



Synthèse des diagnostics Production intellectuelle n°1

Pays:
Portugal - Royaume-Uni - France - Algérie



SPOTS

Sustainable Projects
for Organisations
of the Third Sector

Cette étude a été financée avec le soutien de la Commission européenne. Elle n'engage que son auteur et la Commission n'est pas responsable de l'usage qui pourrait être fait des informations qui y sont contenues.



ADVANTAGE
BUSINESS AGENCY



Sommaire

- Au préalable...Qu'est-ce que le «tiers secteur » en Europe ?.....3
- 1- Présentation du projet SPOTS.....4
- 2- Contexte(s) et méthodologie(s) des diagnostics.....6
- 3- Les points communs révélés par les différents diagnostics.....8
- 4- Et après : quelles actions pour quelles ambitions?.....16
- Annexes : Résumés des diagnostics par pays.....17

Au préalable...Qu'est-ce que le « tiers secteur » en Europe ?

Le “tiers secteur” ou “économie sociale et solidaire” a pour but de répondre à une demande sociale tout en agissant en dehors des frontières *stricto sensu* du secteur privé, marchand et de l'action des pouvoirs publics. Il s'agit de **répondre à une demande sociale**, replacer l'**humain au cœur de l'économie** et accroître le **bien être de la communauté**. Cependant, les termes et définitions se rapportant à ce secteur varient selon les pays. La notion peut donc paraître **ambivalente**, toujours **en construction**, d'autant plus que l'encadrement législatif est inégal suivant les différents droits nationaux. La définition du tiers secteur se rapporte en conséquence à diverses combinaisons de valeurs, objectifs, processus.

La France est historiquement engagée dans une réflexion sur l'économie sociale, qui prend son véritable essor dans les années 1980. Une progressive construction institutionnelle du secteur a abouti à sa consécration juridique dans la **loi relative à l'Économie Sociale et Solidaire** votée en juillet **2014**. Au Royaume-Uni, on observe une montée en puissance du “third sector”, qui se décline sous les termes “social business” “social enterprise”, ou plus généralement “social economy”.

La législation portugaise, promouvant le mode de l'**entrepreneuriat**, peine encore à faire le lien avec une véritable législation autour de cette économie sociale. Il émerge actuellement au niveau de l'Union Européenne (Conseil Économique et Social Européen), l'idée d'une économie dite du “bien commun”, incluant l'économie de marché et le rendant plus “éthique”.

La **stratégie Europe 2020**¹ recherche une **croissance intelligente, durable et inclusive**. Ainsi, l'Europe offre un environnement philosophique et économique propice à l'accompagnement des acteurs du tiers secteur, sans pour autant uniformiser les différentes approches. Les programmes européens agissent en complémentarité.

La **transversalité propre à l'ESS** lui permet de s'insérer dans de **nombreux cadres de financements**. Entre autres, le Fond Social Européen (FSE) finance des projets locaux ou régionaux. En complément, le fond EaSI (programme pour l'Emploi et l'Innovation Sociale) soutient l'emploi, la modernisation des politiques sociales, l'innovation sociale, l'entrepreneuriat, et l'accessibilité au micro-financement. Enfin, Erasmus+ permet de mener

1 « Europe 2020 est la stratégie de croissance que l'Union européenne a adoptée pour les dix années à venir. Dans un monde en mutation, l'Union doit devenir une économie intelligente, durable et inclusive. » Site officiel de la Commission Européenne. Bruxelles, le 03.03.2010. Disponible sur : http://ec.europa.eu/europe2020/index_fr.htm

des réflexions sur les actions d'éducation et de formation en lien avec l'amélioration des pratiques dans le secteur. SPOTS en est l'exemple !

Au delà du fait que le tiers secteur et ses acteurs reflètent l'engagement des individus pour la **défense des valeurs** de cohésion sociale, de coopération, de solidarité, le tiers secteur ou l'ESS semble mieux résister à la crise. Le challenge actuel concerne la **capacité d'adaptation et de résistance** de ce secteur face au contexte économique actuel et aux enjeux de l'avenir.

1- Présentation du projet SPOTS

Qu'est ce que SPOTS ?

SPOTS (Sustainable Projects for Organisations of the Third Sector), piloté par IFAID Aquitaine, est un projet trans-sectoriel relevant de l'**action-clé 2 Partenariats Stratégiques** (coopération pour l'innovation et l'échange de bonnes pratiques) du programme **Erasmus +** pour la l'éducation et la formation.

L'objectif global du projet est de faciliter la compréhension mutuelle entre financeurs et porteurs de projets, d'échanger et de construire une vision commune sur les leviers et freins du financement par projet dans l'ESS.

C'est un projet de recherche mais aussi d'action. SPOTS permet de **capitaliser** les savoirs, les expériences acquises, pour **optimiser** les actions tant du côté de la gestion des projets de l'ESS, que du côté du financement que du côté des décisions politiques. Localement, il s'agit d'**être conscient** de nos avantages, de nos bonnes pratiques pour ensuite **partager** ces résultats avec les partenaires européens et l'Algérie. Cette mise en commun permet d'identifier ses propres points forts mais aussi les marges de progression en apprenant des expériences menées à l'étranger.

Quand ?

Programme sur 3 ans : 1er septembre 2014 - 31 août 2017

Qui sont les partenaires ?

- **IFAID Aquitaine (France), pilote du projet** : organisme de formation professionnelle dans le domaine du développement international et le développement local.
<http://www.ifaid.org/>

- **Advantage Business Agency (UK)** : agence spécialisée dans le renforcement des capacités des organisations de l'ESS.

<http://www.advantage-ba.com/>

- **Bairros (Portugal)** : association et réseau regroupant des organisations de développement local basées sur le quartier populaire de la Mouraria à Lisbonne.

<http://www.facebook.com/Bairros.adl>

- **Etoile Culturelle d'Akbou (Algérie)** : association en faveur de l'insertion socioprofessionnelle et de la promotion de la jeunesse et de l'enfance située dans la région de Béjaïa (Wilaya, Kabylie).

<http://www.facebook.com/etoileculturelle>

Pour quels acteurs de l'ESS ?

Pour les associations et porteurs de projets:

- Comprendre les attentes des financeurs.
- Réfléchir à la soutenabilité des projets et à la viabilité économique des structures.
- Créer ou intensifier le dialogue avec les financeurs.

Pour les financeurs:

- Comprendre les réalités et les difficultés des associations dans leur recherche de financements.
- Optimiser les procédures et structurer les relations avec les porteurs de projets.

Pour les structures de formation :

Mieux accompagner les acteurs et améliorer la formation à destination des financeurs et des porteurs de projets du secteur de l'ESS.

Comment ?

- 1** Réalisation d'un diagnostic contextuel
- 2** Animation d'ateliers multi-acteurs
- 3** Construction et mise en œuvre d'un module de formation

2- Contexte(s) et méthodologie(s) des diagnostics

A quelles réalités font face financeurs et porteurs de projets dans un contexte de mutation où le financement par projet est mis en avant comme un outil d'efficacité dans la gestion des fonds ?

- **Différents contextes territoriaux,**

En **France**, le redécoupage administratif, les nombreuses mutualisations de services ainsi que les contraintes financières subies par les collectivités publiques locales illustrent la recherche d'efficacité de l'action publique passant par une rationalisation des dépenses. Parallèlement, l'engagement associatif est très fort en France, les structures associatives comptent encore beaucoup sur le soutien financier majeur des collectivités publiques.

Au **Royaume-Uni**, la diminution des budgets pousse les pouvoirs publics à déléguer la prise en charge de certaines activités du champ social aux acteurs du tiers secteur. Le nombre de ces derniers tout comme leurs domaines d'action s'élargissant, la compétition dans l'accès aux financements s'est accrue. D'autant plus que le montant global des fonds a tendance à diminuer, malgré la présence plus importante des financeurs privés dans le modèle anglo-saxon.

Au **Portugal**, l'action culturelle et sociale est portée par une multitude de micro acteurs, professionnels ou non, dépendant des subventions publiques. Historiquement, l'Estado Novo a entraîné une forte déresponsabilisation et décentralisation des décisions politiques, transférant peu à peu aux acteurs privés la charge des activités du domaine social et culturel.

La crise économique n'a paradoxalement pas généré une décroissance du phénomène associatif portugais.

En **Algérie**, les politiques sont encore très sectorielles : économie / social / solidarité. D'une part, la jeunesse algérienne est animée par l'envie d'entreprendre, de s'investir dans des projets. D'autre part, les moyens financiers sont mis à disposition des secteurs de la formation professionnelle et de l'apprentissage. Cependant, il existe un manque de formation aux techniques de gestion de projets et les agences d'accompagnement des jeunes porteurs de projets sont dépassées par les dérives du système et la gestion opaque de l'attribution des fonds. Les conséquences sur les jeunes porteurs de projets souhaitant avant tout échapper au chômage, sont parfois désastreuses (surendettement, poursuites en justice...).

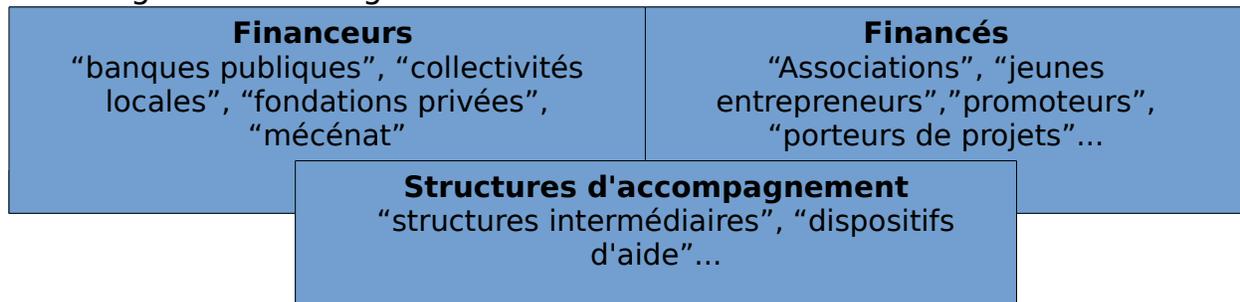
- **différents acteurs du tiers secteur étudiés,**

L'étude **française** s'est concentrée sur les associations d'éducation populaire et du spectacle vivant. Les financeurs sont principalement publics et quelques structures intermédiaires ont également été interrogées.

En **Algérie**, sur le territoire de la Wilaya, les acteurs étudiés ont été les jeunes entrepreneurs (porteurs de projet), bénéficiant de dispositifs d'aide à la création d'entreprise, les organisations porteuses de ces dispositifs et enfin les banques publiques d'État, implantées localement.

Le diagnostic **portugais** cible trois catégories d'acteurs du tiers secteur dans la région du Grand Lisbonne : les financeurs, les structures porteuses de projet ainsi que les organisations accompagnatrices et formatrices.

L'étude **anglaise** a interrogé des associations et des financeurs, recueillant notamment le témoignage précieux des plus grands organismes financeurs de la région de Birmingham.



- **grâce à des outils méthodologiques adaptés.**

Des **entretiens** ont eu lieu avec un grand nombre d'acteurs disposés à échanger sur les questions du financement par projet, notamment les financeurs en France, au Portugal, au Royaume Uni. Ces échanges ont également eu lieu par voie **téléphonique, mails** ou à l'occasion de **rencontres lors d'événements** rassemblant ces acteurs (par exemple lors des rencontres Algéro-françaises autour des politiques de la jeunesse de septembre 2015 pour l'Algérie). En France, au Portugal et en Algérie, un **questionnaire** a permis de récolter des informations notamment auprès des porteurs de projets, des associations. Ainsi, les outils utilisés pour mener ce diagnostic ont été adaptés au contexte de chaque enquête ainsi qu'à la catégorie des acteurs visés.

L'analyse et le recoupement des informations ont permis à chaque partenaire de dresser un état des lieux des difficultés et attentes des acteurs, desquelles ont émergé des axes transversaux effaçant les frontières géographiques des études, établissant des problématiques et besoins communs aux acteurs du tiers secteur en Europe et en Algérie.

3- Les points communs révélés par les différents diagnostics.

Des contextes économiques souvent difficiles fragilisant les acteurs

- **En ces temps de raréfaction des sources de financement,**

Le tiers secteur est marqué par la **crise économique** qui touche l'Europe depuis quelques années, et les politiques d'austérité plus ou moins rudes instaurées pour faire face au manque de moyens financiers.

Ce phénomène de baisse globale des budgets est durable, ce qui oblige notamment les financeurs publics à d'une part réduire le montant des subventions attribuées aux porteurs de projets et d'autre part rationaliser les dépenses.

Les associations françaises déplorent cette **mutation qui privilégie le modèle du financement par projet au détriment de celui de la subvention** globale aux structures.

Au Royaume Uni, les finances publiques se réduisant, les autorités locales (qui ont de plus en plus de pouvoir de décision grâce au mouvement actuel de **régionalisation**) ont tendance à **transférer le financement des activités du domaine social** à des financeurs privés et des fondations qui utilisent le financement par projet.

Au Portugal, les nombreux micro-acteurs professionnels ou non, sont eux aussi dépendants des subventions. Les associations se sont alors adaptées et ont déjà apprivoisé des types de financements tels le **don en nature ou encore le crowdfunding**, très présent au Portugal.

Le cas de l'Algérie fait exception. Le système y est celui de la rente de l'État qui tire ses ressources notamment de la vente du gaz et du pétrole dont le prix du baril chute dangereusement. Le financement des projets répond à un **tryptique promoteur-banques publiques-dispositifs d'aide**.

La dynamique des structures est menacée par ce contexte économique difficile et ses conséquences.

- **les acteurs fragilisés,**

Le diagnostic portugais décrit des **structures multi-tâches**, dont les gestionnaires sont motivés mais encore peu habitués à la méthode projet,

jonglant entre les recherches de subventions, sans pour l'instant établir de liens solides entre le projet de la structure et les différents projets mis en œuvre. Le volontariat et le **travail précaire**, très présents tous les deux, ne vont cependant pas dans le sens d'une professionnalisation des organisations avec l'embauche pérenne de personnel compétent.

Les financeurs aussi sont également touchés par le contexte économique. Beaucoup de financeurs au Royaume Uni ont vu leur nombre d'**employés se réduire** et les équipes changer en conséquence, ce qui a **endommagé les relations** financeurs/financés, au point tel que chaque fois qu'une organisation candidate auprès d'un financeur en particulier, elle risque de traiter avec un référent différent! Le manque d'articulation entre les équipes dirigeantes et les équipes techniques est également observé.

De plus, la fragilisation des acteurs s'illustre par la **fragmentation du projet de structure** de long terme, due à l'approche projet qui s'inscrit sur du financement à court terme, ce que soulignent les structures intermédiaires en France.

En conséquence, **les acteurs s'interrogent sur l'idée de viabilité et de soutenabilité économique des structures... Le financement par projet impose un nouvel environnement** : court terme, course à l'appel à projet, besoin de personnel compétent dans la recherche de financement, stabilité via des fonds propres....

Les problématiques des **fonds propres** et d'**équilibre** entre autofinancement et ressources extérieures apparaissent comme des questions cruciales pour de nombreuses associations françaises. Le financement par projet pousse les associations à recruter des ressources humaines de plus en plus qualifiées en gestion de projet, mais coûteuses pour la structure et non positionnées sur le cœur d'action de l'association (social, culturel...).

Au Portugal, certaines associations rencontrent des problèmes de trésorerie entraînés par les arriérés de paiement et les demandes de remboursement. La soutenabilité organisationnelle et financière pourrait passer par une meilleure connaissance des techniques de collecte de fonds, afin de diversifier les ressources.

En Algérie, les jeunes sont mis en difficulté du fait du manque de contrôle et d'accompagnement de manière globale. Les conséquences vont du surendettement aux poursuites judiciaires par les bailleurs non remboursés. L'inexpérience des porteurs de projets, la faiblesse des capitaux privés et la crainte ressentie à engager des fonds personnels ne créent pas un

écosystème favorable à la réussite des initiatives des entrepreneurs.

- **prennent la mesure des nouveaux enjeux liés au financement par projet dans le tiers secteur.**

Tous les acteurs s'accordent sur la primordialité des enjeux liés au financement par projet et des conséquences de l'application croissante de ce modèle au financement de projets menées dans le tiers secteur.

Les acteurs dénoncent un phénomène commun à la France, au Royaume Uni et au Portugal : la **mise en concurrence des associations** dans la **“course” à l'obtention de financements.**

Dans cet environnement de plus en plus compétitif, les petites associations, jeunes, moins bien armées en termes de ressources propres, d'expérience ou de visibilité, sont en difficulté face aux associations bénéficiant d'une réputation plus établie.

A partir de cet état des lieux global, voici les axes transversaux identifiés en tant que freins et leviers du financement par projet dans le cadre des diagnostics :

Les FREINS du modèle de financement par projet observés par les acteurs

- **Des notions de projet/ partenariat qui divergent selon les acteurs.**

L'un des premiers obstacles à la compréhension mutuelle des acteurs est l'**hétérogénéité des significations données aux notions-clés**. Par exemple, la **notion de projet** est difficile à cerner pour les acteurs. Elle apparaît intrinsèquement multidimensionnelle et diffère en fonction des niveaux d'acteurs (projet politique global, projet définissant la ligne de vie de la structure, projet/action sur le court terme...).

Autre exemple concernant la **notion de partenariat** : alors que la démarche partenariale fait l'objet d'un véritable effort en France pour atteindre l'objectif prôné de “coconstruction” des projets, cette même notion de partenariat se retrouve biaisée au Portugal où les porteurs de projets se montrent frileux à s'engager dans la voie du travail en réseau. Chaque association est focalisée sur ses propres actions, les projets menés en commun révèlent souvent des implications inégales entre les partenaires.

- **Manque de clarté des critères et manque de transparence dans**

les procédures de candidatures.

Comprendre les objectifs et envies de chacun présuppose **clarté** et **transparence** dans les attentes exprimées de chaque côté. Deux qualités essentielles qui semblent parfois faire défaut et auxquelles les acteurs doivent être attentifs afin de fluidifier les procédures et donner aux candidats les moyens d'optimiser leurs chances de succès.

Tandis que les associations portugaises regrettent des appels à projet aux critères "**peu clairs**" parfois soumis aux relations de personnes, les porteurs de projets au Royaume Uni vont jusqu'à dénoncer « **l'agenda secret** » des jurys au moment de l'attribution des subventions. Les associations anglaises relèvent un **manque de « feedback »** sur l'analyse des dossiers de demande de financement. Comprendre ce qui n'a pas fonctionné est important pour apprendre de ses erreurs et soumissionner ultérieurement.

La persistance de **délais de prises de décisions longs** donne un sentiment de pesanteur **bureaucratique** qui entrave la dynamique du "mode projet", notamment dans le secteur public au Portugal. Les associations portugaises remarquent un **manque de confiance** de la part des financeurs, qui vont parfois jusqu'à abuser de leur position dominante. Dans certains cas, l'accent est mis sur le critère de la visibilité, ce qui participe à l'exclusion des petites associations souvent jeunes. Par ailleurs, les fondations proposent de multiples programmes mais l'absence de transparence et de dispositifs d'évaluation en rend l'accès difficile.

Concernant l'Algérie, le financement par projet s'opère dans de nombreux domaines d'activité. Les financements, dont les sommes sont souvent conséquentes, sont attribués sur la base de critères d'éligibilité et non de sélection. Cette absence de restriction a démultiplié le nombre de candidats et ouvert la porte aux abus.

- **La prédominance du court terme et ses conséquences sur la construction d'un accompagnement durable.**

Le financement par projet a tendance à **privilégier la vision de court terme** au détriment de la prospection sur le long terme. Les conséquences de ce phénomène ont tendance à **entraver la mise en place d'un suivi de qualité des porteurs de projets dans la durée.**

Le suivi des porteurs de projets par les financeurs est difficile pour une raison liée aux temps du projet qui ne sont pas calés sur le calendrier des temps du financement. Ce **décalage** peut mener à différents types de blocage :

Les rencontres avec les financeurs en **France** se font majoritairement en amont du projet et portent sur les détails techniques de procédure alors que le mode projet nécessite un suivi régulier portant également sur le fond.

Au **Portugal**, le financement privilégié est celui sur le long terme, tandis que les petits projets demandent un financement rapide et réactif. Par ailleurs, le manque de communication et d'accompagnement s'illustre également par la faible spécialisation des équipes encadrantes et par le faible niveau de visite sur le terrain.

En **Algérie**, les délais d'instruction sont parfois relativement longs, d'autant plus que les procédures peuvent se multiplier et que le personnel encadrant est peu nombreux pour un grand nombre de dossiers à traiter (dispositifs d'aides). Plus de transparence et d'adhésion sur les dates de prises de décision concernant l'attribution des financements serait souhaitable. Cependant, il y a un consensus sur le créneau de délivrance des financements, qui apparaît juste et en accord avec le montant de l'aide demandée.

En ce qui concerne l'insuffisance de l'accompagnement des entrepreneurs algériens, elle augmente les difficultés au moment du démarrage du projet et accroît la prise de risque générée par l'endettement du promoteur.

Au **Royaume Uni**, le sentiment général est qu'il existe une corrélation entre le niveau du financement accordé et le niveau de suivi du projet. Là où d'importantes sommes d'argent sont en jeu, les financeurs sont attentifs, tandis que pour les volumes de financements plus faibles, le suivi est moins présent.

- **L'aversion au risque : principal frein à l'innovation.**

On observe dans les quatre pays une **aversion au risque très importante**. Le caractère innovant des projets ne semble pas reconnu et soutenu par les financeurs comme le souhaiteraient les porteurs de projets.

Les financeurs cherchent le projet réduisant le plus possible le risque d'échec et ont tendance à se tourner vers des structures économiquement assises et des projets formatés.

Ce phénomène est **accentué par la rigidité** des critères dans les dossiers de candidatures, le caractère **bureaucratique** et la **complexité** des procédures qui entravent l'aspect dynamique du mode projet et devient un réel **obstacle à l'expérimentation**.

De mêmes besoins ressentis : pistes d'identification des LEVIERS du modèle du financement par projet

Malgré des contextes et des enjeux différents, des besoins similaires émergent. Les acteurs interrogés affichent clairement leur envie de vouloir tisser des liens concrets et pérennes grâce au projet SPOTS.

- **Créer des espaces de dialogue pour accompagner sur le long terme.**

Les associations comme les financeurs ont **besoin d'espaces de dialogue , de concertation** afin de maintenir l'esprit de partenariat et d'instaurer un suivi de projet participatif et qualitatif sur le long terme. Tous s'accordent sur le fait que la compréhension mutuelle des acteurs passe par la véritable **structuration des relations** et la mise en place d'un **accompagnement dans la durée** suivant l'évolution des différentes étapes du projet.

Ces espaces permettront de mener une réflexion non plus seulement sur des aspects techniques de procédure en amont du projet, mais également sur les **enjeux et stratégies** à mettre en œuvre, comme souhaité par les associations françaises, qui sont souvent à l'initiative des rencontres avec les financeurs.

Cette recherche collaborative autour du sens des différentes actions est également voulue par les structures intermédiaires. Le long terme permet aussi de bien accompagner les petites structures.

En Algérie, il y a pour commencer l'idée de **“multiplier les rendez-vous portes ouvertes”** afin de mener un travail de médiation sur les mécanismes d'aides, identifier les rôles des différents acteurs... Ces derniers (autorités locales, secteur associatif, dispositifs...) ont besoin de se structurer en réseau.

Le but de ces démarches est de réduire le sentiment que l'ensemble du processus peut parfois ressembler à une loterie, comme ressenti par certains acteurs anglais.

- **Mieux prendre en compte l'impact social des projets.**

Une source de frustration découlant du modèle du financement par projet est l'attribution des fonds aux projets “cochant toutes les cases” des cahiers des charges des financeurs, sans véritable évaluation de la pertinence des

projets en tant que tel, de leur **impact social**, comme le relèvent certains acteurs du tiers secteur anglais.

Le **manque d'étude d'impact** est encore un point de blocage relevé par beaucoup.

Des **évolutions positives** sont cependant remarquées. Malgré le manque de stratégie globale des territoires relevé par le diagnostic portugais, on observe dans ce pays une tendance favorable : le secteur public opte de plus en plus pour un financement pluriannuel basé sur l'observation des résultats des actions menées.

De plus, les entreprises prennent **conscience de la nécessité d'évaluer les projets** et d'ouvrir plus largement les candidatures aux appels à projet.

- **Un rôle à jouer pour les structures intermédiaires.**

Les associations et porteurs de projets sont demandeurs en terme d'accompagnement, que ce soit de la part des financeurs mais aussi de la part des divers modèles de structures accompagnatrices en capacité de proposer des formations.

En France, les structures intermédiaires sont très présentes et participent au travail de renforcement des capacités des acteurs du tiers secteur ainsi qu'à leur empowerment.

Par exemple, **IFAID Aquitaine**, porteuse du Dispositif Local d'Accompagnement² sur le département de la Gironde, est une structure intermédiaire très active et bénéfique pour le réseau associatif local.

Une agence telle **ABA** au Royaume-Uni occupe également une position de médiateur et de facilitateur des rencontres entre les porteurs de projets et les principales fondations par exemple.

Au Portugal, les micros acteurs du monde associatif ont un besoin réel de structurer des réseaux. Pour répondre à cela, **Bairros** s'emploie à fédérer les initiatives au niveau d'un quartier de la capitale portugaise dans le but de tisser un réseau d'acteurs travaillant en partenariat.

Le tiers secteur se professionnalise et la collaboration avec des équipes de consulting permet d'entamer un travail de capitalisation des bonnes pratiques et des connaissances.

2 « Le Dispositif Local d'Accompagnement (DLA) est un dispositif d'appui et de conseil. Le DLA agit au service de la professionnalisation et de la consolidation. Tous les secteurs sont concernés : insertion, sport, petite enfance, culture, éducation, jeunesse, action sociale, ... ». Présentation du DLA, IFAID Aquitaine. Disponible sur : <http://www.ifaid.org/fr/page/dla>

En Algérie, les associations comme l'**Etoile Culturelle d'Akbou** souhaiteraient voir se développer plus de structures d'appui, ayant un rôle à jouer sur la pédagogie du financement par projet, l'identification des acteurs et la maîtrise des outils permettant aux jeunes de mettre toutes les chances de leur côté dans le montage et le développement de leur projet.

- **La mise en place de formations ciblées.**

Porteurs de projets et financeurs souhaitent **être formés pour faire face aux difficultés techniques** qu'ils rencontrent mais aussi pour **apprivoiser les concepts** et théories du mode projet et des modalités de son financement.

Au Royaume Uni, les associations souhaiteraient économiser du temps et de l'argent en développant de solides candidatures grâce aux enseignements tirés d'exemples de candidatures réussies.

Les associations sont également en demande de formation sur les **domaines de gestion administrative et financière** afin de donner à leur projet le meilleur écosystème pour leur développement.

Concernant l'accès à des financements plus spécifiques : les associations anglaises souhaiteraient en savoir plus sur les voies d'accès aux fonds européens et les associations françaises sur les moyens de capter l'attention des mécènes privés afin de ne plus dépendre uniquement des bailleurs publics.

Un besoin en termes de **maîtrise des outils de communication** (marketing) et d'**animation** (sans jargon procédural) afin de mieux disséminer les résultats des projets est ressenti au Portugal, pays où les porteurs de projets sont souvent seuls et démunis face au manque d'offre de formation précise sur les problématiques de l'approche projet.

Paradoxalement, il est observé un **phénomène de professionnalisation croissante** des organisations du champ de l'économie sociale et solidaire.

En Algérie, les formations en entrepreneuriat font encore défaut, le manque d'information sur le projet également. Les attentes sont nombreuses, allant de la demande d'informations et de formations sur le projet à l'aspect juridique.

4- Et après : quelles actions pour quelles ambitions?

Quelles actions?

La phase 2 du projet : les ateliers multi-acteurs.

Chaque partenaire organisera courant 2016 des ateliers de réflexion autour des problématiques relevées au cours de la phase de diagnostic. Ces ateliers mettant autour de la table les différents acteurs ont pour but de :

- Créer les rencontres entre financeurs et porteurs de projets.
- Favoriser la compréhension mutuelle entre les acteurs et leur donner l'occasion de faire entendre leur voix.
- Capitaliser les informations, en vue de créer le support des modules de formation.

La phase 3 du projet : la création de modules de formation.

Il s'agira au cours de la dernière année du projet SPOTS de construire des modules de formation adaptés aux besoins identifiés par les acteurs eux-mêmes après la phase introspective et la phase de dialogue.

En effet, renforcer les capacités des acteurs du tiers secteur nécessite la conception de formations spécialisées dispensées par des professionnels eux-mêmes formés à l'actualité des problématiques.

Pour quelles ambitions?

Les rencontres entre partenaires du projet SPOTS permettent le **débat, les découvertes, l'ouverture d'esprit et l'échange**. L'ambition de SPOTS est d'avoir un **impact concret sur l'écosystème des projets** et d'être ainsi un **élément déclencheur, voire un plaidoyer, pour faire bouger les lignes localement**.

SPOTS est un facteur fédérateur pour les acteurs territoriaux qui, en s'engageant dans un projet de réflexion/actions sur 3 ans, garderont la **volonté de construire ensemble** dans le but de :

- avoir un impact social concret,
- harmoniser les actions à court terme avec les projets structurels de long terme,
- trouver les bons compromis pour les politiques locales.

« People need people to do with other people »

Annexes : Résumés des diagnostics par pays

1- France, réalisé par IFAID Aquitaine

2- Portugal, réalisé par Bairros

3- Royaume-Uni, réalisé par Advantage Business Agency

4- Algérie, réalisé par Étoile Culturelle d'Akbou



Pays - France



IFAID Aquitaine est depuis plusieurs années engagé dans des programmes européens permettant d'**échanger, coopérer et coconstruire** un socle de connaissances et d'outils afin de mieux appréhender le **secteur de l'Économie Sociale et Solidaire**. L'objectif est d'opérer un transfert de compétences vers les organisations de ce tiers secteur pour en renforcer les capacités et l'empowerment. Le projet SPOTS s'inscrit dans cette logique.

C'est une équipe de 7 étudiantes en formation à l'IFAID Aquitaine qui a réalisé le diagnostic correspondant à la phase 1 du projet, sur le territoire de la **Gironde**, de janvier à mai 2015 : **21 entretiens** ont été effectués auprès de financeurs publics, privés et de structures intermédiaires tandis que **32 questionnaires** complets ont permis de sonder les associations de **deux secteurs** (spectacle vivant et éducation populaire).

L'étude a montré dans un premier temps que le sentiment d'appartenance des acteurs au secteur de l'ESS n'était pas forcément une évidence, faute d'une réelle clarification du concept et d'une interrogation sur la place réelle de « l'économie » dans le domaine du « social et solidaire ». La notion de **projet** est quant à elle perçue par tous comme **multidimensionnelle**,

basée sur l'idée d'un **travail collaboratif, partenarial**.

Dans les faits, la baisse générale des budgets oblige les financeurs à **privilégier le financement par projet**, soutenant des actions sur le court terme, au détriment du modèle traditionnel de la subvention qui permet pourtant de consolider la viabilité économique des structures. Les associations, dont le projet global à long terme se trouve fragmenté, endossent de plus en plus le rôle de **prestataire de service** plutôt que celui de véritable partenaire. Les cahiers des charges des financeurs cadrent l'action, faisant glisser l'initiative des projets des associations vers les financeurs.

Les structures interrogées disent être engagées dans une « **course à l'appel à projet** », nécessitant temps et embauche de personnel compétent pour rechercher activement des financements et pérenniser l'activité. Dans ce contexte mettant en **compétition** les associations, les **jeunes structures ont du mal à concurrencer** les acteurs les plus expérimentés, historiquement implantés. De plus, **peu de place est laissée à l'expérimentation** de nouvelles pratiques, les financeurs étant frileux à soutenir des projets aux caractères innovants, perçus comme risqués.

Financeurs et porteurs de projets expriment le besoin de **créer des espaces de dialogue**, pour échanger de manière plus régulière sur les objectifs et stratégies tout au long de l'évolution du projet. Actuellement l'accompagnement des associations par les financeurs intervient principalement en phase amont du projet, sur des problèmes techniques, découlant des procédures jugées trop complexes par les candidats, qu'ils souhaiteraient ainsi voir simplifiées et harmonisées. Une meilleure connaissance des mécanismes de **financement privés** (mécénat...) est souhaitée par les associations, dans l'idée de **diversifier leur ressources**.

En conséquence, le projet SPOTS offre la possibilité aux différents acteurs de **questionner les modalités de l'efficience du financement par projet**, préservant l'innovation, la viabilité des structures tout en fédérant financeurs et associations autour de la notion de projet et de partenariat.

SPOTS est une réelle **opportunité** de dialogue, de rencontre, de réflexion par les acteurs du territoire girondin sur leurs problématiques vécues au quotidien, dans le but de faire **évoluer les pratiques et rendre les projets durables**.

La synthèse complète du diagnostic pour la France est disponible sur le site web d'IFAID Aquitaine, [en cliquant ici](#).

Pays - Portugal



La **difficulté d'accès au financement** est l'une des **préoccupations majeures** identifiée par les associations du tiers secteur au Portugal, qui reçoivent surtout un soutien financier direct pour des projets qui interviennent dans le champ du social, recevant ainsi moins d'aide pour leur propre fonctionnement, outils et formations qui visent à augmenter leur soutenabilité organisationnelle et financière, leur efficacité et leur force d'impact. D'autre part, le diagnostic montre la **difficulté notoire de maintenir le dialogue** à un niveau horizontal entre les entités qui reçoivent les financements et les donateurs.

Dans ce contexte, la première étape du projet SPOTS vise à faire l'examen du financement dans le tiers secteur, et plus précisément de l'importance du financement dévolu directement à des projets et non aux structures associatives. Il s'est agi d'analyser l'approche des financeurs ainsi que celle des associations, d'identifier les contraintes présentes dans la relation financeurs/financés ainsi que les besoins des acteurs (dans le but de préparer la phase 2 du projet, basée sur le dialogue multi-sectoriel).

L'étude est menée au Portugal, dans la **région du Grand Lisbonne**, sur **trois cercles d'acteurs** identifiés dans le tiers secteur : les financeurs, les

structures d'accompagnement et de formation, les associations qui bénéficient des financements. Le projet SPOTS permet de recueillir et capitaliser les informations tout en faisant participer ces trois cercles d'acteurs mais aussi ceux cumulant plusieurs rôles, grâce à des méthodes telles que les entretiens semi guidés et les ateliers. Le diagnostic recense les premiers résultats de ce projet d'action-recherche.

L'étude a montré que le financement par projet est le **format dominant** des mécanismes de financement. Financeurs et financés s'interrogent sur ce modèle, certains **souhaitant le renforcement de sa qualité** pour accroître l'optimisation de la sélection des projets d'autres questionnant la pertinence du mode projet en tant que solution optimale en termes d'impact. Quant aux contraintes, beaucoup d'acteurs évoquent des **obstacles généraux** liés aux compétences et à la gouvernance, au contrôle et à l'évaluation des actions, à la communication, aux notions de confiance, responsabilité, transparence, à la gestion financière, et également au focus opéré sur les projets financés et non sur l'ensemble de l'organisation.

Parmi les évolutions et **tendances positives**, on peut mettre en évidence la professionnalisation croissante des organisations, l'amélioration de la qualité technique des candidatures, l'appui des bénévoles, ainsi que la présence d'équipes et responsables de formations et d'accompagnement, incluant la formation au montage de dossier de candidature.

Il y a aussi de nouvelles tendances à la contractualisation basée sur les résultats et non sur les activités, se concentrant sur l'impact de l'action, ainsi que le financement de projets pluriannuels, à moyen et long terme.

Si vous souhaitez recevoir le diagnostic complet, veuillez nous contacter à l'adresse suivante : europe@ifaid.org.

Pays - Royaume-Uni



ADVANTAGE
BUSINESS AGENCY

Le diagnostic a été conduit auprès d'organisations **locales, régionales et nationales**, en tant que financeurs ou financés. Bien que l'accent ait été mis sur l'étude du **secteur culturel**, il est clair que beaucoup d'éléments parmi les résultats obtenus s'appliquent à d'autres secteurs.

L'enquête a été réalisée via des entretiens en face à face, téléphoniques ou par mail. Une série de questions ciblées était posée suivant la perspective financeur ou financé.

Du point de vue des organisations financées, il y a un **fort consensus dans les réponses** aux questions posées. Ceci sans tenir compte de la taille de l'organisation ou de son échelle d'action nationale/régionale/locale. Le seul domaine où l'on peut constater une **divergence** significative selon les points de vue est sur l'aspect du co-financement des projets. Le constat déjà établi était qu'il y avait moins de fonds disponibles mais c'est un point de vue maintenant partagé par un éventail de public plus large, y compris les nouvelles organisations du tiers secteur. Ces nouvelles organisations essayaient de remplir le vide laissé par un considérable recul des financements de la part des autorités locales, recul entendu comme « discrétionnaire » de la part des associations. De plus, les équipes des organisations financeuses ont subi des **réductions de personnel**, en raison de divers facteurs, ce qui a été dommageable pour les relations financeurs/financés. C'est un **problème transversal** impactant le conseil au

moment des candidatures, la coordination de projet, les décisions parfois jugées “bizarres” par les associations, le retour d'information et le conseil concernant la possibilité de soumissionner de nouveau.

Il ressort aussi souvent l'idée d'un **manque de clarté des critères** d'attribution des financements et d'une croissante peur du risque de la part des financeurs.

En ce qui concerne le **cumul des financements**, une minorité d'acteurs estime que l'exigence de cofinancer ses projets a un aspect positif. La majorité pense que si le taux de cofinancement est trop élevé, cela a un effet dissuasif pour la candidature à d'autres projets. Ceci est particulièrement ressenti dans l'idée du paiement au résultat, qui évince les plus petites organisations.

Finalement, les porteurs de projets ressentent le **besoin d'être mieux compris** par les financeurs, de connaître les besoins en ressources afin de rédiger de bonne offres.

Beaucoup d'idées ont été suggérées pour améliorer le processus, comme le fait d'établir des **étapes** dans le financement, de comprendre comment et pourquoi les financeurs ont établi tel ou tel critère, et de mettre en place un **suivi sur le long terme** pour les plus petites organisations.

Du point de vue des financeurs, le **suivi et l'accompagnement du projet** financé varie : de peu d'accompagnement pour les toutes petites fondations qui octroient des subventions, à un important intérêt porté par les grandes fondations et les institutions telles les autorités locales ou les Conseils anglais des Arts. Les grandes institutions sont beaucoup plus intéressées que les petites fondations par **l'impact** des projets financés.

Les petites fondations n'apportent pas de conseils aux candidats ou n'examinent pas de près les candidatures, tandis qu'avec le secteur public, le processus est souvent plus rigoureux. Le constat est que les critères de

financements, et leur clarté sont **proportionnels au montant des fonds** disponibles.

Par ailleurs, le **montant des offres de financements se réduit**, ceci pour de nombreuses raisons, allant des diminutions des subventions de financement du gouvernement central, mais aussi des collectivités locales et également du fait de la baisse des taux d'intérêt qui ne permet pas le réapprovisionnement des fonds de legs.

Le domaine social est l'unique espace où l'on peut voir une augmentation du financement et de l'investissement, mais cela tend à cibler d'importantes associations qui sont en capacité de prendre en charge ces activités.

Les financeurs souhaiteraient réfléchir à la façon d'aider les candidats à apprendre des expériences de candidatures réussies, mais aussi chercher comment ils peuvent assister les porteurs de projets dans leur souhait d'accéder aux fonds de financements européens. Finalement ils souhaitent que les porteurs de projets aient une meilleure compréhension des diverses sources de financements.

On peut conclure que malgré l'accord des deux parties sur le constat de la réduction des financements, il reste des **divergences de points de vue** entre elles. Le projet SPOTS espère contribuer à une **meilleure compréhension des deux positions**, dans le but de mieux cibler les offres et de réduire le sentiment que tout ce processus peut parfois s'apparenter à une « loterie ».

Si vous souhaitez recevoir le diagnostic complet, veuillez nous contacter à l'adresse suivante : europa@ifaid.org.

Pays - Algérie



En Algérie, **l'insertion des jeunes reste une préoccupation majeure** et une priorité affichée par les pouvoirs publics en s'attaquant à la lutte contre toutes formes d'exclusion professionnelle des jeunes. Toute une batterie de réponses a été mise en œuvre avec une multitude de dispositifs d'insertion et d'emploi de jeunes. Malgré cela, le **chômage** reste important. Il touche surtout les femmes (17,4 % contre 10,1% pour les hommes) et les jeunes (3 chômeurs sur 4 ont moins de trente ans, 87,8 % ont moins de 35 ans). Il est à souligner que **l'action associative reste très précaire et peu présente sur ce créneau.**

Trois familles d'acteurs ont été identifiées dans le cadre des dispositifs d'aide à la création d'entreprise.

- Les financeurs (banques publiques)
- Les entrepreneurs (porteurs de projets)
- Les dispositifs d'aide à la création d'entreprise.

Les entrepreneurs en Algérie se caractérisent par leur jeunesse (19-40 ans). Nombre de jeunes créent une entreprise par défaut afin d'échapper au chômage sans aucune compétence préalable dans la gestion de projet. **L'attribution de financement basée sur des critères d'éligibilité** des porteurs de projets a conduit à un recours accru de ces derniers au financement par projet ainsi qu'à une **diversification des secteurs**

d'activité sans que de vrais critères de sélection n'astreignent les porteurs à une vraie formation dans le domaine du projet. Les **formations en entrepreneuriat font encore défaut** à l'enseignement dans les centres de formation professionnelle et même dans les universités. Les formations qui y sont dispensées, quand elles existent ne donnent pas les notions nécessaires à la bonne compréhension de la vie des affaires. Les **délais** d'instruction et d'étude des dossiers de demande de financement sont **relativement longs et décourageant** les porteurs de projet et les poussent à abandonner l'idée d'entreprendre.

L'accès au financement soulève des difficultés en termes de garanties, et pour certains projets **l'apport personnel peut constituer un frein** pour le promoteur, voir une source d'endettement supplémentaire.

Les banques publiques disposent de réseaux d'agences importants et bien répartis sur tout le territoire national, tandis que les réseaux des banques privées sont limités aux grandes villes du pays. La part des **banques publiques** représente 92,7 % du total de l'actif des banques.

La **faiblesse des capitaux privés** et **l'inexpérience des porteurs de projets**, ont orienté les pouvoirs publics vers des modes de soutien et d'accompagnement pour stimuler l'entrepreneuriat. Les trois dispositifs phares que sont, l'ANSEJ, l'ANGEM et la CNAC s'inscrivent dans deux dynamiques : création d'entreprises et création d'emplois. Ces **trois dispositifs, se basent sur deux types d'encouragement** : par l'allégement fiscal et par les financements directs à l'entreprise créée.

Le nombre élevé de porteurs de projet a mené à une **insuffisance de l'accompagnement**, par conséquent bon nombre de promoteurs se retrouvent en difficulté, notamment durant la phase de démarrage du projet. Les attentes sont grandes. Mettre en place un **espace de concertation et**

de dialogue afin de **promouvoir l'esprit de partenariat** entre les différents acteurs et **multiplier les rendez-vous portes ouvertes** afin de permettre une plus **large compréhension des concepts** inhérents au financement dans le cadre des dispositifs, des rôles et des relations entre les différents acteurs. **Renforcer les capacités des cadres intervenants dans l'accompagnement**, en particulier dans les techniques d'animations afin de répondre au nombre élevé de promoteurs. Mettre en place des **démarches d'accompagnement** à l'élaboration de projets à **plus grande échelle** par les organisations de la société civile.

Si vous souhaitez recevoir le diagnostic complet, veuillez nous contacter à l'adresse suivante : europe@ifaid.org.