RESUME
La Guilde – Évaluation finale de la stratégie territoriale et du dispositif d'incubation de la Plateforme Territorialisée pour les Micro-projets (PTMP)

Juin 2023
Charlotte Boisteau, Consultante indépendante
Stéphane Boulc'h, South Research

La première phase du programme « Plateforme Territorialisée pour les Micro-Projets » (PTMP) (2020-2023), financée par l'AFD, arrive à échéance et se soumet à une évaluation externe finale.
La portée du travail attendu était à la fois rétrospective et prospective : rétrospective puisqu'il s'agissait d'abord d'établir un bilan des performances et influences du programme sur les Associations de Solidarité internationale (ASI) bénéficiaires des prestations d'appui et de financement du programme ; prospective dans la mesure où il était attendu que les analyses conduisent à formuler des recommandations susceptibles de nourrir l'apprentissage de l'organisation et de guider l'élaboration d'une seconde phase stratégique.
Outre une analyse documentaire étendue, l'exercice évaluatif s'est appuyé sur une trentaine d'entretiens individuels et collectifs, des observations de terrain et un questionnaire en ligne.

Trois axes analytiques se détachent : i) L'accessibilité des financements ; ii) Le renforcement des capacités des ASI ; iii) Les relations partenariales dans le cadre de la stratégie de territorialisation proposée par le programme.

Principaux constats

En matière *d'accessibilité des financements*, le travail a principalement mis en évidence une certaine amélioration, le dispositif permettant d'accompagner la demande et de crédibiliser les demandeurs auprès de multiples bailleurs en facilitant ainsi la combinaison des cofinancements disponibles. Si les procédures d'éligibilité à la PTMP sont exigeantes, les usagers estiment toutefois qu'elles sont bien calibrées et propices au renforcement de leurs capacités à formuler et à mettre en œuvre des micro-projets.
En définitive, le volume de projets financés a considérablement augmenté et on constate que La Guilde répond à des besoins qui ne sont pas couverts par ailleurs. Cette adéquation aux attentes des micro-structures démontre une bonne maîtrise de l'écosystème national des micro-projets. Le partenariat avec les RRMA qui, pour leur part, maîtrisent davantage les écosystèmes régionaux et permettent un suivi de proximité sur l'ensemble du territoire, n'en est que plus pertinent. La question qui se pose aujourd'hui est désormais celle de trouver le bon équilibre entre le maintien d'un taux d'octroi élevé tout en affirmant un appui-accompagnement plus qualitatif des bénéficiaires.
Sur le plan du *renforcement des capacités des ASI*, il apparaît que le programme améliore sensiblement les capacités de conception et de mise en œuvre des micro-projets et a des effets structurants et durables sur les ASI, qu'il ne privilégie pourtant pas encore. Émarger à la PTMP permet à ces organisations de prendre des initiatives nouvelles ou de développer des projets plus importants ou encore de renforcer leurs interventions habituelles en investissant parfois dans des champs d'intervention complémentaires. Les ASI estiment acquérir des capacités et compétences nouvelles, sont sensibilisées aux intérêts stratégiques et opérationnels des co-opérations et intègrent peu à peu les ODD et les thèmes transversaux (genre, jeunesses actrices, climat). La vie associative locale se dynamise et les associations sont reconnues auprès de leurs bases sociales et partenaires, au Nord comme au Sud.
Après une première phase de prise de connaissance et de mise en confiance, les analyses portant sur *la dynamique partenariale* interrogent en vue d'une seconde phase, l'opportunité d'une gouvernance mieux partagée entre La Guilde et les RRMA. Ce qui viendrait répondre à

la nécessité de mieux concilier au sein de la Plateforme les approches singulières et visions spécifiques des parties prenantes en encourageant leur complémentarité.
La réflexion sur la stratégie de territorialisation amène inévitablement une réflexion sur la pertinence d'un meilleur ancrage du dispositif dans les pays d'intervention des micro-projets, manifesté aujourd'hui au travers de missions de terrain, de la mobilisation accrue des expertises Sud ou d'expériences d'appuis localisés (notamment au Liban et au Sénégal). Il s'avère que ces appuis localisés renforcent la pertinence et l'efficacité des micro-projets, par leur proximité, la dynamique collective qu'ils créent, et qu'ils favorisent la cohérence des interventions dans des zones géographiques propices au renforcement de « doubles dynamiques » Nord-Sud.

Principales recommandations
La prochaine phase stratégique devrait d'abord s'attacher à renforcer la fonction de catalyseur du dispositif. Cela devrait en particulier induire la recherche de solutions capables d'alléger la charge d'instruction des demandes de financement tout en prodiguant un suivi-accompagnement plus constant et un soutien approfondi aux projets. Nous pensons que lancer un seul appel à projets et une session de rattrapage, permettrait de focaliser davantage sur les objectifs de renforcement des capacités des ASI et de développer des dispositifs d'entraide ou d'apprentissage collectifs entre elles, tout en tirant meilleur profit des complémentarités entre capacités et outils de La Guilde et des RRMA. L'ensemble de ces mesures pourraient conduire à l'émergence d'une stratégie d'apprentissage organisationnel, avec des objectifs priorisés explicites et des dispositions planifiées. Celle-ci intègrerait davantage les ambitions de capitalisation dans le travail d'accompagnement des ASI. La recherche de mise en cohérence et de développement d'un dispositif collectif pourrait aller jusqu'à impliquer le partage de ressources humaines.
Au-delà de la clarification nécessaire en matière de gouvernance du dispositif et de posture des parties prenantes vis-à-vis des objectifs poursuivis, il serait intéressant que le prochain triennal concilie davantage les deux approches territoriales des partenaires. Le développement d'approches en réciprocité selon des logiques de coopération de territoires à territoires, est une des voies par laquelle la PTMP pourrait optimiser ses potentialités.