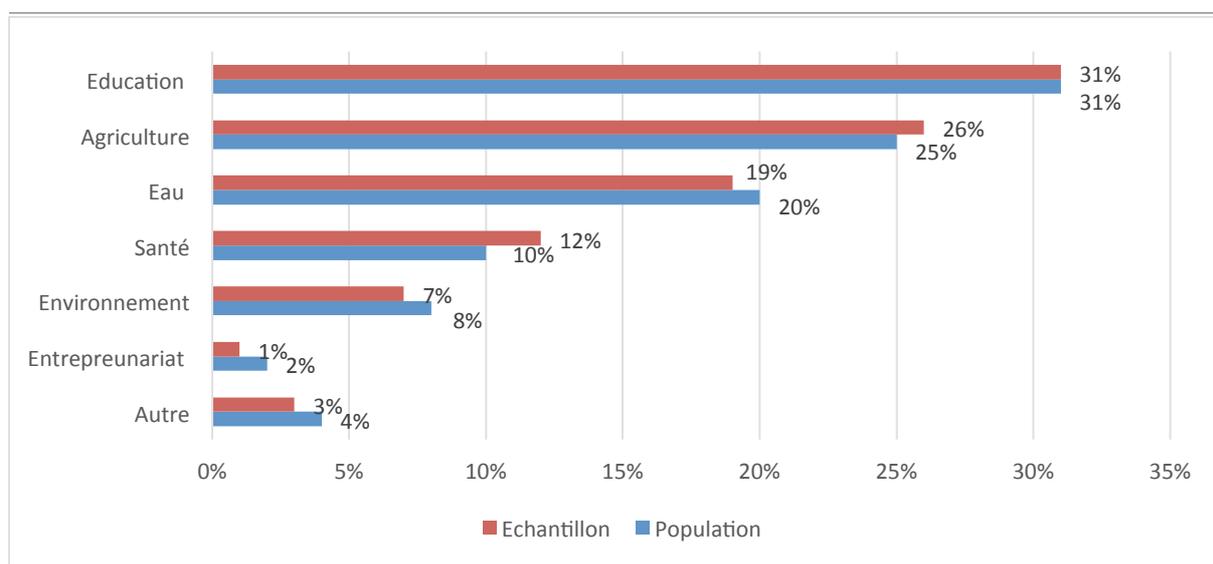
La combinaison des critères précédemment expliqués a permis de constituer une grappe de 24 ASI françaises agissant en partenariat avec 27 structures locales dans les territoires d'action.

Les caractéristiques de l'échantillon ciblé sont :

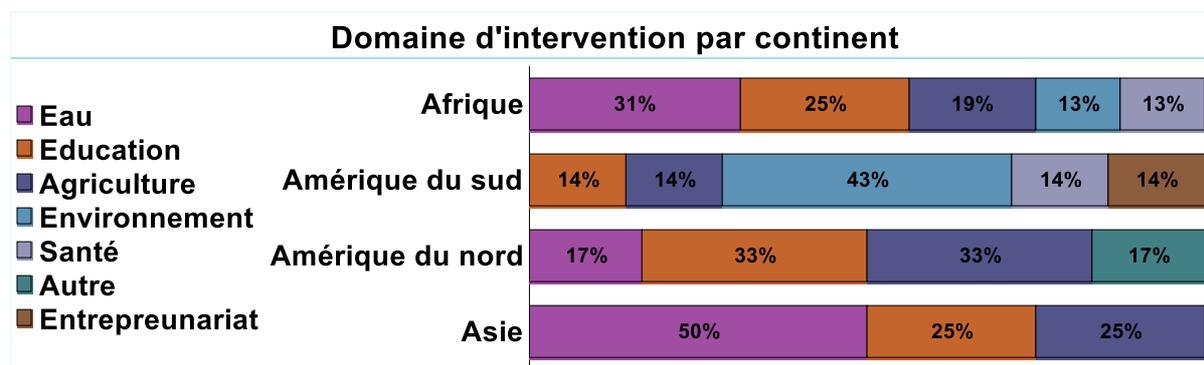
- La proportion des projets par continent,
- Les 4 premiers pays d'intervention par continent,
- La proportion des domaines d'intervention,
- La typologie des partenaires.

Les ASI françaises ayant été plusieurs fois lauréates ont été privilégiées car ayant, *a priori*, plus d'expérience dans la conduite des partenariats.

Comparatif entre l'échantillon des ASI françaises ciblées et la base globale



Caractéristiques de l'échantillon des ASI françaises ciblées pour l'enquête



27 ASI françaises ont répondu au questionnaire en ligne. Sur les 152 adresses mail des ASI françaises, 144 étaient fonctionnelles et 28 réponses ont été enregistrées (dont un doublon). Les 27 ASI françaises de l'échantillon final sont porteuses de **41 microprojets**, soit 22% de la base globale (189).

La première partie de l'analyse portera sur les caractéristiques des ASI françaises, en mettant en évidence les **spécificités internes qui influenceraient leurs pratiques**. La seconde partie portera sur le **fonctionnement de leurs relations de partenariat** dans le cadre de leur travail en commun ainsi que les **facteurs qui interfèrent avec leurs pratiques**.

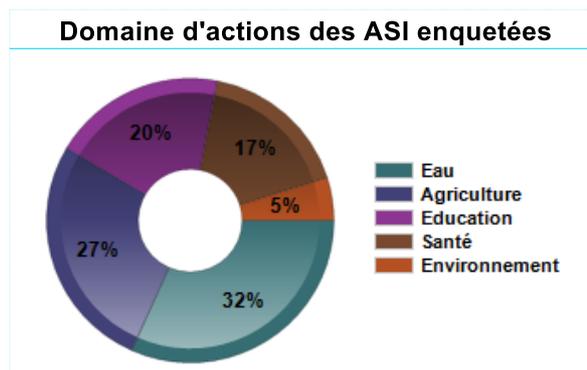
III-2. Analyse du questionnaire : les principaux constats

Caractéristiques de l'échantillon et profil des répondants

L'enveloppe financière globale de la réalisation des 41 microprojets est de près d'un million d'euros, dont 33% de cofinancement de l'AMP. 90% des microprojets ont été réalisés en Afrique et 10% en Asie. Il convient de relever l'absence de réponse des ASI françaises porteuses de microprojets en Amérique/Caraïbes, alors qu'elles représentent 15% de la base globale. Par conséquent, on observe une légère baisse des actions environnementales¹², qui sont plutôt réalisées en Amérique du Sud, et inversement une augmentation des microprojets d'éducation, plutôt réalisés en Afrique.

Cependant, compte-tenu du poids des microprojets réalisés en Afrique dans la base globale, la représentativité des critères retenus ne serait impactée qu'à la marge par cette absence.

On observe différentes tendances dans les thématiques des projets en fonction de l'ancienneté des ASI françaises qui les portent. En effet, 50% des projets portés par les ASI françaises récentes (moins de 10 ans) sont dans le domaine de l'éducation, suivi de l'agriculture à 30% et l'eau à 20%. Les ASI plus anciennes (plus de 10 ans) sont plus investies dans la santé et l'eau (29%), suivies de l'agriculture 24%. Seuls 12% de leurs projets portent sur l'éducation.



Sur les 27 réponses, 25 répondants sont administrateurs ou administratrices de l'ASI et 2 sont salarié(e)s. Deux tiers de ces administrateurs occupent des postes de président(e)s et 20% de secrétaires généraux. Sur les 27 ASI françaises, **deux tiers sont présidées par des hommes**, avec une moyenne d'âge de 56 ans. Elles comptent en moyenne une dizaine d'administrateurs, avec une parité globale.

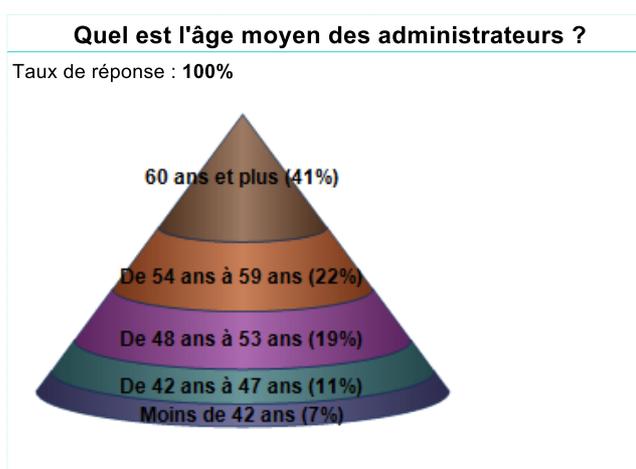
La gouvernance des petite ASI françaises : une approche générationnelle

Profils des administrateurs des ASI françaises suivant leur présidence

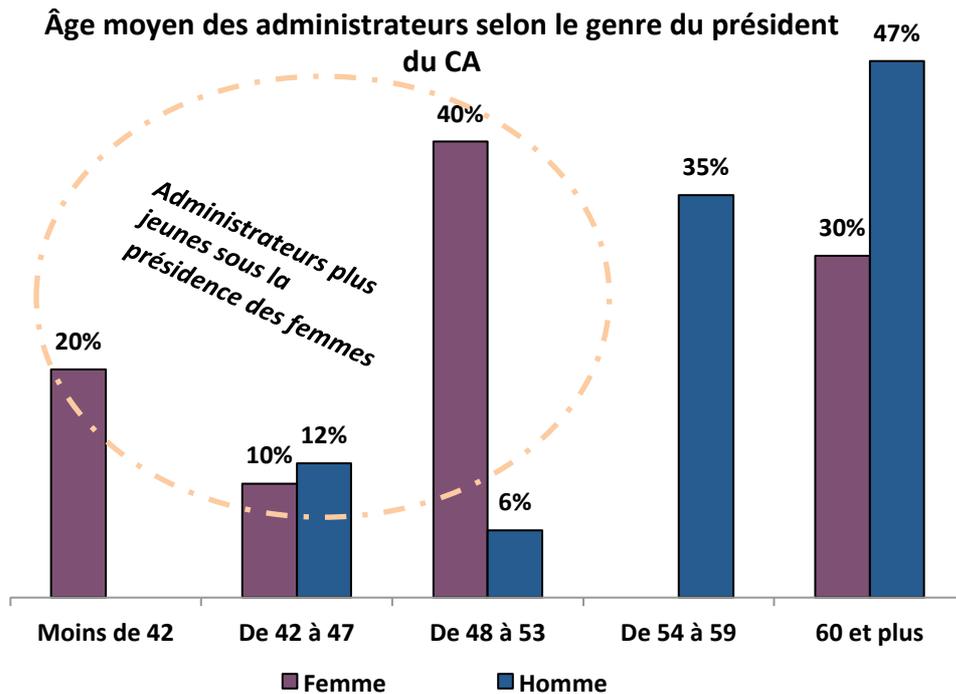
La représentation de la pyramide des âges des administrateurs des ASI françaises montre qu'environ :

- 41% ont plus de 59 ans
- 7% ont moins de 42 ans

On note que les ASI présidées par des femmes sont plus récentes et avec des administrateurs plus jeunes. En effet, seules les ASI présidées par des femmes présentent des administrateurs de moins de 45 ans (qui représentent une proportion significative de 30%).



¹² 8% de la base globale

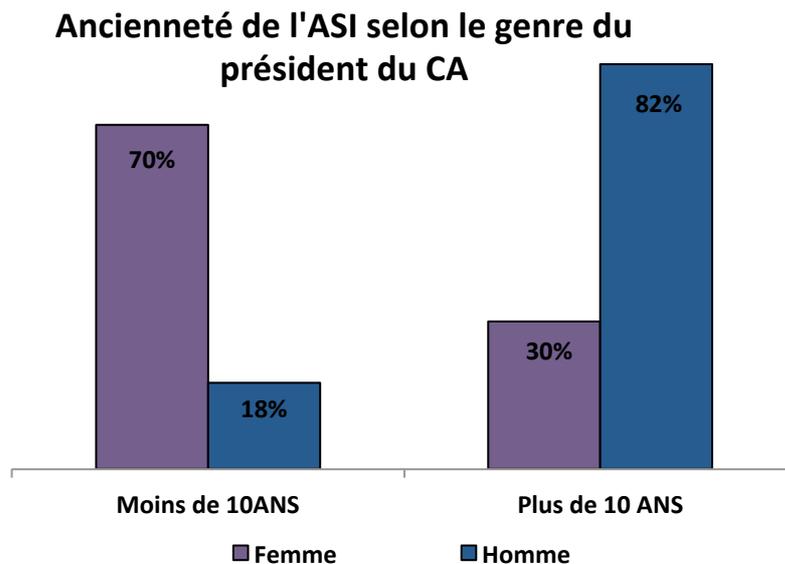


Corrélation significative entre âge moyen des membres du conseil d'administration et présidence masculine

Profil de la présidence selon l'ancienneté des ASI françaises

Les ASI françaises de la base des répondants ont une **ancienneté moyenne de 17 ans**, mais avec une forte disparité. En effet, 7% ont moins de 6 ans d'ancienneté et 37% ont plus de 20 ans et parmi elles 37% ont plus de 28 ans. La plus ancienne ASI française existe depuis 38 années.

On constate une **grande implication des femmes dans les ASI françaises récentes (moins de 10 ans)**. Elles sont présidées à 70% par des femmes.



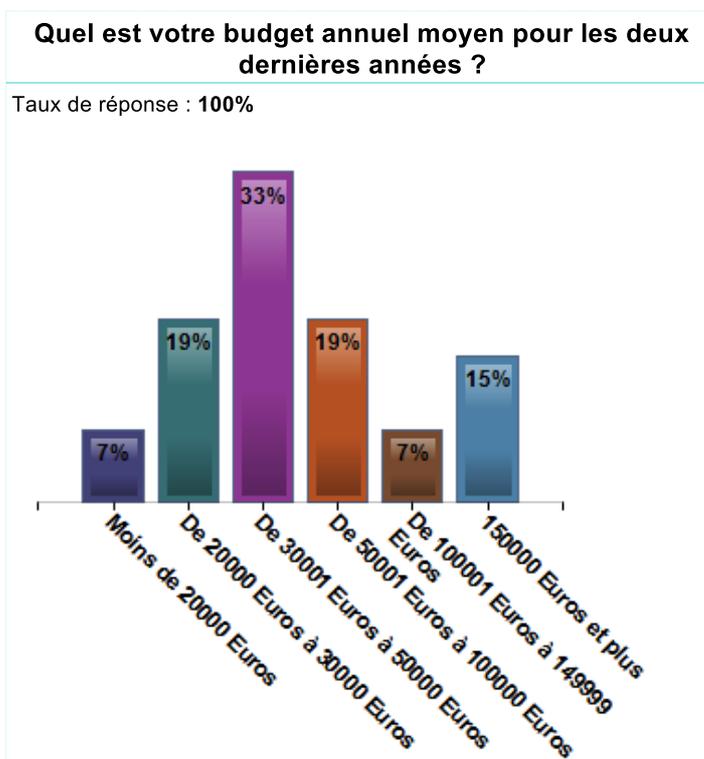
Corrélation très significative entre l'ancienneté des ASI françaises, l'âge moyen des administrateurs et la présidence masculine.

Les ressources des ASI françaises enquêtées selon leurs spécificités

Budgets des ASI françaises enquêtées : 73 000 euros en moyenne

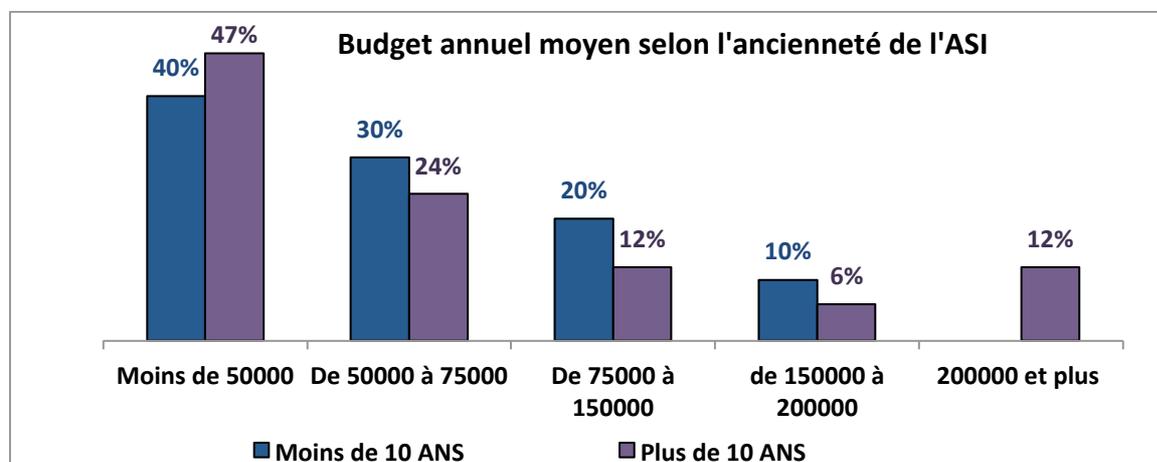
Quand on interroge les ASI françaises sur leur budget annuel, les réponses laissent apparaître une forte disparité de moyens entre elles et des convergences sur les critères de genre et d'ancienneté. En effet si le **budget moyen** des ASI françaises sur les deux dernières années est d'un peu plus de **73 000 euros**, le montant médian se situe autour de 50 000 euros. Seules 15% des ASI françaises ont des ressources qui excèdent 150 000 euros et parmi elles, la moitié gère plus de 240 000 euros¹³. Le budget minimum déclaré est de 3000 euros et le maximum de 300 000 euros.

En comparaison, les données issues du rapport de l'étude sur le panorama des ASI françaises, réalisé en 2016, indiquaient une proportion de 6% avec un budget entre 100 000 euros et 250 000 euros. Les proportions de répondants n'étant pas équivalentes, on ne peut en déduire une évolution des budgets sur les deux dernières années. Cependant, on peut noter que globalement les lauréats de la Guilde ont plus de ressources financières, ce qui pourrait être sans doute relié à leurs financements récents.



Écarts des ressources financières des ASI françaises selon leur ancienneté

Les ASI françaises de moins de 10 ans d'existence représentent **37% de l'échantillon des répondants**. Elles ont un **budget moyen de 60 000 euros**, soit 18 % de moins que la moyenne globale (73 000€). Celles de plus de 10 ans ont un budget moyen de 80 000€, soit 25% de plus que les ASI françaises de moins de 10 ans et ont une plus grande disparité de ressources financières entre elles. Par contre, on observe que les ASI françaises récentes sont majoritaires dans l'intervalle des budgets annuels compris entre 50 000 € à 200 000 €.



¹³ On suppose toutefois que les conditions d'éligibilité étaient respectées au moment de l'attribution de la subvention (budget annuel inférieur à 250 000€)

Les ASI françaises récentes sont plus ouvertes aux jeunes et en particulier aux femmes avec :

- 50% des administrateurs qui ont moins de 54 ans.
- 70% qui sont présidées par des femmes avec 30% administrateurs de moins de 45 ans
- 50% ont un budget qui n'excède pas 30 000 euros.

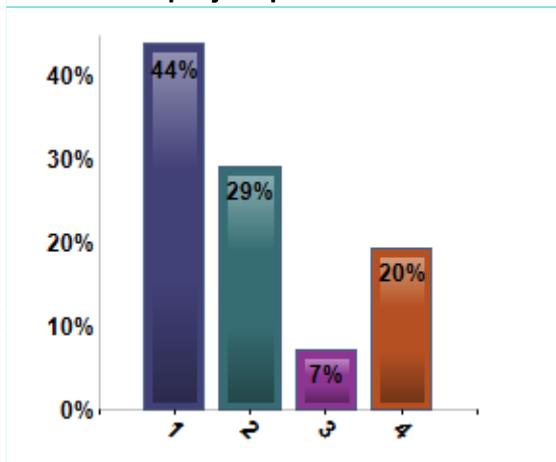
Réccurrence des cofinancements de l'AMP sur les 5 dernières années

La réccurrence des cofinancements de l'AMP de l'échantillon est aussi variable que celle de la base globale. Sur les 41 microprojets portés par les 27 ASI françaises enquêtées, 54% ont été lauréates plus d'une fois dont :

- 6 ASI avec deux projets dotés,
- 1 ASI avec trois projets dotés,
- 2 ASI avec 4 projets dotés.

Le coût total des 41 microprojets lauréats est de près d'un million d'euros. Les ASI françaises lauréates avaient sollicité près de 370 000 euros de **cofinancements auprès de l'AMP**, qui leur a accordé un montant total de 332 862 euros, soit plus de **33%** du coût total des microprojets.

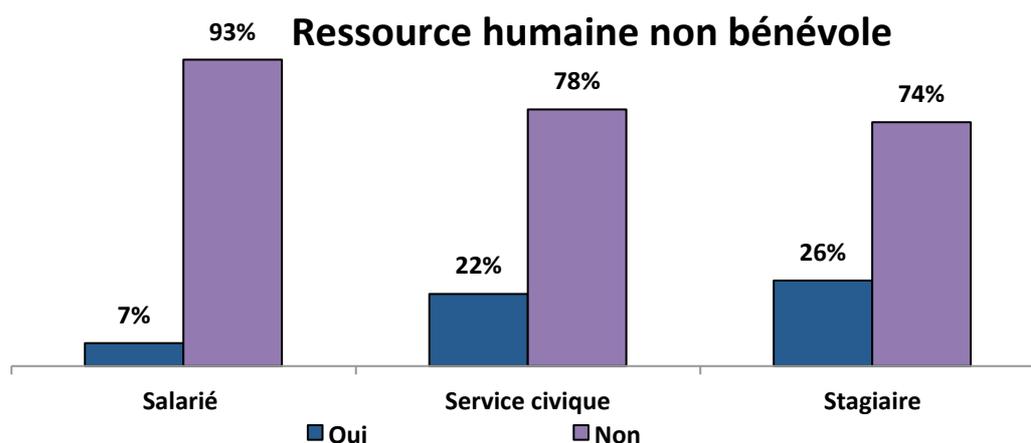
Nombre de projets par ASI



Ressources humaines des ASI françaises

Les bénévoles constituent l'essentiel des ressources humaines des petites ASI françaises. Elles comptent en moyenne 115 membres¹⁴ dont plus de 80% à jour de leurs cotisations. Un tiers des ASI françaises a recours à des salarié(e)s de façon permanente ou ponctuelle. Des informations recueillies auprès des ASI françaises enquêtées, on observe que :

- 74 % fonctionnent uniquement avec des bénévoles,
- Plus de 25% mobilisent des stagiaires,
- 22 % ont des personnes en service civique à l'étranger¹⁵,
- Près de 7%, soit **deux ASI françaises, ont des salarié(e)s réparti(e)s équitablement entre la France et l'étranger.** Elles déclarent des budgets entre 80 000 et 100 000 euros.



Les ASI françaises récentes fonctionnent sans salarié(e)s mais près d'un tiers fait appel à des stagiaires ainsi que des personnes en service civique à la fois en France et sur les territoires d'action des projets.

¹⁴ Le nombre minimum cité est de 7 membres dont 5 à jour de leurs cotisations et le maximum est de 700 dont 500 qui se sont acquittés de leurs cotisations.

¹⁵ Le service civique est un engagement volontaire au service de l'intérêt général, ouvert aux 16-25 ans et jusqu'à 30 ans en situation de handicap, sans condition de diplôme ni d'expérience. Indemnisé 580 € par mois, le **Service Civique** se réalise en France ou à l'étranger, de 6 à 12 mois

III-3. La gestion organisationnelle des petites ASI françaises

Les 27 ASI françaises enquêtées déclarent un budget total global moyen sur les dernières années de près de deux millions d'euros. Elles ont **peu de frais de fonctionnement de leur organisation** au regard de leur déclaration de répartition des dépenses :

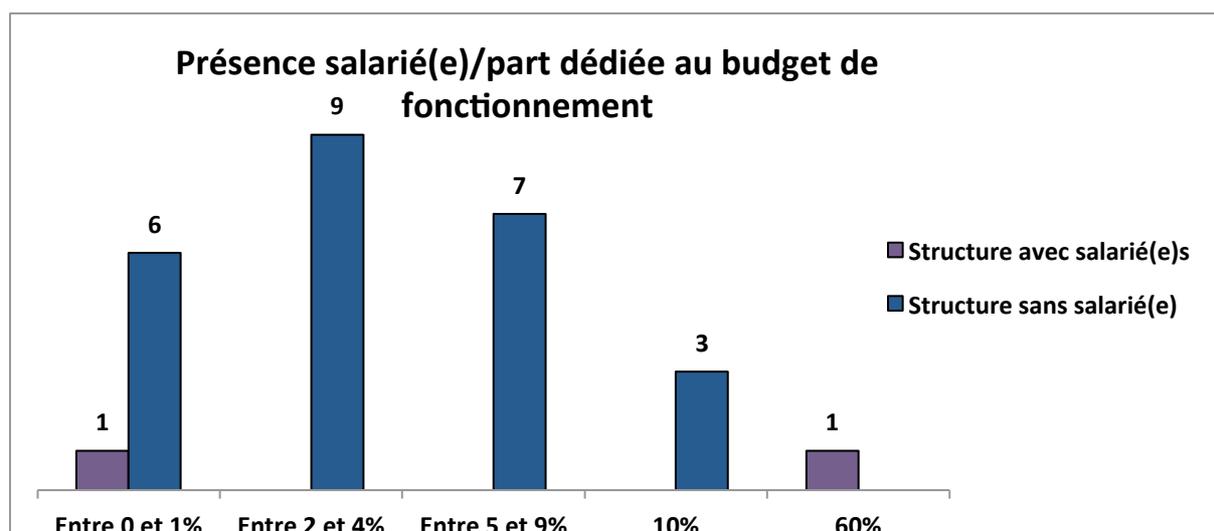
- 91% de leur budget est alloué aux actions à l'international,
- 9% aux actions en France dont les deux tiers pour financer des activités et **un tiers alloué au support ou fonctionnement de leurs structures.**

Les frais de support/fonctionnement des ASI françaises : 3% de budget global alloué

Les ASI françaises allouent en moyenne **3 % de leurs ressources** pour le fonctionnement de leurs structures. Cette moyenne reste inchangée quel que soit le montant du budget global de la structure. Comparativement aux budgets déclarés, les montants alloués aux actions à l'international représenteraient 50% des ressources financières. Toutefois ceci reste à nuancer car en répondant à la question, certaines ASI françaises n'ont pas comptabilisé les achats ou dépenses effectués en France sur le budget des projets, alors même que ces dépenses ont été effectuées dans le cadre des projets (ex : achats de machines, mobilisation d'experts en France pour des études, etc.).

Huit ASI françaises sur dix déclarent engager des coûts en amont de l'action qui se rapportent largement aux études d'identification des besoins et/ou de faisabilité. Ces études sont essentiellement financées sur les fonds propres de l'ASI française ou par des abandons de frais des membres. Ces coûts sont compris comme étant imputables aux projets, néanmoins ils n'ont pas été systématiquement renseignés dans la rubrique "part dédiée aux actions à l'international".

Par ailleurs, le salariat ne modifie pas substantiellement les frais de fonctionnement des structures. Parmi les 27 ASI françaises de l'échantillon des répondants, **seules deux structures ont des salarié(e)s**. L'une déclare engager deux salarié(e)s, chargé(e)s de projets et consacrer 60% de son budget au support/ fonctionnement des projets. La seconde ASI déclare engager des salarié(e)s sur les lieux d'action des projets avec un coût inférieur à 1% de son budget.



Les activités des ASI en France : 6% des budgets alloués

40% des ASI françaises enquêtées déclarent initier des actions de solidarité nationale et d'échanges culturels. Elles sont majoritairement portées sur les thématiques de :

- Plaidoyer
- Lutte contre les discriminations & les droits humains

Les ASI françaises interviennent dans des établissements scolaires, participent à des conférences ainsi qu'à des formations, etc. La liste est longue et certaines de ces activités peuvent avoir des résonances sur leurs engagements à l'international notamment quand elles permettent de lever des fonds et/ou de faire connaître l'impact des projets.

Les ASI françaises plus récentes sont plus investies en France dans des actions d'Éducation à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale

Pour mener leurs actions à l'international, les ASI françaises mobilisent leurs membres ainsi que leurs salarié(e)s, s'ils existent, autour d'un groupe de travail pour la programmation et le suivi des actions. Les principales activités listées par les 27 ASI françaises enquêtées sont :

- Le montage technique et budgétaire des actions
- La recherche de fonds
- Suivi de la mise en œuvre des projets
- L'évaluation
- Les missions terrain d'identification, de suivi et/ou d'évaluation des projets

Les ASI françaises à l'international : 91% des budgets alloués

Les 27 ASI françaises recensées déclarent avoir réalisé en moyenne 31 projets, dont 13 sur les cinq dernières années, et en moyenne deux sur cofinancement des dotations de l'AMP. Cependant, cette moyenne du nombre de projets sur les cinq dernières années est tirée vers le haut par une ASI qui déclare avoir réalisé 100 projets au cours des 5 dernières années, soit en moyenne 20 projets par an, ce qui *a priori* semble très élevé. Le retrait de cette réponse fait baisser le nombre à **9 projets sur les cinq dernières années et situe l'appui financier de l'AMP dans 22% de leurs actions.**

Partenaires directs et partenaires relais : un choix structurant les pratiques des ASI

Les ASI françaises sont rarement à l'origine des microprojets qu'elles mènent. Deux projets sur trois émanent d'une sollicitation des personnes bénéficiaires qui sont soit en lien direct avec l'ASI française, soit en lien avec des relais locaux des ASI françaises sur place. En retour, les ASI françaises sont à l'initiative de la formalisation du partenariat, qui est une procédure contrainte par tous les bailleurs en France pour soutenir un projet.

De façon générale, le choix d'un partenaire est multifactoriel et est lié à la logique d'intervention des ASI françaises suivant qu'elle soit territoriale, thématique ou les deux.

La logique d'intervention territoriale fait référence à une **sédentarisation dans une zone donnée pour s'investir dans la durée sur différentes thématiques** de projet. C'est souvent le cas des associations de la diaspora (OSIM). A l'inverse, les ASI françaises spécialisées dans une thématique sont sur une **approche nomade et interviennent sur des territoires différents.**

Tous les projets sont réalisés avec un ou plusieurs partenaires locaux ou relais locaux des ASI françaises. En l'absence d'une entité locale suffisamment structurée pour conduire le projet, les ASI françaises encouragent les bénéficiaires/partenaires à se structurer. Dans le cas échéant (ce qui est assez courant), les ASI françaises **créent ou identifient une structure de proximité¹⁶, en capacité d'accompagner les bénéficiaires dans la mise en œuvre et la pérennisation des projets.**

Les relais locaux ont l'avantage d'avoir une bonne "connaissance des besoins locaux, du contexte, des éventuelles démarches administratives et des coûts réels". Leurs **rôles** varient suivant la nature et la durée du partenariat établi avec l'ASI française :

- Sur un type de partenariat ponctuel, leur contribution peut se limiter à la réalisation d'une partie spécifique du projet.
- Sur un type de partenariat global, leur contribution peut aller de la **définition des besoins**, l'analyse de la faisabilité des actions, la réalisation des devis nécessaires, le suivi de la mise en

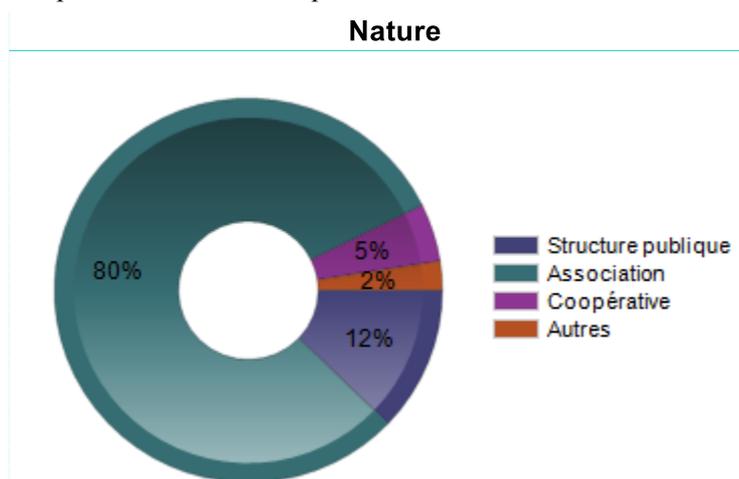
¹⁶ Structure spécialisée sur la thématique qu'elle soit publique ou privée type bureau d'étude, ONG locale...

œuvre des projets, ainsi que le **renforcement des capacités des structures bénéficiaires**. Dans ce cas, en tant que tiers dans une relation tripartite, ils créent une distance dans la relation entre l'ASI française et son partenaire local/bénéficiaire.

Typologie des partenaires des ASI françaises enquêtées

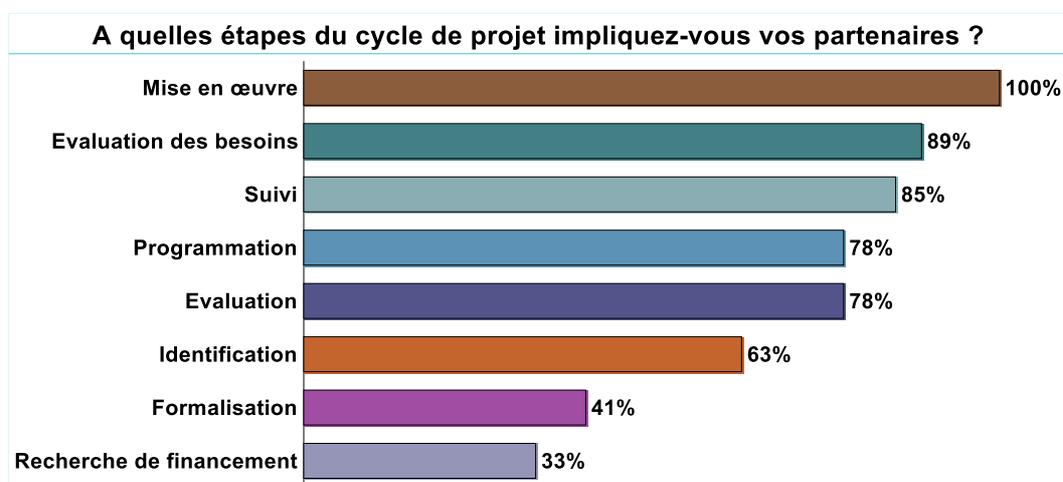
Les associations locales sur les territoires d'action sont les principales partenaires des ASI françaises. Elles justifient le choix de leurs partenaires selon les principaux critères suivants :

- 93% sur leurs connaissances de la zone d'intervention
- 79% sur leurs capacités de mise en œuvre
- 59% sur leur transparence
- 53% sur leur expertise sur la thématique



III-4. Les ASI françaises dans la conduite des projets¹⁷

Les projets comprennent plusieurs phases qui peuvent être plus ou moins longues et mobiliser plusieurs personnes au sein des ASI françaises. La participation des partenaires est variable selon les étapes.



¹⁷ Compte-tenu de la forte disparité en termes d'ancienneté, les interrogations se sont focalisées sur les projets financés par l'AMP sur les cinq dernières années.

Phase de conception des projets

Recueil des besoins : une inclusion des partenaires locaux différenciée selon l'ancienneté des ASI françaises

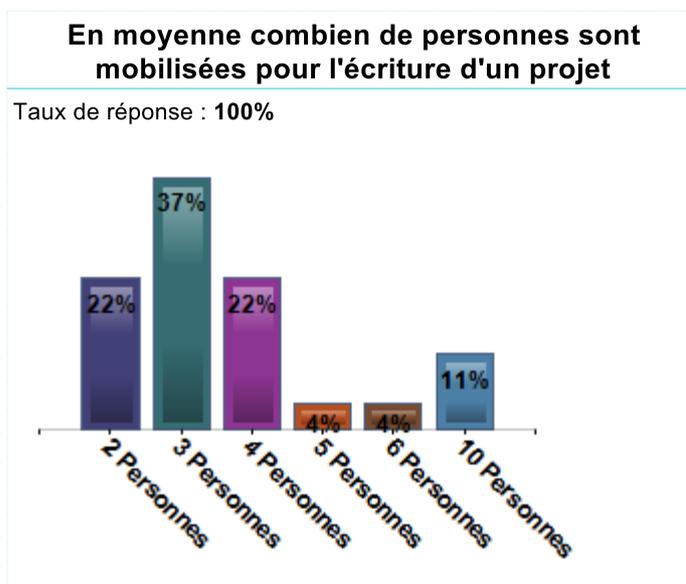
Cette étape est généralement réalisée lors des missions des ASI françaises sur le terrain. 67% des ASI françaises déclarent élaborer des outils permettant le recueil des besoins des personnes bénéficiaires. Elles déclarent travailler avec les partenaires sur la stratégie et la délimitation de la zone de l'intervention ainsi que la priorisation des actions. Le diagnostic est réalisé soit par l'ASI française et ses partenaires (50%), ou par l'ASI française toute seule (27%) ou encore uniquement par le partenaire (15%). 8% des diagnostics sont confiés à des experts (bureau d'étude ou autre autres structures spécialisés et concernées comme l'exemple des étudiants vétérinaires). **C'est généralement une pratique courante des ASI récentes et celles intervenant en Asie.**

Acte d'engagement des ASI françaises

L'initiative de s'engager en interne (au sein des structures françaises) sur un projet émane dans 67% des cas des administrateurs, 22% sur proposition des membres et moins de 5% des initiatives sont proposées par les salarié(e)s. La décision est validée par le conseil d'administration des ASI françaises. Pour la définition d'un projet, 57% des ASI françaises créent un groupe de travail constitué en moyenne de 4 administrateurs, dédié à la programmation des différentes activités. Les trois quarts des ASI françaises déclarent avoir des processus de recueil des besoins et deux tiers d'entre elles déclarent engager des coûts pour des études de faisabilité (3 000 euros en moyenne). Ces dépenses sont financées dans 80% des cas par fonds propres, dont plus du tiers par des abandons de frais. **Les ASI françaises récentes font plus souvent appel à des experts pour des études de faisabilité en plus des missions terrain pour évaluer les besoins. Elles consacrent près de 10% de leur budget à cette phase en amont du projet.**

Formalisation des microprojets : réalisée en France

Près de la moitié des ASI françaises font venir leurs partenaires en France dont certaines durant cette phase soit pour co-écrire le projet et/ou suivre des formations spécifiques nécessaires à la réalisation et à la pérennisation des projets. 85 % des ASI françaises impliquent leurs partenaires dans l'identification des ressources humaines nécessaires et l'élaboration des plans de financement. Plus de 93% des ASI françaises déclarent définir seules les moyens logistiques et le matériel nécessaires pour la réalisation du projet. Les ASI françaises mobilisent en moyenne 4 personnes sur une durée de 3 à 6 mois pour l'écriture des projets.



Évaluation des coûts des actions

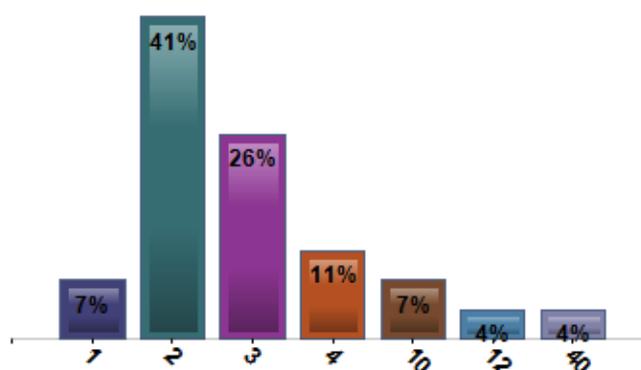
La moitié des ASI françaises élabore seule les budgets des différentes actions des projets et un quart déclare le confier à leurs partenaires. 7% des ASI construisent le budget avec leurs partenaires ou se tournent vers des experts. Le recours à un expert local pour l'évaluation des coûts financiers des actions est une pratique très courante des ASI françaises plus récentes (moins de 10 ans).

Mobilisation des financements : A la charge des ASI françaises, avec une forte mobilisation

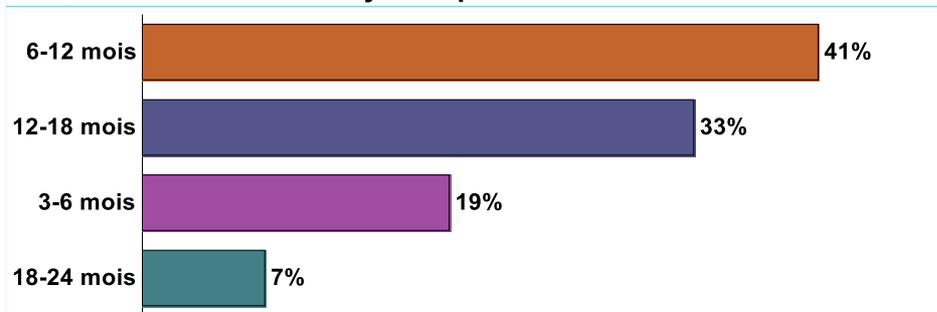
Cette phase mobilise plus les ASI françaises à la fois en ressources humaines et en durée. En effet, en moyenne, 5 personnes sont mobilisées sur des durées variables en fonction de la taille de projets et du nombre de bailleurs sollicités. Pour 40% des ASI françaises, il faut entre 6 et 12 mois et jusqu'à 18 mois pour 1/3 d'entre elles. 1/3 des ASI françaises impliquent leurs partenaires sur cette phase.

En moyenne combien de personnes sont mobilisées pour la recherche de financement ?

Taux de réponse : 100%
Moyenne = 4,78



Quelle est la durée moyenne pour la mobilisation des fonds ?



Communication très axée sur les résultats et peu sur les démarches

93% des ASI françaises déclarent informer leurs partenaires sur leurs démarches de prospection. Dans le cas spécifique d'un partenariat type relais local, ce dernier est l'interlocuteur direct de l'ASI française et est chargé d'assurer la transmission des informations aux organisations bénéficiaires.

En interrogeant les ASI françaises et leurs partenaires respectifs sur les informations partagées, les réponses sont plus nuancées. En effet, si trois quarts des ASI françaises déclarent informer leurs partenaires sur les dépôts de demande de financements, plus de la moitié ne communique pas **sur toutes les démarches et le temps mobilisé en amont** de la réalisation de l'action (réunions et séminaires d'information, temps d'échanges organisés en France...). 12% des ASI françaises déclarent **ne pas communiquer systématiquement sur les dotations partielles obtenues** et elles sont deux fois plus à ne pas communiquer sur les refus. Les raisons invoquées sont qu'elles préfèrent généralement communiquer une fois le financement totalement obtenu.

Les partenaires directs des ASI françaises qui ont pris part à la formalisation du projet ont connaissance des bailleurs ciblés (identifiés et notifiés) dans le dossier de projets comme des sources des financements potentiels. Les dispositifs d'aide et d'accompagnement des ASI peuvent être incitatifs au rapprochement des partenaires dans un cadre d'échange plus inclusif. A titre d'exemple, le PRAOSIM, dispositif assez semblable à l'AMP qui est porté par le FORIM, où les partenaires doivent co-remplir une partie des demandes et transmettre leurs coordonnées. Ainsi, les partenaires co-demandeurs des ASI françaises sont informés en temps réel de l'avancée du dossier. Cependant, les partenaires locaux co-demandeurs n'ont pas de visibilité exhaustive sur toutes les démarches requises par le dispositif et réalisées par les ASI françaises. De plus, en présence d'un relais local, de type structure technique, qui assure généralement le suivi du projet et sert de courroie de transmission des

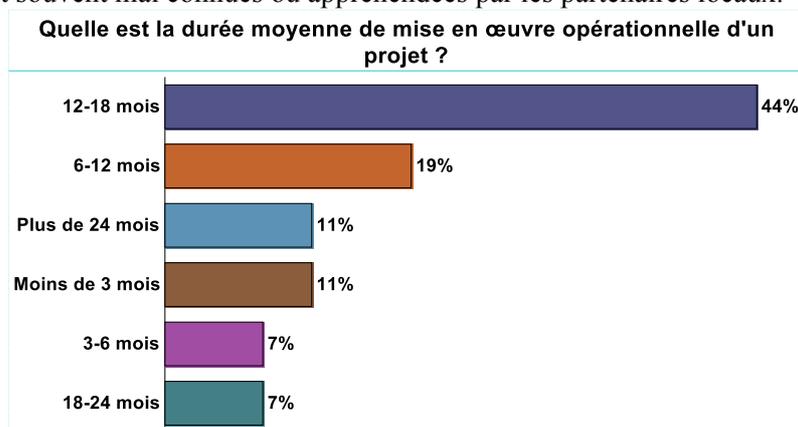
informations entre l'ASI française et son partenaire local (bénéficiaire direct), ce dernier a encore moins de visibilité sur cette étape.

On perçoit une collaboration effective lors de la phase de recueil des besoins et pour la définition des actions, néanmoins le pouvoir décisionnel des partenaires locaux paraît moins visible. Le financement des actions repose sur la capacité des ASI françaises à mobiliser des fonds en France et à nouer des partenariats avec des structures agissant localement comme des ONG internationales ou des établissements publics. 25% des initiatives n'aboutissent pas. Les principales causes évoquées sont le défaut de financement (30%) et le manque de compétences techniques des partenaires locaux (10%)

Phase d'opérationnalisation des actions

Mise en œuvre : Légitimation de l'expertise locale et exigence de probité

La mise en œuvre des projets comprend généralement deux parties distinctes avec des responsabilités propres à chacun des partenaires : l'exécution des activités et la gestion financière. L'exécution des actions repose exclusivement sur le ou les partenaires locaux. Les ASI françaises sont les **responsables exclusives des financements mobilisés en France** du fait des règles et procédures des bailleurs, qui sont souvent mal connues ou appréhendées par les partenaires locaux.



68% des projets sont mis en œuvre dans un intervalle de 6 à 18 mois et 11% en moins de 3 mois. Les ASI françaises mobilisent en moyenne 3 personnes pour le suivi des réalisations. De fait, tous les partenaires sont impliqués sur cette phase et 85% sont associés sur le suivi. Deux tiers élaborent des outils de suivi. Un quart des ASI françaises déclare rencontrer des difficultés avec leurs partenaires et évoque les problèmes de logistique et de transparence du partenaire dans la gestion des fonds.

La réalisation des microprojets valorise le savoir-faire et l'expertise des partenaires localement. Cependant, un quart des ASI françaises, spécifiquement les plus récentes, déclare rencontrer des difficultés dans la conduite de leurs partenariats.

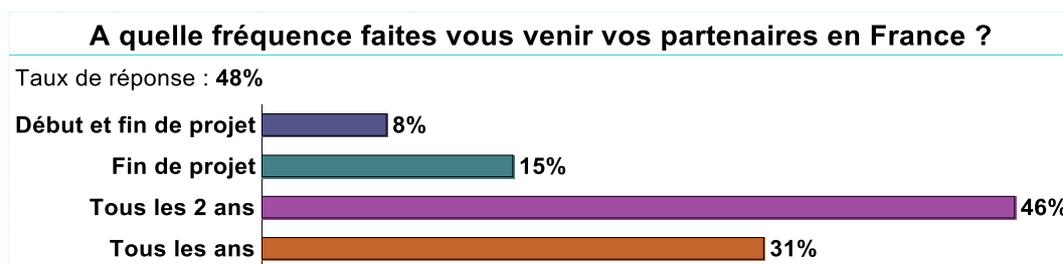
Suivi & Évaluation : un levier de la démarche qualité

85% des ASI françaises effectuent des missions de suivi et/ou d'évaluation sur le terrain dont 83% tous les ans. Ces missions constituent une opportunité pour identifier de nouveaux besoins, élaborer des diagnostics pour des projets à venir.



L'évaluation est un moment de dialogue important entre toutes les parties prenantes d'un projet. Les partenaires le vivent aussi comme une opportunité de valoriser leurs engagements auprès de leurs communautés. Les évaluations externes sont aussi des occasions de rencontres et d'échanges entre les partenaires locaux et les bailleurs ou leurs mandataires.

La moitié des ASI françaises font venir leurs partenaires en France à des fréquences variables et pour des raisons diverses, comme suivre des formations ou encore à l'occasion de grands événements pour faire des restitutions ou des témoignages. Ces moments sont aussi l'occasion de consolider les relations de partenariat.

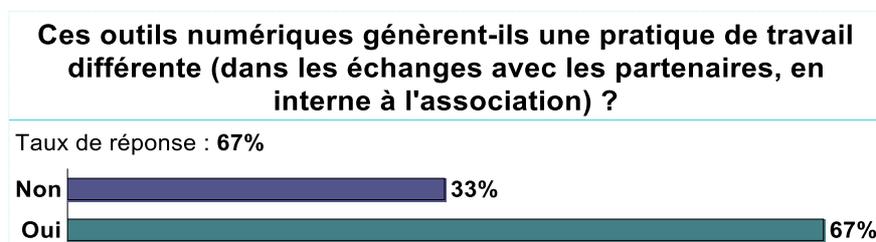


L'usage des outils numériques comme moyens de communication et d'innovation

Les liens de partenariat sont nourris par des échanges fréquents, qui vont de plusieurs fois par semaine (33%) à plusieurs fois par mois (63%). Les contacts par mail restent le moyen privilégié pour les échanges (63%), suivis des applications du type WhatsApp et Skype (30%). Seuls 11% des ASI françaises communiquent encore par téléphone avec leurs partenaires.

Les moyens de communication utilisés par les ASI françaises reflètent leur **volonté de limiter les coûts supports/fonctionnement**. En effet, en ayant **recours aux mails et aux échanges par internet** malgré les aléas des réseaux locaux, plutôt que par la téléphonie classique, elles **limitent considérablement les frais de communication**.

Au-delà des échanges sur les activités, l'usage des outils numériques dans le microprojet est décrit comme un élément facilitant la gestion du projet et '*permet un meilleur suivi et une plus grande réactivité*'. Cependant, si toutes les ASI affirment que cela facilite leur travail en commun, on constate des différences notables dans l'utilisation des outils numériques dans le cadre des microprojets selon l'ancienneté des ASI et en cohérence avec les profils des administrateurs. Les plus jeunes ont une plus grande aisance avec les outils numériques et la transmettent à leurs partenaires, ce qui se traduit par un usage différencié. En effet, 82% des ASI françaises ayant moins de 10 ans en font usage dans les microprojets et seulement 40% des ASI ayant plus de 10 ans.



Plusieurs exemples sont cités pour étayer l'impact positif sur la gestion interne du projet.

- *Les images sont transmises aux bailleurs et offrent une meilleure visibilité des réalisations.*
- *Ça a permis la mise en place des outils de gestion pour certaines activités (bibliothèque, notation des travaux, etc.)*
- *Plus vite au courant des problèmes ou des maladies des animaux*

Partie IV : Conclusions

L'analyse des réponses aux questions ouvertes sur la partie démarche qualité et les entretiens avec les partenaires locaux ont permis de faire ressortir les **principaux enseignements** et d'identifier des **enjeux**, en perspective d'une meilleure connaissance pour l'accompagnement des petites ASI françaises.

Il convient de noter :

- D'une part, la richesse et l'humanité des petites ASI françaises qui mobilisent bénévolement leur temps et engagent leurs ressources financières pour un idéal de solidarité. L'enquête montre que les petites ASI françaises ne sont pas assez soutenues financièrement pour le renforcement des capacités de leurs partenaires.
- D'autre part, que l'expérience acquise par les partenaires locaux des ASI françaises au cours des projets est importante même si des besoins persistent. Par ailleurs, si l'objectif poursuivi par les microprojets est invariant et s'inscrit dans une approche d'accompagnement à l'autonomie des personnes par rapport à une problématique identifiée, la méthode et la stratégie de partenariat doivent être adaptées au contexte spécifique de chaque partenaire local avec une prise en compte des spécificités de chaque territoire d'action

IV-1. Les enseignements

Les enseignements qui peuvent être tirés de ces expériences de partenariats concernent à la fois les aspects internes spécifiques à la nature des ASI françaises et ceux externes liés aux spécificités des contextes politiques et culturels de leurs différents territoires d'actions.

Gestion très économe des microprojets : 3% de frais de fonctionnement

Globalement, les petites ASI françaises se caractérisent par des frais de fonctionnement faibles et consacrent l'essentiel de leurs ressources financières à la réalisation des projets. Le renforcement des capacités de leurs partenaires locaux, pourtant indispensable à la pérennisation des actions, soit par des formations ou des échanges de bonnes pratiques, repose essentiellement sur leurs fonds propres, car peu financé par les bailleurs.

Des approches différenciées selon l'ancienneté des ASI françaises

On constate des fonctionnements différenciés inhérents à la nature des ASI françaises qui façonnent leurs pratiques de partenariats :

- Les **ASI françaises de moins de 10 ans** sont **administrées par des personnes plus jeunes** et laissent **plus de place aux femmes**. Elles adoptent une approche **participative**, associent plus souvent un **partenaire public local** et font plus appel à de **l'expertise externe**. Leurs relations de partenariat sont plus symétriques et elles privilégient les compétences et la réputation du partenaire.
- Les **ASI françaises plus anciennes** sont plus **interventionnistes** avec des relations plus directes et **moins conformistes**. Elles ont plus de ressources et organisent plus de missions d'échanges avec leurs partenaires.

Influence des relais locaux dans la pratique des partenariats

Une des hypothèses de départ était que les zones d'intervention devaient influencer/orienter les pratiques dans les microprojets. Or, l'échantillon des répondants est constitué à 90% d'ASI françaises intervenant en Afrique et on constate en leur sein des pratiques différenciées selon la nature du

partenaire local. En effet, on observe plus de similitudes entre des microprojets réalisés en Afrique en présence des relais locaux et ceux réalisés en Asie, caractérisés par la présence systématique d'un relais local qui associe un partenaire public, ainsi que l'articulation des actions à un schéma global de développement local.

La perception des relations de partenariats

❖ Du point de vue des partenaires locaux des ASI françaises :

L'apport financier des ASI françaises est l'objectif principal poursuivi par les partenaires. Dans leurs contextes locaux, la dimension financière est au cœur de la stratégie de partenariat, ce qui permet de déployer des activités nécessaires. *“La solidarité locale a toujours existée “ici”. L'apport du partenaire est d'aller au-delà des moyens locaux et solutionner des problèmes d'envergure”*. De façon plus générale, le partenariat est perçu comme :

- Une opportunité de conjuguer les efforts pour sortir de l'enclavement de la précarité,
- Un pont pour accéder à des ressources financières étrangères,
- Une relation de développement auto-entretenu,
- Des partenaires animés d'une réelle volonté d'améliorer les conditions de vie des habitants des territoires d'intervention,
- Des partenaires dotés de capacités pour mobiliser des ressources financières et des compétences techniques,
- Une possibilité de se former et d'acquérir de nouvelles compétences.

❖ Du point de vue des ASI françaises :

Le renforcement des capacités des partenaires, lorsqu'il existe, est articulé avec les projets de formations techniques spécifiques pour les besoins de l'intervention. Les échanges de pratiques alimentent les relations. Comme ils se font généralement lors des missions terrains, c'est également pour les ASI françaises un moment de compréhension sur la réalité des besoins des populations : analyse situationnelle et étude exploratoire pour avoir des données pour un diagnostic des actions futures. Les ASI françaises estiment que les bénéficiaires les perçoivent comme des « apporteurs de solutions » et, de leur point de vue, ils perçoivent leurs partenaires locaux comme :

- Des acteurs clés dans la mise en œuvre des projets,
- Initiateurs d'idées de nouveaux projets,
- Des garants de la pérennité des projets et leur attribuent une « *importante responsabilité dans le respect des délais d'exécution des activités* » ainsi que dans la « *transmission des informations d'avancement (photos, factures)* ».

IV-2. Les recommandations

Le défi pour les ASI françaises est de pouvoir se projeter sur le temps long, au-delà des durées de vie des microprojets. Elles se donnent un double objectif : accompagner les partenaires/bénéficiaires à l'autonomie et satisfaire les exigences immédiates des bailleurs sans prendre d'emprise sur leurs partenaires.

Penser les partenaires comme des experts de leur développement

Les relations de partenariats équilibrées (entre les ASI françaises et leurs partenaires locaux) sont les garantes de la réussite des microprojets. La bonne connaissance des territoires d'intervention et des contextes politiques locaux par les partenaires locaux, leur proximité avec les bénéficiaires, permettent souvent aux ASI françaises d'éviter certaines embûches potentielles préjudiciables à la réussite des projets. La complémentarité des relations de partenariat commence souvent à partir de l'identification des besoins de terrain. Les partenaires sont les chevilles ouvrières dans la planification des actions.

Les apprentissages à travers leurs expériences dans la mise en œuvre des activités ainsi que les formations auxquelles ils participent leur confèrent une expertise à valoriser et à intégrer.

Le bilan qu'ils tirent de leurs relations avec les ASI françaises est plutôt positif. Ils sont bien conscients que les ressources financières sont difficiles à mobiliser. Dans cette configuration, il y a deux enjeux à prendre en compte :

❖ **La montée en compétences des partenaires locaux des ASI françaises**

Les partenaires locaux potentiels montent en compétences et en capacités pour mobiliser des fonds localement. Mais ces fonds sont généralement rares et souvent réservés à la réalisation de leurs propres projets (hors partenariat avec une ASI française). Souvent, la nature de ces financements locaux (cas des bailleurs internationaux) les place en « situation d'exécutant » partiel d'actions pensées par d'autres sans qu'ils y soient associés en amont. Ils aspirent donc à une relation de partenariat plus équilibrée et à ne pas se laisser enfermer dans un schéma qui les placerait dans une situation de « sous-traitance » vis-à-vis des ASI françaises.

❖ **L'équilibre entre les exigences¹⁸ des bailleurs et adaptabilité dans la réalité locale des partenaires**

Les partenaires expérimentés ayant plusieurs projets financés disposent en général des compétences requises dans la mise œuvre des projets et sont sensibilisés aux exigences des procédures des différents bailleurs (internationaux ou autres). D'autres types de partenaires, moins structurés, ont besoin de plus d'accompagnement. Dans tous les cas, contractuellement, les ASI françaises sont seules responsables devant les bailleurs en France. En conséquence, *“ elles ont tendance à prioriser le reporting régulier et la remise des pièces comptables lorsque le partenaire doit faire face par ailleurs à d'autres enjeux et réalités locaux ”*.

Favoriser le renforcement des partenaires par une approche de développement auto-entretenu

Pour les ASI françaises : favoriser la mixité générationnelle

Les ASI françaises plus récentes sont plus investies dans la démarche qualité. Elles ont plus recours à des experts externes pour des études, évaluations et/ou formations. Elles organisent plus de temps d'échanges et font un plus grand usage des outils numériques avec leurs partenaires. Elles sont généralement administrées par des personnes bien plus jeunes que la moyenne des ASI françaises.

Les ASI françaises plus expérimentées, tenues par des administrateurs de plus de 60 ans de moyenne d'âge, souhaitent mobiliser des plus jeunes pour innover. Or, ces derniers ont plutôt tendance à se structurer entre eux et adoptent une approche plus égalitaire dans leurs relations avec leurs partenaires pour que ceux-ci ne se retrouvent pas dans des schémas d'exécutant, comme le déplorent certains partenaires du sud.

Pour l'AMP :

- ❖ Mettre en place un cadre qui renforce l'accompagnement des partenaires locaux dans le cadre des microprojets par un appui supplémentaire dans les dotations. Cet appui visera le renforcement des capacités des partenaires locaux des ASI françaises notamment en conduite de projet et en gestion financière.
- ❖ Soutenir le renforcement des capacités de partenaires des ASI par le financement des postes de salariés locaux dédiés aux projets ainsi que des formations spécifiques nécessaires pour pérenniser les réalisations.
- ❖ Encourager les échanges entre les ASI françaises et leurs partenaires pour le partage d'informations sur les demandes de financement
- ❖ Informer les ASI françaises du calendrier des évaluations de leurs projets sur le terrain en amont. L'évaluation est un exercice qui oblige à passer en revue toutes les activités et la façon

¹⁸ Les règles et les procédures des bailleurs

dont elles ont été mises en œuvre. Elle contribue à l'instauration d'une démarche continue d'amélioration de la qualité. Elle apporte un regard extérieur qui peut s'avérer valorisant pour les partenaires locaux.

- ❖ Poursuivre les études et évaluations des microprojets qui ont un impact positif sur la visibilité des partenaires. Grâce à cela, les associations partenaires ont acquis une certaine visibilité chez les potentiels bailleurs dont elles ne disposaient pas auparavant. Elles contribuent ainsi à une meilleure connaissance des attentes et aspirations des organisations du Sud. Il existe désormais de ce fait une meilleure connaissance des attentes et revendications des organisations du Sud.

Ces différentes pistes pourront être approfondies lors de futures études sur le sujet.

PARTIE V : ANNEXES

V-1. Questionnaire en ligne adressé aux 152 ASI de la base de données

Identification de l'ASI:	
Nom :	
Sigle :	
Département :	
Vos Numéros de téléphone (mobile/fixe):	
Votre nom et prénom ?	
Quelle position occupez-vous dans votre organisation ?	
Quelles sont les missions/domaines d'intervention de votre organisation ?	
Année de création :	
Quel est votre budget annuel moyen pour les deux dernières années ?	
Quelle est la part dédiée au fonctionnement de votre structure en France ?	
Quelle est la part dédiée aux activités en France ?	
Quelle est la part dédiée aux activités à l'international ?	
Votre CA est présidé par ?	
Votre CA est composé de combien de membres ?	
Dont combien de femmes ?	
Quel est l'âge moyen des administrateurs ?	
Votre structure compte combien de membres ?	
Dont combien de membres à jour de leurs cotisations ?	
Votre structure compte combien de salariés ?	
Dont combien en France ?	
Dont combien à l'étranger ?	
Votre structure compte combien de personnes en service civique ?	
Votre structure compte combien de stagiaires en 2018 ?	
Quelles sont vos principales activités en France ? (Plusieurs réponses possibles):	
Comment identifiez-vous les actions ?	
Avez-vous des processus d'évaluation des besoins ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Engagez-vous des coûts en amont de la conception d'une action ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
En moyenne à combien s'élèvent ces coûts ?	
Comment financez-vous ces investissements préalables (plusieurs réponses possibles):	
Quelles sont les principaux défis dans la conduite de vos projets ?	
Quelles sont les principales difficultés dans la conduite de vos projets ?	
Comment est prise la décision de s'engager sur un projet ?	<input type="radio"/> Sur proposition des membres <input type="radio"/> Sur proposition de CA

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Proposition salariée ○ Autre
Qui organise cette programmation ?	
Sur quels critères choisissez-vous vos partenaires ? (Plusieurs réponses possibles):	<ul style="list-style-type: none"> ○ Sa connaissance de la zone d'intervention ○ Sa capacité de mise en œuvre des actions (logistique, technique, RH...) ○ Sa réputation ○ Sa transparence ○ Son ancienneté ○ Cohérence de la thématique avec son domaine d'expertise ○ Autre (à préciser)
A quelles étapes du cycle de projet impliquez- vous vos partenaires ? (Plusieurs réponses possibles):	
Les questions ci-après tentent de cerner votre opinion sur la qualité des partenariats que vous avez eu à nouer, identifier les bonnes pratiques ainsi que les limites à adresser.	
Rencontrez-vous des difficultés dans vos relations avec vos partenaires ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oui ○ Non
Pensez-vous utile d'améliorer votre stratégie actuelle de partenariat ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Oui ○ Non
Si oui, quelles sont vos suggestions pour l'amélioration des futurs partenariats :	
Lister 3 bonnes pratiques de partenariat :	
Lister 3 mauvaises pratiques de partenariat :	
Quelle est la durée moyenne de l'écriture d'un projet ?	
En moyenne combien de personnes sont mobilisées pour l'écriture d'un projet :	
Quelle est la durée moyenne de la mobilisation des fonds ?	
En moyenne combien de personnes sont mobilisées pour la recherche de financement ?	
Quelle est la durée moyenne de mise en œuvre opérationnelle d'un projet ?	
En moyenne combien de personnes sont mobilisées pour le suivi d'un projet ?	
En moyenne combien d'initiatives aboutissent en projets réalisés (en %)?	
Quelles sont les raisons de l'inaboutissement des initiatives ?	<ul style="list-style-type: none"> ○ Problème de Financement ○ Manque de compétences techniques spécifiques pour le projet ○ Manque de mobilisation des bénévoles : ○ Problème d'autorisation au niveau du territoire d'action ○ Insécurité ○ Défaut du partenaire
Existe-t-il d'autres raisons de l'inaboutissement des initiatives ?	
Quelle proportion représentent-elles par rapport à vos initiatives non abouties ?	
Informez-vous vos partenaires de :	<ul style="list-style-type: none"> ○ Vos différentes démarches de prospection (les demandes de financements déposées et les réponses obtenues) ? ○ Pour chaque dépôt de dossier ? ○ Pour chaque réponse positive obtenue ?

	<ul style="list-style-type: none"> ○ Pour chaque réponse négative obtenue ? ○ Les différents séminaires d'information/formations que vous suivez ? ○ Les différentes réunions auxquelles vous assistez ? <p>Du temps que vous mobilisez dans les différentes activités ?</p>
Sur quels autres aspects de vos démarches en France communiquez-vous avec votre partenaire ?	
Consultez-vous vos partenaires à propos de :	<ul style="list-style-type: none"> ○ La définition des zones d'interventions ○ La définition de la nature/des thématiques des actions à mener ○ La définition des cibles prioritaires des actions ○ Le calibrage du budget à allouer aux différentes actions ○ La définition de la logique/stratégie d'intervention ○ La définition des actions prioritaires : ○ La définition des RH nécessaires à la bonne mise en œuvre de l'action ○ La définition des moyens Logistiques/matériel nécessaires à la mise en œuvre
Combien de projets avez-vous conduit à l'international?	
Dont combien au cours des 5 dernières années ?	
Et dont combien de projets avec le cofinancement de la Guilde/AMP au cours des 5 dernières années ?	
Les informations ci-après ont été collectées dans la base de données de l'AMP concernant vos différents projets, partenaires, domaines d'intervention, pays d'intervention, etc.:	
Titre du projet :	
Qui est à l'origine du projet ?	
Qui est à l'origine de votre partenariat ?	
Domaine d'intervention :	
Pays d'intervention :	
Nom du partenaire de mise en œuvre :	
Nature du partenaire :	
Souhaitez-vous apporter des compléments/mises à jour aux informations susmentionnées ?	
D'autres partenaires locaux ont-ils été associés au projet ?	
Aviez-vous réalisé un diagnostic ?	
Aviez-vous élaboré des outils permettant de recueillir les besoins des personnes bénéficiaires du projet ?	<ul style="list-style-type: none"> O Oui O Non
Qui est en charge du suivi du projet ?	
Qui a élaboré le budget ?	<ul style="list-style-type: none"> O Par le partenaire O Par notre organisation O Par un comité de pilotage O Par une autre structure partenaire autre que le partenaire principal O Autre à préciser
Comment les actions sont-elles réparties avec votre partenaire ?	
Des formations ont-elles été organisées pour les partenaires (gestionnaires du projet, intervenants, animateurs) ?	<ul style="list-style-type: none"> O Oui O Non

Des outils de suivi sont-ils élaborés ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Votre partenaire a-t-il déjà initié une action de ce type ou est-ce une première ?	
D'autres structures associatives agissent-elles dans la zone d'intervention de votre partenaire ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Si oui, votre partenaire travaille-t-il avec ces structures en place ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Votre partenaire travaille-t-il avec des établissements publics locaux ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Avez-vous effectué des missions de suivi sur le lieu de réalisation du projet ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Comment sont financées les missions ? (Plusieurs réponses possibles)	<input type="radio"/> Sur le budget du projet <input type="radio"/> Frais de fonctionnement de l'organisation <input type="radio"/> Cotisation des membres <input type="radio"/> Autre à préciser
Avez-vous fait venir votre partenaire en France ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
A quelle fréquence faites-vous venir vos partenaires en France ?	
Quelle est la fréquence moyenne de vos échanges ?	
Quel est votre principal moyen de communication ?	
Souhaitez-vous nous faire part d'autres éléments importants ?	
Merci de votre contribution	
Nous souhaiterions vous interviewer par téléphone pour une dizaine de minutes. Consentez-vous à être rappelé ?	<input type="radio"/> Oui <input type="radio"/> Non
Nous vous remercions de bien vouloir nous indiquer 3 créneaux de disponibilité	
Nous souhaiterions également interviewer vos partenaires au moyen de whatsapp, viber, skype ou autre. Merci de nous indiquer le moyen adéquat ainsi que leurs coordonnées :	

V-2. Grille des entretiens des partenaires des ASI

Thèmes	Sujets	Réponses
Structure	Nature de l'organisation	
	Statut de l'intervenant-e	
	Nombre de salariés-es - bénévoles	
	Domaine d'intervention	
	Source de financement	
Relation de partenariat	Perception du partenariat	
	Rôles –missions de chacun	
	Comment vous travaillez ensemble ?	
	Données et information auxquelles avez accès	
	Communication Quels outils, quels rendus, sur quelles actions	
Bilan	Appréciation des réalisations et de la relation partenariat	
	Dans les projets (anciens et actuels), qu'est ce qui a manqué ?	
Attentes	Éléments facilitateurs pour améliorer les partenariats	