

Synthèse de l'évaluation au fil de l'eau des activités du programme
« Renforcer l'accès aux services essentiels des populations des pays à
faibles revenus par une mobilisation accrue des OSC et des collectivités
françaises et de leurs partenaires via les « 1 % solidaires » et une approche
intégrée des services essentiels» (2021-2014)

Préparée par AZIMIO Field Consulting

1% EAU-ASSAINISSEMENT ÉNERGIE DÉCHETS



avril 2024

Version provisoire

Acronymes

AFD	Agence française de développement
APD	Aide publique au développement
EAH	Eau, assainissement, hygiène
CD	Coopération décentralisée
CICLE	Coopération internationale climat-énergie
CIRRMA	Conférence Inter-Régionale des Réseaux Régionaux Multi-Acteurs
CDNG	Coopération décentralisée non gouvernementale
COFIL	Comité de pilotage
CUF	Cités Unies France
ETP	Équivalent temps plein
GT	Groupe de travail
LOP-DSI	Loi de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités
LOP-DSLIM	Loi d'orientation et de programmation relative au développement solidaire et à la lutte contre les inégalités mondiales
MEAE	Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères
NIONG	Note d'initiative ONG
ODD	Objectifs de développement durable
OG	Objectif général
ONG	Organisations non gouvernementales
OS	Objectif spécifique
OSC	Organisations de la société civile
OSI	Organisations de solidarité internationale
PAGEDS	Promotion des Actions de Gestion des Déchets au Sud
PS-Eau	Partenariat Solidarité Eau
SE	Services essentiels
SMA	Structuration du milieu associatif
RS	Réseau sectoriel
RRMA	Réseau régional multi-acteurs
TDR	Termes de référence

Table des matières

Introduction.....	4
Un projet visant à renforcer la cohérence intersectorielle dans les projets de coopération décentralisée et non gouvernementale.....	4
Un projet pilote, développant une approche transversale, partenariale et territoriale de l'animation autour des services essentiels.....	4
Une évaluation au fil de l'eau, permettant d'appréhender les spécificités du projet.....	5
Analyse multicritères.....	7
Pertinence.....	7
Cohérence.....	8
Efficacité.....	8
Efficience.....	9
Impact.....	9
Pérennité.....	10
Critères transversaux.....	10
Conclusions.....	10
Apprentissages clés.....	11
Recommandations.....	14
Sur les partenaires du projet.....	14
Sur la conception du projet.....	15
Stratégie, approche, ambition.....	15
Cadre logique.....	16
Activités et livrables.....	16
Indicateurs.....	16
Sur le pilotage et la coordination.....	17
État des lieux des activités.....	18

Introduction

Un projet visant à renforcer la cohérence intersectorielle dans les projets de coopération décentralisée et non gouvernementale

En juin 2020, le pS-Eau soumettait à l'AFD un projet de trois ans (mai 2021-mai 2024) de rapprochement de l'animation des dispositifs 1% et d'approfondissement d'une approche intégrée des services essentiels. Celui-ci s'inscrit dans le cadre d'un consortium d'acteur.ice.s mené par pS-Eau et associant AMORCE, le réseau CICLE, la CIRMA et cinq RRMA volontaires pour participer au programme : BFC International (Bourgogne Franche Comté), Centraider (Centre Val de Loire), Gescod (Grand Est), Lianes coopération (Hauts de France), So Coopération (Nouvelle Aquitaine).

L'**objectif général** du projet, tel qu'explicité dans la NIONG, est de renforcer l'accès aux services essentiels des populations des pays à faibles revenus par une mobilisation accrue des OSC et des collectivités françaises et de leurs partenaires via les « 1 % solidaires » et une approche intégrée des services essentiels. Cet objectif général se décline en deux *objectifs spécifiques*, exprimés par le consortium de la manière suivante :

- 1. Construire un consortium d'OSC pour porter une vision intégrée des services essentiels et une animation conjointe des 1%** par le biais d'un rapprochement et d'un alignement des outils, des méthodes, des visions et des actions d'informations et d'accompagnement des acteurs de la coopération décentralisée sur la mise en œuvre de projets mixtes.
- 2. Renforcer les capacités techniques et méthodologiques des actrices et acteurs de la coopération décentralisée menant des actions intégrées relatives aux services essentiels** via le partage d'informations consolidées, la capitalisation sur les expériences de projets mixtes et l'accompagnement méthodologique et technique sur des enjeux transversaux.

En somme, le projet, couramment appelé « Rapprochement de l'animation des 1 % solidaires Eau Énergie Déchets » vise à initier une culture de travail en commun et à apporter une cohérence intersectorielle entre les actrices et acteurs des services essentiels et les dispositifs associés. Ces différentes actions permettant de porter une vision intégrée et mobiliser davantage d'OSC et de collectivités pour mener des actions de coopération décentralisée et non gouvernementale en la matière. Concrètement, il s'agit de mutualiser les efforts entre les réseaux thématiques et les RRMA pour sensibiliser et appuyer les collectivités et les OSC et décloisonner la perception de projets d'accès aux services essentiels en promouvant une approche intégrée.

Un projet pilote, développant une approche transversale, partenariale et territoriale de l'animation autour des services essentiels

Le projet fait montre de spécificités qu'il nous semble nécessaire d'explicitier, puisque la complexité de celui-ci tient justement à l'imbrication de ces différentes dimensions.

La dimension partenariale : le projet se fonde sur la constitution d'un consortium de réseaux (AMORCE, CICLE, pS-Eau, la CIRMA et 5 RRMA), dont le rapprochement est visé au travers de la mise en œuvre du programme. Cette collaboration inédite se fonde sur des dynamiques existantes plus ou moins formalisées - notamment entre le pS-Eau et les RRMA, le pS-Eau et Cicle, le pS-Eau et AMORCE, le pS-Eau et la CIRMA - et est pensée

comme un levier pour renforcer la cohérence et la pertinence de l'offre d'appui au montage et à la mise en œuvre de projets de coopération décentralisée ou non gouvernementale dans les trois services essentiels. Ainsi, tout un pan du projet (OS1) vise à structurer une dynamique collective et à se doter d'outils communs, reposant sur l'hypothèse implicite que la contribution à des productions collectives favorise le renforcement des capacités des différents membres impliqués et la convergence des visions.

La dimension transversale : le projet vise à établir des ponts et à exploiter des synergies entre les écosystèmes de coopération décentralisée et non gouvernementale des secteurs de l'eau, de l'assainissement, de l'énergie et des déchets. L'articulation des réseaux chargés de l'animation auprès des porteurs de projet vise ainsi à mutualiser les expertises sur les trois thématiques et à mieux coordonner l'animation au niveau régional et national. En outre, les objectifs du projet incluent à la fois la mobilisation renforcée de dispositifs financiers existants (les 1% Eau-Assainissement, Énergie, Déchets) et la promotion d'une approche intégrée des services essentiels.

La dimension territoriale : les activités du programme se déclinent dans cinq régions pilotes (Grand Est, Nouvelle-Aquitaine, Centre-Val de Loire, Hauts-de-France, Bourgogne-Franche-Comté), via l'animation effectuée par le consortium auprès d'acteurs locaux impliqués dans la coopération décentralisée et non gouvernementale sur les services essentiels (collectivités territoriales, organisations de la société civile). Le maillage géographique du projet nécessite donc d'appréhender ses réalisations, ses effets et ses perspectives de manière différenciée selon les zones d'interventions et les écosystèmes d'acteurs mobilisés.

La dimension expérimentale : le projet constitue une première phase de travail en commun par le consortium, et se caractérise par un grand nombre d'activités (réunions d'information et de sensibilisation en région, production de livrables, plaidoyer et groupes de réflexions) permettant d'amorcer une dynamique collective et de produire des effets divers. Dès la conception du projet, il a été établi que les apprentissages au fil de l'eau permettraient d'ajuster progressivement les modalités d'intervention et de nourrir le rapprochement des membres du consortium.

Une évaluation au fil de l'eau, permettant d'appréhender les spécificités du projet

Le projet pilote de rapprochement des activités des réseaux multi-acteur.ice.s dans leur activité d'animation est une expérimentation partenariale inédite et innovante. Pour cette raison, l'évaluation a eu lieu de manière suivie, tout au long du projet, pour appréhender les dynamiques enclenchées par le projet et le processus d'apprentissage, au-delà des résultats finaux.

L'évaluation externe vise à tirer des enseignements en matière d'animation des 1%, de dynamiques partenariales et de développement d'une vision intégrée des services essentiels. Il s'agit de tester la plus-value d'une animation concertée au service d'une amplification de l'utilisation des 1% et du développement de projets mixtes, et d'apprécier ses incidences et ses retombées auprès des acteur.ice.s de la coopération internationale. Comme souligné dans le guide de suivi-évaluation du pS-Eau l'évaluation a une vocation plurielle :

- **Avoir une compréhension du projet partagée par tou.te.s.** Comme souligné dans les TDR, « *le caractère pilote de l'animation globale de trois secteurs qui se connaissent peu nécessite une observation extérieure à différents moments de vie du consortium enrichissant les approches et la prise en compte des attentes de chacun.e* ». L'évaluation, par sa dimension participative, présente ainsi une opportunité majeure de faire émerger une vision commune de la dynamique partenariale engagée.

- **Améliorer le pilotage et l'efficacité des projets.** Les analyses et les recommandations, permettent, à mi-parcours et à l'issue du projet, d'effectuer des réorientations stratégiques et opérationnelles.
- **Capitaliser et apprendre,** à travers la formalisation de l'expérience.
- **Rendre compte et communiquer** auprès des bailleurs, partenaires et réseaux impliqués et/ou intéressés par le projet.

Plus précisément, l'évaluation a consisté à collecter et à analyser des données relatives au projet, à formaliser les acquis, à retranscrire et tirer des enseignements de l'expérience conduite. Elle a porté sur **la stratégie de la mobilisation intersectorielle** mise en œuvre pour favoriser le financement et le portage de projets mixtes et s'est articulée en deux temps :

- **Un bilan intermédiaire (mai 2022-décembre 2022)** portant sur la constitution du consortium et l'engagement et la dynamique partenariale associée (OS1). L'objectif de ce bilan étant de caractériser les effets de ce rapprochement, pour proposer des ajustements et réorientations (au niveau des rôles et responsabilités des membres, du fonctionnement, etc.) en vue de la mise en œuvre des actions prévues en phase 2.
- **Une évaluation finale (juillet 2023-mars 2024),** visant à évaluer la dynamique partenariale (poursuivie dans le projet et réajustée dans le temps), et les effets produits par les actions conjointes du consortium en matière de plaidoyer et de renforcement de capacités (OS2). L'analyse spécifique de territoires pilotes au sein des 5 régions d'expérimentation et des dimensions transversales de l'animation (notamment sur l'approche genre) vise en particulier à établir finement la dynamique de changement initiée par le projet, et les leviers et obstacles à l'atteinte des objectifs.

Dans ce cadre, 63 personnes ont été interrogées¹ dans le cadre de l'évaluation, incluant :

- **Les réseaux sectoriels (pS-Eau, AMORCE, CICLE), la CIRRM et les 5 RRMA** en charge de la mise en œuvre du projet. Plusieurs personnes au sein des réseaux ont été interrogées, incluant différentes fonctions (directions, chargé.e.s de mission, autres contributeur.ice.s aux activités) et des personnes recrutées en cours de projet. *Des entretiens individuels et 3 ateliers d'intelligence collective ont été organisés.*
- **Des opérateurs de solidarité internationale (ONG, associations, comités de jumelage),** développant des projets dans les services essentiels, avec une approche plus ou moins sectorielle ou intégrée, ainsi que **des collectivités** (personnes chargé.e.s de RI ou des services techniques aux niveaux régional, intercommunal ou communal), avec différents niveaux de mobilisation des 1%. *Cinq ateliers régionaux multi-acteurs ont été conduits, ainsi que des entretiens individuels.*

A la différence d'une évaluation finale classique, cette évaluation au fil de l'eau a eu une portée formative et non sommative. En se focalisant sur les dynamiques d'ajustement plutôt que les réalisations, et en considérant davantage les axes d'amélioration que les réussites, le travail évaluatif s'est effectué dans une optique d'apprentissage pour les parties prenantes, au-delà des enjeux de redevabilité.

Outre l'éclairage rétrospectif sur le projet, l'intérêt majeur de l'évaluation réside selon nous dans son **volet prospectif**, consistant à faire émerger des recommandations quant à la suite à donner au consortium et au projet. Ces recommandations s'inscrivent dans une **perspective à la fois stratégique** (positionnement du programme dans son écosystème, partenariats, champ d'activité, modes de financement) **et opérationnelle** (activités à poursuivre, créer, adapter)

¹ Échantillon disponible en annexe

Analyse multicritères

L'analyse rétrospective et prospective du projet s'est appuyée sur les **critères évaluatifs définis par l'OCDE pour l'aide au développement**², présentés ci-dessous :



Pertinence

Les objectifs du projet répondent aux besoins des pays à faibles revenus (*bénéficiaires indirects*), en visant des effets de levier de coopération internationale répondant à des **besoins concomitants et interdépendants de développement sur l'ensemble des services essentiels**.

La mise en œuvre d'une approche intégrée des services essentiels exige un renforcement des capacités des réseaux d'animation, leur permettant de répondre aux besoins d'information, de sensibilisation et d'appui des acteurs de solidarité internationale (collectivités territoriales, OSC) sur l'ensemble des services essentiels et à envisager de manière holistique les liens entre les différentes thématiques.

Si l'ambition à terme de promouvoir et soutenir une approche globale des services essentiels fait consensus au sein du consortium, de nombreuses *demandes* d'accompagnement restent sectorielles (du fait du cloisonnement des guichets et des compétences). Les approches sectorielle et multisectorielle coexistent et ne s'opposent pas, et le rapprochement des réseaux représente une opportunité de mieux répondre à l'ensemble des demandes – les RRMA évoquant notamment le souhait de renforcer les capacités de sensibilisation et d'appui-conseil sur les secteurs des déchets et de l'énergie.

Enfin, si les 1% solidaires peuvent favoriser une mobilisation accrue en faveur des services essentiels, ils sont apparus rapidement apparus comme un moyen *parmi d'autres* pour financer des projets de solidarité internationale – invitant à d'adopter une approche d'animation multi-dispositifs et multi-échelles.

² Des meilleurs critères pour des meilleures évaluations – Définitions adaptées et principes d'utilisation, Réseau du CAS de l'OCDE sur l'évaluation du développement (EvalNet), 2019

Cohérence

La complémentarité des membres du consortium, tant sur le plan thématique que géographique, a été valorisée. Si cette complémentarité représente une opportunité de mutualisation des connaissances au service de l'animation territoriale et de l'accompagnement des porteurs de projet, certaines limites sont apparues : l'absence d'un réseau de référence en matière de solidarité internationale dans les déchets, et les difficultés d'animation conjointe sur des territoires où les réseaux sectoriels ne disposent pas d'antennes locales.

En dépit d'une cohérence externe avérée du projet par rapport aux enjeux identifiés en matière de solidarité internationale, le cadre logique foisonnant (17 activités, combinant des objectifs de renforcement interne pour les membres du consortium et externe auprès des collectivités et OSC des territoires pilotes) a engendré pour les membres un sentiment de complexité.

Selon nous, le cadre de conception initiale a manqué de simplicité, à l'égard de l'enjeu de création d'une dynamique collective s'appuyant sur une vision commune claire. Au fil de l'eau, la cohérence interne a été renforcée progressivement, grâce au travail de coordination et de pilotage qui a permis d'explicitier régulièrement les objectifs et enjeux du programme, de réviser certaines activités pour ajuster l'approche.

Concernant le cadre logique, notons enfin que les nombreux livrables attendus et la formulation de résultats quantitatifs dépendants de facteurs exogènes (volonté politique et dynamique territoriale de coopération décentralisée) qui ont excédé les capacités d'action réelles du consortium, dans la temporalité et avec les ressources prévues pour le projet, et exigé des efforts productifs très importants, laissant peu de temps aux échanges plus informels.

En définitive, il semble opportun de s'interroger, pour une prochaine phase, sur le niveau de rapprochement visé entre les membres, afin de calibrer le nombre et la typologie des activités. En outre, les prérequis et les implications concernant le rapprochement des membres seront différents selon que le projet s'inscrit dans une logique productive ou dans une logique d'apprentissage.

Efficacité

Globalement, le niveau d'ambition du projet, retranscrit dans les objectifs visés, les résultats attendus et les activités à déployer de son cadre logique, est apparu trop élevé pour une première phase de mise en œuvre. Des freins non anticipés et pour certains non anticipables, ont aussi ralenti l'atteinte des objectifs : la rotation des équipes, la difficulté à identifier des projets mixtes et à faire émerger des compétences multisectorielles ou encore à embarquer les parties prenantes externes. En particulier, le turnover important a représenté un défi particulier pour la coordination, en faisant dépendre l'avancement des activités de certaines personnes, et méritera d'être anticipé pour une phase ultérieure.

Si l'amorçage d'un travail collectif nécessite du temps, le projet a en définitive fait montre d'une grande efficacité, avec un grand nombre de livrables produits (note sur la collecte de données sur les projets de CD, publication sur la CD, capitalisation, méthodologie d'accompagnement commune), avec l'ajout d'activités et livrables non prévus initialement (activité de plaidoyer, site web dédié au programme et articles).

L'efficacité s'est donc accrue au cours de la deuxième tranche du projet. L'accélération de l'atteinte des résultats s'explique par l'élaboration des premières productions, par une meilleure appropriation du programme par ses équipes, par une remise à plat des objectifs et de l'état d'avancement des différentes activités et par une bonne intégration des apprentissages continus permettant d'ajuster les ambitions et les résultats visés.

En outre, le projet s'est également défocalisé du dispositif 1% en visant plus généralement à rapprocher les réseaux vers une animation multisectorielle. Enfin, si l'attente de retombées externes concrètes avaient été évoquées par les équipes lors de l'évaluation intermédiaire, c'est finalement en interne que les retombées ont été les plus fortes, relatives notamment à l'interconnaissance entre les réseaux.

Efficienc

Le démarrage du projet a nécessité un temps d'alignement des visions, notamment autour de l'approche intégrée et l'appropriation du cadre logique. Ce temps, sous-estimé au démarrage, est toutefois apparu comme incompressible pour avancer sur les activités en commun et structurant pour la dynamique collective. L'arrivée d'une nouvelle coordinatrice au cours du programme a été l'occasion de reclarifier la vision, les objectifs et l'état d'avancement des activités, d'accroître l'appropriation stratégique et opérationnelle du projet par les membres et, *in fine*, de gagner en efficience.

Les membres du consortium identifient des difficultés relatives à l'efficience du projet sur lesquelles il s'agira de capitaliser pour une phase ultérieure : concentrer les activités sur des temps plus courts, cultiver des moments d'échange informels et en présentiel, associer plus étroitement les directions des réseaux pour assurer le suivi du projet au-delà des changements potentiels dans les ressources humaines.

La coordination en binôme a, quant à elle, été identifiée comme l'un des points forts du projet permettant l'articulation des acteurs à différentes échelles, tout en dégagant du temps productif pour les RRMA. Cependant, la deuxième tranche a fait apparaître un temps dévolu aux activités de coordination et de pilotage trop contraint au regard des ambitions à atteindre.

Enfin, l'organisation des groupes de travail a répondu tout au long du projet à une volonté de travailler tous ensemble dans une optique d'apprentissage et de renforcement des capacités, révélant l'hypothèse implicite que la mise à niveau de l'ensemble des membres du consortium favorise la réalisation du projet et l'atteinte des résultats. Cependant, pour la suite du projet, il serait judicieux de procéder à une cartographie plus fine des compétences des membres afin de restreindre la participation aux groupes de travail et, plus largement, de découpler les objectifs productifs et d'apprentissage associés aux activités des GT.

Impact

L'effet le plus notable, à l'issue du projet, est le rapprochement opéré entre les différents membres du consortium. A ce jour, la dynamique de rapprochement repose toutefois davantage sur des liens interpersonnels que sur un partenariat structurant entre réseaux, qu'il s'agira à l'avenir de faire vivre et de démultiplier.

En matière de renforcement des capacités, les membres estiment que le projet a permis de renforcer leur intérêt et leur accès à des ressources sur certaines thématiques (le genre, l'approche multisectorielle), d'élargir leurs visions sur la diversité des pratiques d'animation et de tirer des apprentissages forts en matière de mobilisation des 1% et d'approche multisectorielle. A l'avenir, il s'agira d'approfondir les compétences renforcées en phase 1 afin de les rendre plus transformatrices en matière d'appui et de pratiques d'animation.

Pérennité

Les retombées du projet peuvent être appréhendées selon deux volets : la dynamique partenariale d'une part, l'animation des 1% et la vision intégrée d'autre part.

Afin de favoriser la poursuite des retombées et des résultats du projet sur le plan de la dynamique partenariale, l'évaluation fait émerger plusieurs pistes parmi lesquelles la démultiplication des liens entre les équipes des différents réseaux, et en particulier des chargé.e.s de mission (en prévoyant des temps d'échange collectifs et non productifs par exemple) et des directions, pour rendre le rapprochement plus stratégique. L'élargissement du projet à d'autres régions en y associant d'autres RRMA permettrait également un passage à l'échelle favorable à l'essaimage du projet, tout en ayant une vigilance importante à l'animation de la dynamique collective. A ce stade, approfondir et consolider le processus de rapprochement entre les réseaux volontaires semble opportun.

Du point de vue de l'animation des 1% et la vision intégrée, la production de livrables et de ressources constituent un apport clé du projet à la fois en interne, pour élargir les perspectives des partenaires et favoriser une réflexion commune, et en externe, répondant au besoin d'informations et d'exemples phares souvent émis par les collectivités. Désormais, il s'agit de diffuser et de faire vivre ces productions afin de démultiplier leurs retombées auprès des cibles.

Si le projet a n'a pas permis à ce stade de réformer en profondeur les pratiques d'animation des réseaux sectoriels et des RRMA et que le renforcement des capacités collectives reste à approfondir pour passer d'une approche « thématique » à une approche « services » répondant aux besoins des territoires, il a sans aucun doute permis de défricher des thématiques et des enjeux émergents et d'ouvrir des perspectives de transversalisation des approches. En outre, il a permis de renforcer la lisibilité de l'offre d'appui proposée par les réseaux sectoriels et les RRMA, pour mieux accompagner les porteurs de projets.

Critères transversaux

Une vision holistique des services essentiels permet d'anticiper et de prendre en compte dans la mise en œuvre de ces projets l'existence d'externalités entre les différents secteurs et de passer d'une approche sectorielle de la solidarité internationale focalisée sur l'apport de solutions techniques à une approche par les besoins territoriaux, prenant en compte les ressources locales à préserver et des enjeux transversaux tels que la lutte contre le dérèglement climatique et les inégalités.

Sur l'intégration des enjeux liés au genre, le projet a opéré une première mise à niveau des partenaires via une formation et certains livrables, à l'instar de la capitalisation et de la méthodologie d'accompagnement commune. Pour une phase ultérieure, l'intégration des enjeux liés au genre devra être poursuivie, en priorité au niveau de la coordination de la dynamique collective et des temps d'échange, pour assurer une vigilance aux rapports de domination et une attention accrue aux dynamiques de genre à l'œuvre en interne. Le prolongement de cette attention s'inscrit dans le renforcement des capacités des membres, pour pouvoir *in fine*, mieux accompagner leurs interlocuteur.ice.s.

Conclusions

“Le consortium, c’est un réseau de réseaux multi-acteurs intervenant à des échelles et sur des thématiques différentes. Ce n’est pas si simple !”

Le projet a consisté en **l’amorçage d’une dynamique collective entre différents réseaux multi-acteurs** impliqués chacun à leur manière dans la promotion des 1% Eau-Assainissement, Énergie ou Déchets et partageant un objectif commun : renforcer la mobilisation des collectivités territoriales et des porteurs de projets, en les sensibilisant et les accompagnant dans la mise en œuvre de projets de solidarité internationale contribuant à l’accès aux services essentiels dans les pays à faibles revenus.

Dans sa conception, et du fait de sa logique expérimentale, le projet a été relativement foisonnant, explorant plusieurs pistes pour contribuer à des objectifs à long terme, faisant dire à un membre du consortium qu’il s’agit d’*“un projet qui en contient plusieurs”*. En effet, les activités prévues ont visé à la fois la structuration d’une dynamique collective entre les membres du consortium (réunions de copilotage, travail pour mettre en cohérence les méthodes et produire des outils communs), la mobilisation des 1% (réunions d’information, stratégie de plaidoyer) et le défrichage d’une nouvelle approche de la coopération décentralisée, se focalisant sur les besoins de développement des territoires plutôt que sur le déploiement de projets, et permettant ainsi de considérer les liens existants entre différents services.

Le programme a ainsi pris la forme d’une expérience inédite de collaboration entre des réseaux historiques, aux niveaux de structuration, écosystèmes et modes d’actions différents, ouvrant la voie à une réflexion collective sur la coopération décentralisée dans les services essentiels, la mobilisation des 1%, l’approche intégrée. **Cette expérience a permis de prioriser certains chantiers par rapport à d’autres, d’ajuster l’approche, de tirer des apprentissages continus.**

L’évaluation d’une première phase de projet est une opportunité pour mettre en lumière et valoriser cette dynamique d’apprentissage, d’en tirer des enseignements, et ainsi d’éclairer la réflexion stratégique sur les suites à donner au projet. En particulier, puisqu’elle a été conduite au fil de l’eau, l’évaluation a permis d’effectuer un suivi de la dynamique d’échange et du travail collectif entre les membres du consortium, de ses évolutions et de ses effets sur la mise en œuvre des activités.

Apprentissages clés

Le projet, par sa dimension collective et expérimentale, a permis d’établir un grand nombre d’enseignements éclairants pour les acteurs investis dans des dynamiques de solidarité internationale dans les services essentiels, au-delà des partenaires du programme.

- *En matière d’animation conjointe des 1%*
- **Les dispositifs 1% Eau-Assainissement, Énergie, Déchets ne sont pas une fin en soi mais un moyen parmi d’autres**, les porteurs de projet mobilisant généralement l’ensemble des leviers financiers disponibles, y compris hors de leur région. En matière d’animation territoriale, il est donc important de défocaliser l’approche des 1% en adoptant une “approche projet” qui considère l’ensemble des

freins et leviers à la mise en œuvre de projets de coopération décentralisée, dont la partie financière ne constitue qu'un maillon.

- **Il est nécessaire mais pas suffisant d'informer sur les dispositifs pour permettre une mobilisation accrue des 1%.** Le manque d'informations est un frein parmi d'autres exprimé par les porteurs de projets (manque de volonté politique, contraintes financières, difficulté à identifier des partenaires fiables sur le terrain, etc.).
- **La mobilisation des 1% reposant avant tout sur la volonté politique.** Or, un volet plaidoyer nécessite des relais politiques, une expertise spécifique, et une certaine légitimité pour porter des messages - à laquelle le consortium contribue en créant un dialogue structuré entre les différents réseaux nationaux et régionaux.
- **Au-delà des dispositifs 1%, il apparaît nécessaire d'informer sur des projets de qualité et de favoriser les échanges entre acteurs de la coopération décentralisée.** Moteurs de dynamiques de réseau et d'engagement, la mise en valeur de projets emblématiques et la création d'espaces d'échanges entre acteurs de la coopération sont des leviers d'animation puissants. En particulier, les collectivités émettent le besoin d'approfondir les échanges *entre pairs* avec d'autres collectivités investies au niveau national.
- **Favoriser l'émergence de projets de qualité peut encourager le soutien financier des collectivités, y compris via d'autres canaux que les dispositifs 1% (budget général, cofinancements...).** En effet, les collectivités peuvent faire évoluer leurs guichets en fonction des demandes reçues.
- **L'animation effectuée par les réseaux (RS, RRMA) s'inscrit dans une logique d'accompagnement plutôt que de promotion.** Leur mission consiste à répondre aux questionnements administratifs et techniques des acteurs locaux, à effectuer des mises en relation, et non pas à promouvoir ex-nihilo des dispositifs. Aussi, les perspectives de mobilisation des 1% Eau, Énergie et Déchets diffèrent en fonction des territoires, des dynamiques de coopération décentralisée, des initiatives des porteurs de projets locaux. Dès lors, certains membres du consortium ont évoqué le risque de "brusquer" certains interlocuteurs en adoptant une posture de promotion des dispositifs financiers.
- **L'animation des 1% nécessite, outre l'expertise sectorielle, une expérience en matière de solidarité internationale et une approche territorialisée.** La collaboration fructueuse entre le pS-Eau et les RRMA, qui a largement inspiré l'initiative de créer un consortium, tient au fait que l'animation s'enrichit par le cumul des expériences et des visions, bénéficiant à la fois de l'animation de proximité des RRMA et des expériences sectorielles capitalisées par le pS-Eau. Or, cette relation vertueuse est plus compliquée à établir avec AMORCE qui ne dispose pas d'une expertise en matière d'accompagnements de projets de solidarité internationale, ou avec Cicle du fait de sa création toute récente. En outre, au niveau régional, l'animation conjointe n'est à ce jour praticable qu'entre les RRMA et le pS-Eau, puisque Cicle et AMORCE ne disposent pas d'antennes locales. L'animation *conjointe* des 1% est donc une perspective à terme, qui passera à la fois par le développement du réseau Cicle et la participation d'un réseau d'accompagnement disposant d'une expertise spécifique sur les déchets dans les pays du Sud.
- *En matière de vision intégrée des services essentiels*
- **Le projet a permis de défricher une "approche intégrée des services essentiels"** : les débats entre les membres du consortium et avec les parties prenantes intégrées aux groupes de travail ont permis de

poser une définition, de collecter des expériences et des points de vue, et in fine de capitaliser sur certains projets mixtes.

- **L'approche intégrée ne se résume pas à l'addition de plusieurs composantes sectorielles.** Elle nécessite des compétences particulières pour appréhender les relations entre les secteurs, les spécificités en matière de montage, de financement, de mise en œuvre de projets.
- **Les possibilités d'intégration des services essentiels doivent s'ajuster aux besoins et ressources des territoires.** D'après les acteurs consultés dans les cinq territoires des RRMA partenaires au cours de l'évaluation, beaucoup d'acteurs de la solidarité internationale se sentent aujourd'hui plus à l'aise à porter un projet cantonné à un secteur qu'à s'engager dans un projet mixte.. S'il est possible de sensibiliser à la vision intégrée et d'accompagner les acteurs suffisamment matures à la mettre en œuvre, il s'agit donc aussi de favoriser des dynamiques d'engagement graduelles - y compris sectorielles, imparfaites et à petites échelles.
- **Le développement d'une vision intégrée apparaît moins prioritaire aux RRMA que le renforcement de l'expertise sectorielle sur les trois services essentiels.** En particulier, ils émettent l'attente de développer, via le rapprochement avec les réseaux thématiques, une expertise plus forte et plus spécifique en matière de coopération décentralisée dans l'énergie et les déchets. L'expertise mixte leur apparaît comme une "*corde à l'arc supplémentaire*", à développer à terme.
- **Le fait de porter une vision intégrée des services essentiels engage plus que jamais une réflexion sur l'intégration des enjeux liés au genre** - puisque la démarche induit une réflexion systémique sur les enjeux de développement dépassant les seules préoccupations techniques. De fait, une vision pleinement intégrée de la coopération décentralisée bénéficierait de regards croisés sur l'ensemble des composantes du développement, permettant d'observer des liens entre les projets d'accès aux services essentiels, et à l'ensemble des droits humains (au travail, à l'éducation, à la culture, etc.).
- *En matière de dynamique multi-acteurs*
 - **La dynamique partenariale est la pierre angulaire du projet et son principal effet à ce jour.** La dynamique du consortium est pensée comme un levier d'apprentissage et de co-renforcement des capacités, permettant d'améliorer la qualité de l'animation sur la coopération décentralisée et de l'accompagnement aux porteurs de projet.
 - **La volonté des membres à s'investir dans une dynamique collective est le ciment du consortium,** au-delà de la complémentarité des membres (territoriale, sectorielle).
 - **Le rapprochement repose souvent sur des personnes-clés** jouant, au sein des structures respectives, un rôle essentiel de point focal. Au-delà de la phase d'amorçage, la pérennité d'une dynamique collective implique d'engager plus largement un rapprochement des structures.
 - **Le fait de partager des objectifs communs n'induit pas une vision commune.** Il existe une grande diversité de stratégies et de méthodes en matière d'animation autour des 1% et de la coopération décentralisée. Le rapprochement de structures nécessite donc un alignement des visions rarement anticipé.
 - **Le temps de coordination entre acteurs a tendance à être sous-estimé.** Le pilotage d'un projet multi-acteurs nécessite des temps de coordination tout au long du projet, qui croissent en fonction du

nombre d'acteurs impliqués dans la réalisation d'activités, et dépendent de leurs expériences antérieures de travail en commun.

- **Le rapprochement renvoie à des enjeux de structuration du milieu associatif**, avec un niveau de rapprochement qui peut être plus ou moins poussé. Un niveau de structuration fort qui viserait l'alignement des visions et des pratiques, est plus exigeant et chronophage qu'un niveau de structuration qui se limiterait à un travail en commun autour d'activités délimitées.
- **Dans la construction d'une dynamique collective, les objectifs d'apprentissage et les objectifs productifs peuvent se heurter**. En effet, alors qu'une démarche d'apprentissage implique des temps dédiés à la réflexion collective et ne vise pas l'efficacité, une logique plus productive nécessite une identification plus précise des contributions de chacun pour tirer parti des complémentarités.

Recommandations

Les recommandations sont destinées aux coordinateur.ice.s d'un futur projet, et visent à nourrir la conception et la mise en œuvre en tirant partie des apprentissages de la phase pilote.

Sur les partenaires du projet

1. **Mener une réflexion sur le niveau de rapprochement visé** (travail en commun, convergence des visions et des méthodes, co-construction d'une approche commune). En particulier, l'enjeu sera de préciser quand, pourquoi et comment l'articulation des réseaux peut se matérialiser dans le cycle d'accompagnement des porteurs de projets. Pour cela, il s'agit de prendre en compte non seulement les mandats et les compétences des réseaux mais aussi leurs activités, leur écosystème partenarial, leurs expériences, leurs ressources, leurs capacités et leur volonté à s'engager dans une dynamique collective.
2. **Clarifier les bénéfices du rapprochement pour chaque structure, en opérant une distinction claire entre les objectifs internes et externes du projet**. Comprendre dans quelle mesure les différentes parties prenantes bénéficient du projet et ce que permet de renforcer, pour chaque membre, la compréhension des intérêts et efforts consentis et d'assurer un sentiment d'équilibre et de réciprocité.
3. **Associer étroitement les directions des différentes structures** pour assurer la stabilité de l'engagement des partenaires et leur implication réciproque et équitable, et favoriser la continuité de l'engagement au-delà des rotations potentielles (et souvent observables) des ressources humaines.
4. **Développer une plateforme experte en matière d'accompagnement des porteurs de projets de solidarité internationale sur la thématique des déchets**, dans la perspective d'avoir une structure d'accompagnement pour chacun des trois services essentiels.
5. **Renforcer le maillage territorial du projet**, en identifiant les personnes point-focal des réseaux sectoriels dans les différentes régions et en anticipant leur participation.

6. **Clarifier les bénéfices et attentes relatives aux partenaires du projet.** En dehors des membres du consortium, le projet s'est appuyé sur un comité d'orientation et des comités de pilotage régionaux composés de parties prenantes impliquées dans la coopération internationale (bailleurs, opérateurs). Il conviendrait de spécifier les attentes relatives à ces acteurs, notamment les acteurs privés et les acteurs du Sud.
7. **Une vigilance accrue devra être portée à l'élargissement du consortium,** étant entendu qu'une dynamique collective se construit et se renforce dans le temps long. A ce stade, la dynamique collective mérite d'être consolidée, quel que soit l'élargissement envisagé c'est pourquoi une vigilance particulière devra être apportée animer des temps collectifs d'alignement et à favoriser l'intégration des nouvelles personnes.

Sur la conception du projet

Stratégie, approche, ambition

1. **Clarifier l'approche envisagée (approche opérante ou apprenante)** afin de calibrer les objectifs, les activités, la gouvernance et la participation des membres.

	Approche opérante	Approche apprenante
Stratégie d'intervention	Prédéterminée	Ajustée au fil de l'eau
Objectifs	Externes (objectifs productifs)	Internes (objectifs d'apprentissage)
Participation des membres	Ciblée (selon les compétences)	Large
Critères évaluatifs majeurs	Efficacité, Efficience	Pérennité

2. **Viser une approche "réseau".** Si les réseaux sont perçus comme des facilitateurs plutôt que comme des prescripteurs, il semble davantage pertinent, à l'avenir, de concentrer les efforts sur la création d'espaces de dialogue, de réflexion et de capitalisation plutôt que sur le renforcement des capacités. Pour citer un membre du consortium, *"dès lors qu'il existe une dynamique favorable et une volonté des acteurs à s'engager, l'expertise suivra"*.
3. **Éviter de superposer des objectifs.** Les objectifs visant l'amélioration de la qualité des projets de coopération décentralisée et l'utilisation des dispositifs 1% par les collectivités renvoient à des temporalités et à des démarches différentes, qui peuvent se nourrir ou pas, et qu'il s'agit de distinguer au sein d'un projet. Plus largement, il s'agira hiérarchiser différents sous-objectifs du projet, afin de clarifier son ambition principale, et l'horizon temporel associé.
4. **Distinguer, parmi les "porteurs de projets" de solidarité internationale, les collectivités territoriales et les OSC.** Cela permettrait ainsi de mieux distinguer, dans l'animation, et sur les volets de sensibilisation et d'appui-conseil, les différentes cibles et d'affiner les stratégies de mobilisation. Plus largement, il semble opportun de préciser, pour chaque activité du cadre logique, les bénéficiaires ciblés (collectivités, porteurs de projets au Nord, au Sud, réseaux d'expert.e.s, etc.)

Cadre logique

1. **Simplifier le cadre logique.** L'articulation entre les objectifs, sous-objectifs, et activités associées doit être facilement lisible et appropriée par les acteurs.
2. **Impliquer les chargé.e.s de mission ET les directions** dans la construction du cadre logique pour associer la vision stratégique et opérationnelle et valider sa faisabilité et son réalisme.
3. **Élaborer une note stratégique** permettant de synthétiser la vision, l'ambition et l'approche envisagées, pour un futur programme, permettant de faciliter l'appropriation du projet par de nouvelles parties prenantes (en cas de turnover notamment).

Activités et livrables

1. **Réduire le nombre d'activités et le nombre de livrables associés**, permettant un recentrage des efforts. Cet enjeu est d'autant plus important que l'ambition de rapprochement visée est élevée : en effet, **un grand nombre de livrables prévus tend souvent à orienter la dynamique du programme** vers une logique productive pour répondre aux exigences de redevabilité, parfois au détriment d'échanges moins productifs et formalisés mais tout aussi importants pour assurer la cohésion du collectif.
 2. **Prévoir des temps d'échange interpersonnels dédiés à l'ajustement de la dynamique collective**, si possible en présentiel. Des compétences de facilitation, avec des méthodes et des outils spécifiques pourraient être un levier pour favoriser des échanges constructifs.
 3. **Préciser les objectifs, les bénéficiaires et la stratégie de diffusion associée à chaque livrable** (dans une logique de "moins mais mieux"), afin de garantir leur appropriation et diffusion. Il en va de même pour la création de plateformes d'échanges, de pages internet, etc. L'enjeu est de faire vivre l'ensemble des outils créés.
 4. **Préciser les exigences et les attentes associées à la production de livrables dès le cadrage**, en cas de recours à des expertises externes, afin que les lignes directrices soient claires et ne nécessitent pas un réajustement trop important au cours du projet.
- ∂
5. **Calibrer la participation des membres aux différentes activités** en fonction de leurs expertises, du niveau de rapprochement visé, et des objectifs visés (apprentissage ou production).

Indicateurs

1. **Éviter la formulation d'indicateurs sur des résultats qui ne dépendent pas de l'action du collectif** sur la durée impartie (par exemple : accroissement du volume de mobilisation des 1%). Plus généralement, il s'agit d'établir des indicateurs SMART (spécifiques, mesurables, atteignables, réalistes et temporels³).

³ Pour creuser sur les indicateurs, <https://www.eval.fr/la-selection-des-indicateurs/>

2. **Éviter les indicateurs quantitatifs et identiques pour tous les territoires (nombre et contenu des réunions de sensibilisation, des modules de formation, nombre d'accompagnements), qui semblent non pertinents voire contre-productifs.** Il s'agit plutôt d'adapter l'approche d'animation en prenant en compte l'hétérogénéité et de la non-linéarité des dynamiques d'engagement - ce afin d'assurer l'accessibilité du discours et la faisabilité de l'approche préconisée sur les services essentiels. Pour cela, il pourra s'agir de mener des discussions avec les RRMA au moment de la conception pour calibrer les objectifs et leur niveau d'implication.

Sur le pilotage et la coordination

1. **Calibrer le temps de pilotage en fonction du nombre d'activités prévues et de livrables associés.** La gestion de la mise en œuvre du projet s'avère en effet d'autant plus importante lorsqu'il s'agit de suivre la réalisation d'activités nombreuses, effectuées par plusieurs par plusieurs parties prenantes au sein de plusieurs territoires. Notons également que le recours à des expertises externes ne réduit pas le temps de pilotage.
2. **Calibrer le temps de coordination et d'animation au niveau de rapprochement visé.** De manière assez classique, le temps de coordination et d'animation augmente avec le nombre de structures associées à la mise en œuvre du projet et du nombre d'activités conduites collectivement. En outre, cette phase d'amorçage a mis en lumière le fait que le temps de coordination et d'animation est plus important dès lors qu'il s'agit de viser un alignement des visions et une mutualisation des approches, au-delà du seul travail en complémentarité.
3. **Prévoir l'utilisation de méthodes et d'outils d'intelligence collective** pour renforcer l'animation de la dynamique collective
4. **Prévoir des points de bilan intermédiaire et de réflexion collective lors des COPIL** avec l'ensemble des membres permettant de présenter l'état d'avancement et de réajuster l'approche si nécessaire.
5. **Poursuivre l'intégration des enjeux liés au genre via un accompagnement externe ou l'identification de personnes-ressources en interne** qui disposeraient d'un temps dédié pour répondre aux questions des membres et animer des temps collectifs d'échange sur le sujet. Ces échanges permettraient en particulier d'approfondir et d'outiller les membres sur la façon de mieux intégrer les sujets liés au genre dans l'appui-conseil aux porteurs de projets multisectoriels.

État des lieux des activités

A ce jour, quasiment toutes les activités sont en cours de finalisation et l'état d'avancement des résultats visés s'est accéléré

Le tableau ci-dessous synthétise les résultats attendus, les activités mises en œuvre et leur état d'avancement au moment de la rédaction de la présente synthèse rapport. Celui-ci est donc susceptible d'évoluer d'ici la finalisation du projet.

Ici, l'état d'avancement est représenté de la façon suivante :

	L'activité a été finalisée et le résultat, visé initialement ou réajusté au fil du projet, a été atteint
	L'activité prévue est avancée et les résultats associés sont en cours de finalisation
	L'activité prévue a été initiée, l'avancement des résultats associés progresse
	L'activité prévue n'a pas été initiée. Il n'y a pas de résultat observé à ce jour

OG : Renforcer l'accès aux services essentiels des populations des pays à faibles revenus par une mobilisation accrue des OSC et des collectivités françaises et de leurs partenaires via les « 1 % solidaires » et une approche intégrée des services essentiels	
Résultats / Activités	État d'avancement
Le nombre d'actions de coopération décentralisée mixtes (deux secteurs des services essentiels visés au minimum) augmente de 20% sur la période	N/A
Le volume de mobilisation du 1% déchets augmente de 30%, celui du 1% Énergie de 30% et celui du 1% Eau de 10% par rapport à 2020.	N/A
OS 1 : Construire un consortium d'OSC capable de porter une vision intégrée des services essentiels et une animation conjointe des 1%	
Résultats / Activités	État d'avancement
R1.1 - Les instances de gouvernance du consortium permettent un pilotage effectif de l'animation conjointe des dispositifs 1% au niveau national et en région	

A1.1 - Réunions du comité de pilotage du consortium (4 réunions par an)	
A1.2 - Animations régionales multithématiques (5 groupes constitués)	
R1.2 - Les outils de pilotage de l'animation des dispositifs 1% sont mis en cohérence et partagés	
A1.3 - Élaboration et partage en interne d'une note d'analyse des méthodologies de collecte, de consolidation et d'analyse des données sur les projets de coopération décentralisée dans les services essentiels pratiqués par chaque partenaire et la DAECT	
A1.4 - Élaboration, présentation et diffusion d'une publication commune sur l'évolution de la coopération décentralisée dans le domaine des services essentiels à partir des données collectées pour l'année 2021	
A1.5 – Création d'un site web dédié au programme et faisant des ponts entre les sites web de chaque partenaire. Centralisation et mise à disposition des livrables du programme sur le site.	
R1.3 - Les capacités d'accompagnement du consortium pour le montage d'actions mixtes dans les services essentiels est renforcée	
A1.6 – Élaboration d'une méthodologie d'accompagnement commune de projets multisectoriels fondée sur un diagnostic préalable des besoins	
A1.7 – Mise à niveau des équipes des partenaires pour accompagner les actrices et acteurs de la coopération décentralisée souhaitant mener des interventions mixtes dans le domaine des services essentiels	
OS 2 : Renforcer les capacités techniques et méthodologiques des actrices et acteurs de la coopération décentralisée menant des actions mixtes relatives aux services essentiels	
Résultats / Activités	Etat d'avancement
R2.1 - Les actrices et acteurs de la coopération décentralisée ont accès à une information consolidée et de qualité sur les dispositifs 1% ainsi que sur les pays dans lesquels se concentrent les interventions dans les services essentiels	
A2.1 - Réunions d'information et d'échanges autour des trois 1 % (1 par an sur chacun des 5 territoires)	
A2.2 - Interventions ponctuelles à l'occasion d'évènements, de webinars ou d'ateliers au niveau national ou régional pour présenter de manière intégrée la coopération décentralisée sur les services essentiels et les dispositifs 1% associés (4/an)	
A2.3 - Elaboration, actualisation et diffusion de fiches pays et d'articles d'actualité sur les activités du programme (4 fiches pays et 3 articles)	

A2.4 - Animation de groupes pays par les RRMA (4 groupes actifs)	
R2.2 - Les expériences des actrices et acteurs de la coopération décentralisée menant des projets mixtes sont valorisées et partagées	
A2.5 - Capitalisation de projets / programmes mixtes (18 dynamiques étudiées) : <ul style="list-style-type: none"> - 2 recueils de capitalisation - 1 longue vidéo de présentation de l'approche multisectorielle - 1 courte vidéo de mobilisation des CT et des dispositifs financiers - 18 fiches acteurs de projets multisectoriels 	
A2.6 - Organisation d'une restitution élargie des capitalisations (1 restitution élargie)	
R2.3 - Les actrices et acteurs de la coopération décentralisée souhaitant mener des projets intégrés sont accompagnés et outillés méthodologiquement et techniquement, y compris sur des enjeux transversaux	
A2.7 - Accompagnement au montage de projets / dispositifs par les RRMA, en lien avec les autres membres du consortium, des actrices et acteurs de la coopération décentralisée en matière de services essentiels. (10 accompagnements par an par territoire)	
A2.8 - Création et mise en œuvre d'un module de formation sur la prise en compte d'une approche genre dans les interventions relatives aux services essentiels (1 module de formation créé et 1 formation menée)	
A2.9 - Création et mise en œuvre d'un module de formation sur la mise en œuvre de projets mixtes (1 module de formation créé et 1 formation menée)	
A2.10 - Plaidoyer national sur la thématique des déchets pour l'amélioration des dispositifs des 1% Energie et Déchets et enquête nationale sur les freins et leviers à la mobilisation des CT	