



Agence Micro Projets
30 ans de microprojets
Incubateur d'initiatives solidaires



**EVALUATION FINALE EXTERNE
DU
PROGRAMME 'AGENCE DES MICRO-PROJETS'
2013-2015**

Rapport Final – *Version définitive*

Localisation France & Burkina Faso

Rapport Rédigé par Yvan GRAYEL et Virginie ESCUDIE
Association LED

Date de Rendu du Rapport Septembre 2015

L'évaluation finale externe du programme a été financée par l'AFD. Le présent rapport a été produit à la demande de l'Agence des Micro-Projets. Les analyses et commentaires contenus dans ce rapport reflètent l'opinion de l'équipe d'évaluation.



Table des Matières

REMERCIEMENTS	2
LISTE DES SIGLES & ABREVIATIONS	2
RESUME – VUE D’ENSEMBLE	3
RAPPORT DETAILLE	3
1. CONTEXTE	8
A. INTRODUCTION	8
B. OBJECTIFS DU PROGRAMME ‘AGENCE DES MICRO-PROJETS 2013-2015’	8
C. OBJECTIFS DE L’EVALUATION FINALE	9
D. METHODOLOGIE APPLIQUEE	9
2. CONSTATATIONS & DISCUSSIONS	11
A. IMPACT	11
1- LA VRAIE DIMENSION DE LA REUSSITE DU PROGRAMME	11
2- LA QUALITE DES MICROPROJETS : UNE AMELIORATION PERCEPTIBLE ET DES RESULTATS VISIBLES	11
3- LES INCIDENCES DES EVOLUTIONS A MI-PARCOURS ET LA NECESSITE DE PROLONGER LA REFLEXION SUR LES CRITERES D’ATTRIBUTION	13
4- LES IMPACTS INATTENDUS ET/OU NEGATIFS DU PROGRAMME AMP AUPRES DES ASI PORTEUSES ET DES BENEFICIAIRES FINAUX	15
B. DURABILITÉ / PÉRENNITÉ	16
1- VIABILITE DU DISPOSITIF AMP	16
2- VIABILITE DES EFFETS PRODUITS DES MICROPROJETS	17
C. COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE	18
1- EXIGENCES, ACCOMPAGNEMENT ET RENFORCEMENT DES COMPETENCES : LES PILIERS DE LA COHERENCE INTERNE DU DISPOSITIF	18
2- COHERENCE EXTERNE ET STRATEGIE PARTENARIALE : UN POSITIONNEMENT AFFIRME ET COLLABORATIF	18
3- NOUVELLE APPROCHE DE PARTENARIAT AVEC LES ENTREPRISES ET LES FONDATIONS	20
4- PREDOMINANCE DES MICROPROJETS D’EDUCATION, EN AFRIQUE DE L’OUEST, A L’ATTENTION DES ASSOCIATIONS FRANCIENNES	21
5- L’INTEGRATION SECTORIELLE DES MICROPROJETS	21
D. PERTINENCE	22
1- LE DISPOSITIF DE L’AMP COMBLE-T-IL UN VIDE ?	22
2- LA COUVERTURE DES BESOINS ET L’IMPLICATION DES BENEFICIAIRES DANS LA DEFINITION DES BESOINS	22
3- LE CADRE LOGIQUE EST-IL UN OUTIL AU SERVICE DE LA PERTINENCE DE L’ACTION ?	23
4- L’ECSI EST-ELLE UN CHAMP D’INVESTIGATION ET D’INTERVENTION A RENFORCER POUR L’AMP ?	25
E. EFFICACITE	27
1- LA MESURE DE L’EFFICACITE DU DISPOSITIF A TRAVERS L’ATTEINTE DE L’OBJECTIF GLOBAL	27
2- L’ATTEINTE DES 4 OBJECTIFS SPECIFIQUES DU PROGRAMME AMP	28
F. EFFICIENCE	35
1- UNE UTILISATION EFFICIENTE DES RESSOURCES	35
2- UN RATIO COUT/BENEFICIAIRES DIFFICILE A APPREHENDER	36
G. MONITORING	37
3. CONCLUSIONS	40
4. RECOMMANDATIONS APPLIQUEES	41
LISTE DES ANNEXES	44

REMERCIEMENTS

Nous souhaitons adresser nos remerciements sincères à l'ensemble des personnes interrogées et impliquées dans le cadre de ce travail d'évaluation. Cette reconnaissance s'adresse en premier lieu au personnel de la Guilde et de l'Agence des Micro-Projets. Leur confiance et leur réactivité ont considérablement facilité l'accès aux clés de lecture qui étaient utiles à la compréhension du dispositif. Malgré une charge de travail importante, la nature des enjeux et la proximité en temps de l'évaluation à mi-parcours, l'équipe s'est montrée patiente et collaborative. Nous sommes également très reconnaissants de la contribution de Valérie Huguenin, Responsable Adjointe à la DPO de l'AFD, qui nous a confié des éléments de réflexion très précieux, avec beaucoup de spontanéité et dès le lancement de l'évaluation.

Remercions ensuite les membres des associations bénéficiaires en France et au Burkina Faso qui ont collaboré avec beaucoup de générosité à cette démarche évaluative. Les responsables des RRMA ont aussi contribué à la réflexion ; nous avons apprécié la réactivité dont ils ont fait preuve et nous soulignons ici la qualité des échanges. Nous exprimons aussi nos remerciements à M. Ricordeau, Président du Comité des Donateurs, qui a évoqué avec nous en toute transparence l'état d'avancement de ses réflexions et démarches concernant le partenariat avec les entreprises. Enfin, notre gratitude va également à l'équipe de consultants en charge de l'étude menée dans le cadre de l'Observatoire sur l'ECSI, qui a très spontanément accepté de partager les premiers résultats de leurs travaux avant publication.

Nous espérons que les enseignements et les recommandations de ce rapport d'évaluation finale puissent servir à l'AFD en alimentant utilement la réflexion en cours sur la mise en œuvre du prochain programme triennal, en soutien actif aux initiatives des petites ASI françaises.

LISTE DES SIGLES & ABREVIATIONS

AFD	Agence Française de Développement
AMP	Agence des Micro-Projets
ASI	Association de Solidarité Internationale
CAD	Comité d'Aide au Développement
CERCCOP	Centre de Ressources pour la Coopération décentralisée en Franche-Comté
COP 21	21ème Conférence des Parties sur les changements climatiques
COSIM	Collectif des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations
CSPS	Centre de Santé et de Promotion Sanitaire
DPO	Direction des Partenariats avec les ONG
EAD	Education au Développement
ECSI	Education à la Citoyenneté et la Solidarité Internationale
EDUCASOL	Plateforme Française d'Education à la Citoyenneté et à la Solidarité Internationale
FORIM	Forum des Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations
FOSIM	Fédérations et regroupements d'Organisations de Solidarité Internationale issues des Migrations
LED	Local Environmental Durable
MAE	Ministère des Affaires Etrangères
OMD	Objectifs du Millénaire pour le Développement
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
OSIM	Organisations de Solidarité Internationale Issues des Migrations
PRA/OSIM	Programme d'Appui des OSIM
RESACOOP	Réseau Rhône-Alpes d'appui à la coopération internationale
RITIMO	Réseau d'information de documentation pour la solidarité et le développement durable
RRMA	Réseaux Régionaux Multi Acteurs

RESUME – VUE D'ENSEMBLE

❖ Contexte

Pour renforcer son soutien aux microprojets, l'AFD a lancé en 2012 un nouvel appel à initiatives correspondant au présent programme triennal (3 millions d'€ sur 3 ans). L'objectif global du programme triennal 2013-2015 est de *'donner sa vraie dimension à un centre ressources national dédié aux microprojets de solidarité internationale des petites ASI françaises selon les termes de l'appel'*. Pour cela, il poursuit les 4 objectifs suivants :

- (i) Contribuer à soutenir et à valoriser les initiatives des petites ASI en matière de microprojets de solidarité internationale,
- (ii) Accompagner les porteurs de microprojets dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de microprojets,
- (iii) Assurer le financement de microprojets de solidarité internationale dans les pays éligibles, sur une variété de thématiques, et
- (iv) Permettre un effet de levier pour les petites ASI dans la mobilisation d'autres financements et assurer une visibilité à l'effort consenti par l'AFD.

Au cours du programme triennal 2013-2015, l'AMP a considérablement renforcé le dispositif d'appui aux associations françaises porteuses de microprojets de solidarité internationale. Ce programme triennal a engagé l'AMP dans une mutation profonde et un changement d'échelle (volume de dotations multiplié par 7,5), de nouvelles activités et du développement de la structure. Il a permis la mise en place de l'Observatoire, la création d'une 'plateforme de financement participatif' et le recrutement de 3 personnes supplémentaires entre 2013 et 2015.

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation finale, la démarche s'est articulée autour de 2 axes définis selon un découpage territorial : l'étape 1 en France (évaluation des actions de l'AMP sur la période 2013-2015) et l'étape 2 au Burkina Faso (évaluation de 7 microprojets soutenus par l'AMP). L'évaluation finale a eu lieu de manière effective entre le 1^{er} avril et le 31 juillet 2015.

❖ Constatations (analyse selon les critères d'évaluation)

Les résultats sont présentés distinctement entre d'une part l'étape 1 (à propos du dispositif AMP) et d'autre part l'étape 2 (à propos des microprojets sur le terrain) de l'évaluation finale.

IMPACT

▪ *Le dispositif AMP*

Malgré quelques réserves émises quant aux choix des indicateurs, le succès du dispositif est palpable et sans ambiguïté. L'obtention de dotations est sans aucun doute le principal attrait de l'AMP pour les petites ASI ; mais le dispositif est aussi une passerelle vers la montée en compétences des ASI.

En termes de conception et de suivi, les aspects les plus marquants sur l'évolution de la qualité des dossiers déposés par les ASI sont (i) la maîtrise du cadre logique (ii) l'analyse des facteurs de viabilité et (iii) la prise en compte du genre, même si ce dernier point mérite encore d'être approfondi.

Il semble peu opportun de modifier à nouveau les critères d'attribution des dotations ; néanmoins il apparaît essentiel de préciser en interne certaines spécificités requises pour en bénéficier.

Le rôle d'incubateur est notamment une caractéristique forte de l'AMP, qu'il importe de préserver.

▪ *Les microprojets sur le terrain*

Le panel représentatif des 7 microprojets visités montre des améliorations des conditions de vie certaines sur un aspect spécifique. Par extension, les microprojets participent à l'amélioration du cadre de vie et de la santé publique (réduction des maladies, meilleur accès aux soins). Les capacités des

acteurs communautaires sont aussi bien renforcées (approches participatives, formations, groupes de discussions, implication dans la gestion des services, etc.). Les microprojets participent à une approche dite de 'développement durable', selon ses 3 composantes essentielles que sont le renforcement économique, la valorisation sociale et la protection des ressources naturelles (à laquelle s'ajoute un 4^e axe : la prise en compte des considérations socio-culturelles). Toutefois, l'impact de chaque microprojet mériterait parfois quelques efforts supplémentaires pour accroître leur dimension intégrée et démultiplier les effets pour les populations bénéficiaires.

Il n'est pas constaté d'impacts négatifs du programme AMP à titre notoire. Toutefois, le programme AMP doit veiller à être constamment à la recherche du bon équilibre entre exigences et opérationnalité pratique afin de ne pas glisser trop vers les travers usuels des gros financements et garder la souplesse du microprojet.

DURABILITE

▪ *Le dispositif AMP*

L'AMP devrait pouvoir poursuivre le déploiement de ses activités avec le maintien du soutien de l'Etat français. Mettre fin au financement de cet outil majeur de l'appui aux petites ASI françaises entrainerait un gaspillage certain par rapport aux efforts déployés, à l'atteinte d'un niveau de qualité élevé et à l'ancrage du dispositif auprès du secteur des petites ASI, et de manière élargie à la société civile française. Le travail de rapprochement en cours avec les fondations, les PME/PMI et la création du site de financement participatif ouvrent des perspectives en matière de financement privé.

▪ *Les microprojets sur le terrain*

Les ASI ont renforcé leurs compétences et/ou acquis des connaissances nouvelles qu'elles peuvent mettre en pratique dans la durée, même si certaines peuvent pâtir d'une trop grande dépendance à une personne 'historique'. Plus les efforts des microprojets aboutissent à une approche intégrée de développement durable, plus le potentiel de continuité des services créés devient élevé. Face à la dépendance de financements extérieurs aléatoires, le développement d'activités génératrices de revenus est une vraie plus-value favorisant l'autonomie financière des communautés.

COHERENCE

▪ *Le dispositif AMP*

'Exigences, Accompagnement et Renforcement des Compétences' sont les piliers de la cohérence interne du dispositif. Conçu comme un outil au service des petites ASI et non comme une plateforme, le dispositif offre aux ASI l'ensemble des moyens utiles à leur 'professionnalisation' et une visibilité qui renforce l'exigence de qualité tout en élargissant les possibilités de financement.

L'AMP affiche une stratégie partenariale affirmée. La coordination avec le FORIM est très bonne et les petites ASI de migrants bénéficient des dotations. Mais au-delà d'un système d'information réciproque, une discussion mérite d'être engagée sur des passerelles et des mutualisations souhaitables et possibles entre les 2 structures. Le déploiement du dispositif AMP dans les régions françaises est complexe mais plusieurs pistes sont envisagées : (i) un partenariat à renforcer avec les RRMA, (ii) une cohérence à valoriser avec les collectivités locales, et (iii) poursuivre les ambitions collaboratives de l'Observatoire. En plus de la création de sa plateforme de financement participatif, l'AMP a été plutôt active au cours du programme triennal pour nouer des relations avec les fondations.

▪ *Les microprojets sur le terrain*

Le continent africain, l'éducation, l'agriculture et l'eau sont les cibles privilégiées des microprojets.

Les microprojets visités durant l'évaluation finale respectent les normes nationales et les préconisations techniques et d'usage des services étatiques concernés. Cet aspect d'intégration d'un travail de concertation et de validation des pouvoirs publics est un aspect essentiel de la réussite des

actions. On note en revanche un manque de coordination entre petites et grandes structures (ASI porteurs de microprojets / ONG internationales).

PERTINENCE

▪ *Le dispositif AMP*

L'AMP reste la seule structure généraliste offrant à la fois appui et financement aux petites ASI sur l'ensemble du territoire français. La définition des objectifs et des résultats attendus est pertinente avec les enjeux : valoriser et donner plus de visibilité aux microprojets et aux acteurs qui les portent, offrir l'appui méthodologique nécessaire aux petites ASI et permettre aux microprojets d'accéder à des financements adéquats. Si la cohérence entre l'état des lieux des besoins et les objectifs du programme est bonne, la problématique identifiée résulte d'une approche empirique, fruit de la longue expérience de l'AMP mais qui ne s'appuie pas sur un diagnostic préalable pour confronter les besoins exprimés et les réponses apportées.

La formulation de la logique d'intervention du programme mérite quelques améliorations. Il est recommandé d'aller vers un cadre logique plus simple et plus conforme aux standards, pour faciliter la planification et le suivi.

L'ECSI ne fait pas partie des missions que l'AMP s'est fixée ; toutefois, l'association soutient une multitude d'acteurs œuvrant dans ce domaine grâce aux efforts qu'ils déploient pour partager leur expérience sur leur territoire. Compte tenu des dispositifs spécifiques existants, de leur présence sur l'ensemble du territoire et des actions menées par les RRMA, il ne paraît pas pertinent pour l'AMP de développer des outils particuliers sur l'ECSI.

▪ *Les microprojets sur le terrain*

La définition des besoins est généralement faite en concertation étroite avec les bénéficiaires. L'approche participative de développement du microprojet est à encourager le plus possible et le choix des personnes les plus vulnérables méritent d'être mieux documentés (critères de sélection).

EFFICACITE

▪ *Le dispositif AMP*

Le travail de vérification concerne l'atteinte des indicateurs de performance à partir de l'analyse des tableaux de bord, de la base de données, du site internet et des échanges avec l'équipe du programme AMP. L'objectif général et les objectifs spécifiques du cadre logique sont atteints.

EFFICIENCE

▪ *Le dispositif AMP*

Les indicateurs d'activités témoignent que les réalisations sont menées conformément au programme prévu. L'évaluation finale confirme la remarque de l'évaluation à mi-parcours qui souligne que *'l'AMP a réussi, dans un temps très court, à faire un saut quantitatif impressionnant et une adaptation patente aux nouveaux enjeux'*.

L'équipe de l'AMP s'est montrée extrêmement réactive et fait preuve d'une grande capacité d'écoute et d'une volonté d'améliorer constamment son dispositif.

Lancé en février 2014, le site internet est un formidable outil au service des ASI porteuses de microprojets. L'AMP a fourni un travail conséquent pour mettre en œuvre une dématérialisation complète et innovante des dossiers projets. Avec la nouvelle plateforme de financement participatif, le programme AMP a mis en œuvre un outil innovant, remarqué et apprécié. L'Observatoire est un espace de production et de diffusion de connaissances ; même s'il est déjà riche en ressources de qualité, l'Observatoire ne sera complètement opérationnel que dans les mois qui viennent.

▪ *Les microprojets sur le terrain*

Le ratio Coût / Bénéficiaire est très bon même si l'analyse reste toutefois très limitée car le montant moyen est très inégalement réparti selon les dossiers.

MONITORING

▪ *Le dispositif AMP*

Les tableaux de bord, bien renseignés et régulièrement mis à jour, permettent de disposer facilement de l'information nécessaire. La trame créée pour le dépôt des dossiers et des bilans est lisible, utilisant un vocabulaire accessible aux non-initiés ; l'AMP a voulu en faire un outil au service des microprojets. Concernant la production d'outils et de documents de capitalisation, l'Observatoire a joué un rôle indéniable avec la production de nombreux documents de capitalisation et d'aide méthodologique.

▪ *Les microprojets sur le terrain*

Plus focalisées sur un bilan des actions de terrain, les évaluations sous-traitées de microprojets montrent un décalage entre la nature des résultats produits et ce qu'on attend d'une évaluation.

❖ Conclusions Générales

Etape 1 – Le dispositif AMP

Avec des évolutions considérables au cours du programme triennal 2013-2015, le dispositif AMP rencontre un succès évident ; sa qualité est unanimement reconnue. Les petites ASI françaises disposent d'un centre de ressources national à la mesure de leur dynamisme et des spécificités propres des microprojets. Exigences, accompagnement et renforcement des compétences sont les piliers de l'amélioration qualitative des actions des ASI. En trouvant le bon équilibre entre la taille des projets et la qualité exigée, il semble prépondérant de veiller à ne pas tendre vers un modèle dupliqué des ONGs internationales, mais bien plutôt de valoriser le potentiel des microprojets pour optimiser les effets des interventions locales.

Etape 2 – Les microprojets sur le terrain

Les microprojets se caractérisent par des capacités (financières, humaines et de moyens matériels) limitées mais aux impacts significatifs par rapport aux moyens alloués. De bonnes conditions de réussite à long terme sont à valoriser :

- (i) une ASI porteuse très présente et impliquée ;
- (ii) un intermédiaire local dynamique et compétent, qui sait travailler de manière concertée avec la population pour répondre aux besoins prioritaires ;
- (iii) les effets multiplicateurs de développement communautaire intégré avec des capacités d'autonomie financière ;
- (iv) l'intégration des microprojets dans les stratégies sectorielles innovantes ; et
- (v) la consolidation des expériences, capitaliser les bonnes pratiques et faire du plaidoyer pour des approches innovantes réussies, basées sur les spécificités des microprojets.

❖ Recommandations principales

(1) Améliorer la connaissance des petites ASI et optimiser le suivi du renforcement de capacités

- Renforcer la connaissance empirique par un diagnostic qualitatif des ASI porteuses de microprojets : ce travail devrait permettre d'affiner les objectifs à atteindre et les outils proposés à ces acteurs indissociables des microprojets qu'ils portent ;
- Ajouter quelques extractions utiles sur les ASI pour renforcer le travail de suivi & évaluation (en lien avec la mesure des indicateurs de performance du programme AMP) ;

(2) Améliorer la construction du cadre logique, basée sur les leçons d'expérience de ce programme et dans une démarche participative pour renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des actions

- Intégrer les leçons d'expérience du programme AMP 2013-2015 dans l'analyse des problèmes et la conception du futur programme ;
 - Intégrer le diagnostic initial – dès que les informations sont disponibles - une meilleure connaissance des ASI selon l'étude sur les petites ASI (*en lien avec Recommandation #1*), la capitalisation des évaluations des microprojets et d'autres études publiées par l'Observatoire;
 - Mieux définir la logique d'intervention (objectifs ; résultats attendus et activités associés) à travers l'analyse des enjeux prioritaires et en définissant des indicateurs de performance SMART et qualitatifs ;
- (3) Poursuivre le travail de réflexion et d'aménagement des critères d'éligibilité et d'allocation des dotations**
- Introduire un plafond pour le budget des microprojets éligibles et définir la part 'plancher' de la dotation de l'AMP dans les budgets pour s'assurer du rôle d'incubateur de l'AMP ;
 - Définir les règles d'arbitrages en fonction des priorités ciblées par l'AMP pour la répartition des dotations ;
- (4) Consolider le dispositif en renforçant la logique partenariale**
- Positionner les RRMA comme des acteurs régionaux importants dans le futur programme de l'AMP, selon leurs capacités qui varient d'une région à l'autre ;
 - Poursuivre le rapprochement avec les fondations dans un souci d'ouverture, d'opportunités pour les ASI et pour consolider la position de l'AMP ;
 - Poursuivre le dialogue avec le FORIM et identifier des pistes de collaboration ;
 - Poursuivre le travail engagé par le comité des donateurs pour développer un modèle de financement et d'appui avec les PME/PMI ;
- (5) Continuer à promouvoir l'ECSI en valorisant l'action des ASI et en s'appuyant sur les réseaux existants**
- Inciter davantage les porteurs de microprojets à développer des interventions de qualité auprès de leurs concitoyens ;
 - Se rapprocher des réseaux actifs existants, à la fois pour promouvoir le rôle des petites ASI et pour offrir à ces dernières les appuis éventuels ;
- (6) Continuer à appuyer la conception, la mise en œuvre et le suivi / évaluation des microprojets pour renforcer les capacités des porteurs de projets et des acteurs locaux concernés, et dans des perspectives d'améliorations à long terme pour les populations ciblées.**
- Renforcer la qualité de la documentation à la fin des microprojets (bilans, évaluations, capitalisation et bonnes pratiques) tout en trouvant le bon équilibre entre améliorations qualitatives et risque de trop fortes contraintes opérationnelles ;
 - Améliorer les mécanismes d'identification des bénéficiaires finaux (y compris les exclus) en fonction des vulnérabilités et des capacités de résilience ;
 - Prôner une meilleure considération des enjeux sectoriels et multisectoriels (hors cadre du microprojet) au moment du diagnostic initial et obtenir des appuis (coordination, conseils, collaboration opérationnelle, capitalisation, plaidoyer, etc.) lors de la mise en œuvre ;
 - Mieux documenter les enjeux et mécanismes socio-culturels locaux et leurs implications directes et indirectes lors de la conception, mise en œuvre et continuité des actions produites par les micro-projets (approche participative, étude sociologique/anthropologique faite par un(e) spécialiste, etc.) ;
 - S'assurer que le microprojet participe au maximum au développement local durable et intègre le développement de capacités locales qui permettront des perspectives solides d'autonomie ;
 - Poursuivre l'effort d'évaluation de microprojets par des équipes nationales ou régionales.

1. CONTEXTE

A. Introduction

L'Agence des Micro-Projets (AMP) est un programme de La Guilde Européenne du Raid (*La Guilde*) qui s'inscrit dans les missions de l'association pour soutenir les initiatives solidaires à l'international. Le dispositif se déploie en 3 grands axes : (i) accompagnement des petites et moyennes ASI françaises, (ii) aide au financement des microprojets et (iii) promotion des initiatives de microprojet et des acteurs qui les portent.

Depuis 30 ans, la Guilde s'inscrit dans cette logique et travaille au renforcement du dispositif AMP. En 1997, par l'intermédiaire du MAE, l'Etat français a décidé de s'impliquer en contribuant au financement des microprojets et en prenant une part active à l'instruction des dossiers. A partir de 2001, le dispositif AMP est imaginé pour prolonger l'aide financière et proposer un dispositif complet d'accompagnement à vocation nationale. En 2009, les activités de soutien et de cofinancement des ONG sont transférées du MAE à l'AFD ; la DPO étant depuis en charge des relations avec la Guilde sur cette thématique. Le soutien aux petites associations n'est pas inscrit dans les missions de l'AFD (à la fois Banque de Développement et Agence de Coopération). Néanmoins, régulièrement sollicitée, l'AFD reste bien consciente du dynamisme de ces acteurs et de leur implication citoyenne. Ainsi, pour renforcer son soutien aux initiatives de microprojet, l'AFD a lancé en 2012 un nouvel appel à initiative correspondant au présent programme triennal (3 millions d'euros sur trois ans au lieu de 140 000 euros par an). Ce partenariat est le fruit d'une volonté affirmée de l'AFD qui a mis en place un dispositif ad hoc, se différenciant de ses critères usuels.

Au cours du programme triennal 2013-2015, l'AMP a considérablement renforcé le dispositif d'appui aux associations françaises porteuses de microprojets de solidarité internationale. L'évaluation de mi-parcours réalisée mi 2014 a permis de mettre en évidence le succès du dispositif et sa progression qualitative et quantitative. Les recommandations de l'évaluation à mi-parcours portant sur la modification des critères d'éligibilité ont été adoptées avec l'accord de l'AFD pour élargir le champ d'application du dispositif. La présente évaluation finale intervient seulement 6 mois après la restitution de ce premier travail d'évaluation externe et la mise en œuvre des amendements retenus.

B. Objectifs du Programme 'Agence des Micro-Projets 2013-2015'

L'AMP définit un microprojet de développement comme '*un projet à faible coût, prenant appui sur la dynamique et les initiatives locales, selon un partenariat Nord-Sud équilibré*'. Apparenté aux projets communautaires, le microprojet semble se caractériser par une proximité forte avec la société civile.

L'objectif global du programme triennal 2013-2015 est de '*donner sa vraie dimension à un centre ressources national dédié aux microprojets de solidarité internationale des petites ASI françaises selon les termes de l'appel*'. Pour cela, il poursuit les 4 objectifs suivants :

- (1) Contribuer à soutenir et à valoriser les initiatives des petites ASI en matière de microprojets de solidarité internationale,
- (2) Accompagner les porteurs de microprojets dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de microprojets,
- (3) Assurer le financement de microprojets de solidarité internationale dans les pays éligibles, sur une variété de thématiques,

- (4) Permettre un effet de levier pour les petites ASI dans la mobilisation d'autres financements et assurer une visibilité à l'effort consenti par l'AFD.

Ce programme triennal a engagé l'AMP dans une mutation profonde et un changement d'échelle (volume de dotations multiplié par 7,5), de nouvelles activités et du développement de la structure. Il a permis la mise en place de l'Observatoire, la création d'une 'plateforme de financement participatif' et le recrutement de 3 personnes supplémentaires entre 2013 et 2015.

Suite à l'évaluation à mi-parcours, les critères d'attribution des dotations auprès des ASI françaises ont évolué en 2015 : l'exigence d'ancienneté est réduite de 3 à 2 ans d'existence ; le plafond budgétaire de ressources annuelles est étendu de 100 000 € à 250 000 € ; le plafond maximum de dotation à un microprojet porté de 10 000 € à 15 000 € ; enfin le nombre de sessions est ramené de 3 à 2 par an.

En matière d'appui et d'accompagnement, l'AMP a mis en place un programme de formations et d'entretiens individuels en amont de la soumission des microprojets, ainsi qu'une stratégie d'évaluations sur le terrain des microprojets financés. Enfin, le dispositif prévoit toute une série de mesures visant à renforcer la visibilité des microprojets et des acteurs qui les portent.

C. Objectifs de l'évaluation finale

Etape importante dans la préparation du prochain programme triennal de l'AFD sur cette thématique, conformément aux Termes de Références présentés en *Annexe 1*, l'évaluation finale s'est attachée à :

- S'assurer une information objective sur la bonne utilisation des fonds publics,
- Mieux connaître les résultats des opérations,
- Tirer les leçons des interventions passées,
- Promouvoir un dialogue renforcé avec ses partenaires.

Fortes des conclusions positives de l'évaluation à mi-parcours menée en 2014, le processus d'évaluation du programme a été poursuivi dans une logique d'actualisation, en incluant le souci d'appréhender l'impact des modifications intervenues à mi-parcours. L'évaluation finale a par ailleurs approfondi certains aspects non évoqués dans le rapport d'évaluation à mi-parcours : les effets induits des microprojets en termes d'ECSI ; et leurs effets sur le terrain (dans les pays du Sud).

En plus de la vérification de la bonne utilisation des fonds, l'évaluation finale apporte une vision précise et argumentée de la pertinence et de la qualité d'un tel programme, selon l'analyse des critères usuels CAD. En considérant une fin de programme pour l'année 2015, l'évaluation finale fournit ainsi des informations et des recommandations utiles pour la poursuite des futures actions dans le cadre d'un nouveau programme triennal 2016-2018.

L'évaluation finale a eu lieu de manière effective entre le 1^{er} avril et le 31 juillet 2015.

D. Méthodologie Appliquée

Pour atteindre les objectifs de l'évaluation finale, la démarche s'est articulée autour de 2 axes définis selon un découpage territorial :

- ❖ *Etape 1 en France* : évaluation des actions de l'Agence des Micro-Projets sur la période 2013-2015
- ❖ *Etape 2 au Burkina Faso* : évaluation de 7 microprojets soutenus par l'Agence des Micro-Projets.

La méthodologie et les outils utilisés ont été décrits dans la *Note de Cadrage*, validée par La Guilde en début d'évaluation ; ils correspondent aux attentes des Termes de Références.

L'équipe d'évaluation, composée de 2 consultants internationaux expérimentés, s'est répartie le travail selon les 2 étapes précédemment décrites, tout en travaillant ensemble sur le travail d'analyse et

de rédaction. Des questions évaluatives (*en bleu dans le texte* dans le présent rapport d'évaluation) pour chaque champ d'évaluation ont été définies afin d'aider au bon cadrage du travail de collecte des données et d'analyse.

Le tableau suivant synthétise les différentes activités de l'évaluation finale.

ACTIVITES REALISEES DURANT L'ETUDE	
Phase Préliminaire	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Briefings avec l'équipe AMP & Rencontre AFD (Resp. Adjointe DPO) & Programmation opérationnelle des activités ❖ Rédaction de la Note de Cadrage (inclus les questions évaluatives) ❖ Collecte de la documentation (rapports bailleur, tableaux de bord, documents de suivi et de capitalisation, etc.)
Etape 1 – Evaluation du Dispositif AMP en France	<p>Objectif atteint : Actualisation et compléments à partir de l'évaluation à mi-parcours, évaluation de l'impact des modifications, évaluation des pratiques ECSI des bénéficiaires de l'AMP</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Revue documentaire : documents de suivi/monitoring (dont cadre logique et tableaux de bord de l'AMP) ; consultation approfondie en mode administrateur des sites internet (www.agencemicroprojets.org et www.microprojets.org) ; rapports d'évaluation de 2006 et 2014 ❖ Echantillonnage : sur la base des informations transmises par la Guilde, et en coordination avec l'équipe en charge de l'étude sur l'ECSI, définition d'un échantillon d'associations situées en Rhône-Alpes. ❖ Entretiens : entretiens en face à face avec l'équipe et la Responsable adjointe de la DPO pour l'AFD; par téléphone et Skype avec les consultants en charge de l'étude ECSI, les responsables d'associations, les RRMA, le président du comité des donateurs ❖ Lecture des dossiers et des bilans ❖ Participation au jury des dotations du printemps 2015 <p>Actions non prévues initialement :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ Un travail de production d'indicateurs complémentaires s'est avéré nécessaire ❖ Echanges avec 11 RRMA sur 12 <p>Actions prévues non réalisées</p> <ul style="list-style-type: none"> ❖ L'éventualité de refaire un mailing ne s'est pas avérée pertinente
Etape 2 – Evaluation terrain au Burkina Faso	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Revue documentaire ❖ Discussions téléphoniques avec les 6 ASI françaises, avant et après visites ❖ Visites des sites des 7 microprojets ❖ Comparaison des conclusions de 2 microprojets avec un rapport d'évaluation
Rapport d'évaluation	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Analyse détaillée des résultats des investigations en France et au Burkina Faso ❖ Mise en commun des analyses des deux évaluateurs Rédaction du Rapport Préliminaire après commentaires de l'AMP Réunion de travail dans les bureaux de La Guilde : présentation Powerpoint synthétique des conclusions principales et recommandations proposées ❖ Rédaction des versions provisoires et finales (<i>pour le 15 juillet 2015</i>)
Restitutions	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Restitution La Guilde – AFD (<i>planifiée le 10 septembre 2015</i>) ❖ Présentation des résultats lors de la journée de restitution à l'AFD (<i>planifiée le 03 décembre 2015</i>)

2. CONSTATATIONS & DISCUSSIONS

A. IMPACT

Il s'agit d'analyser les effets produits par l'action de manière élargie en identifiant les bénéfiques à court terme, et dans une certaine mesure à long terme (en lien avec le critère de *durabilité/pérennité*), les impacts positifs mais aussi négatifs et/ou inattendus éventuels, les impacts au niveau 'macro' (sectoriel) et au niveau 'micro' (à l'échelle des bénéficiaires des microprojets).

1- La vraie dimension de la réussite du programme

En quoi l'atteinte des résultats permet-elle de réaliser les objectifs fixés ? Comment est-il mesuré ? Les indicateurs et les sources de vérifications sont-ils les bons ?

L'objectif global du programme reprend les termes de l'appel à initiative de l'AFD. Même si on peut s'interroger sur la nature de la 'vraie dimension' souhaitée¹, l'évaluation finale démontre que les effets recherchés par la mise en œuvre de ce financement de programme sont atteints. Pour mieux définir l'ampleur des objectifs du programme, la terminologie associée à la 'vraie dimension' mériterait d'être spécifiée ; ou bien l'objectif global devrait être mieux défini par ses indicateurs. S'agit-il par exemple de donner une dimension nationale ou de diversifier l'offre ?

Il est d'usage de considérer les indicateurs liés à l'objectif global comme des indicateurs d'impact. Regroupés sous un indicateur d'ensemble non chiffré '*Nombre annuel d'ASI françaises, porteuses de microprojets bénéficiant des services de l'AMP*', ceux du cadre logique ne sont pas vraiment représentatifs de l'ensemble des actions du programme et les chiffres planifiés (correspondant à une hausse de 22% sur 3 ans) ne reflètent pas la nouvelle dimension souhaitée. Leur manque de précision ne permet pas de mesurer suffisamment l'ampleur de l'atteinte qualitative réelle du projet. Les objectifs spécifiques sont mieux définis pour mesurer l'impact du projet.

Malgré quelques réserves émises quant aux choix des indicateurs la construction du cadre logique (cf. *Pertinence*), le succès du dispositif est palpable et sans ambiguïté. Le nombre d'ASI atteintes par l'AMP est très nettement supérieur à ce qui était prévu, malgré quelques difficultés en régions². Malgré une fréquentation du site internet encore modeste, les indicateurs de suivi du site - tels que nous les avons retenus (cf. paragraphe *Efficacité*) - sont plutôt satisfaisants au regard des évolutions et des comportements constatés.

En outre, l'analyse d'autres indicateurs marquants (non proposés dans l'objectif global) permettent de montrer que les petites ASI françaises disposent d'un 'centre ressources national' à la mesure de leur dynamisme. A titre d'exemple, l'équipe projet a été fortement renforcée, l'outil internet a été entièrement remanié au service des microprojets et le volume de dotations a été multiplié par 7,5.

2- La qualité des microprojets : une amélioration perceptible et des résultats visibles

Quels sont les bénéfiques engendrés par l'action du projet ? L'évaluation finale distingue 2 catégories de bénéficiaires : les bénéficiaires en France (ASI) et les populations et acteurs locaux bénéficiaires des microprojets dans les pays du Sud (bénéficiaires finaux).

¹ Objectif global du programme : *Donner sa vraie dimension à un centre ressources national dédié aux microprojets de solidarité internationale des petites ASI françaises selon les termes de l'appel*

² Voir les tableaux de bord en *Annexe #8*.

L'amélioration de la conception et du suivi des microprojets par les ASI porteuses

En sélectionnant un panel de 6 associations ayant déposé 21 projets entre 2010 et 2015³, l'analyse des dossiers à partir de la grille de lecture des jurys, la vérification de qualité des bilans (intérêt des informations contenues) et la tentative d'appréhender un degré de complexité accru permet de dégager quelques enseignements phares sur l'évolution de la qualité des microprojets, en termes de conception et de suivi par les ASI porteuses de projets.

Les aspects les plus marquants sur l'évolution de la qualité des dossiers déposés sont les suivants :

- *La présentation du dossier et la maîtrise du cadre logique* : on note une amélioration certaine malgré une approche encore un peu trop 'scolaire', sans réflexion sur les exclus par exemple. Les indicateurs de performance sont choisis sans soin, avec des conséquences sur la qualité des bilans.
- *L'ancrage local et la pertinence des projets* : on note peu d'évolution marquante mais la performance est le plus souvent assez bonne dès les premiers dossiers. Les visites terrain de 7 microprojets durant le processus de l'évaluation finale ont confirmé cette tendance.
- *L'analyse des facteurs de viabilité* : il existe une très nette amélioration dans la prise en compte de cette dimension par les porteurs de projets. Le décalage entre les premiers dossiers et ceux plus récents est en effet très marqué. Les ASI porteuses semblent s'être bien appropriées cette dimension essentielle.
- *La prise en compte du genre* : si cette information est mieux renseignée au fil des dossiers, il n'en demeure pas moins qu'il s'agit d'une problématique mal connue et appréhendée sans véritable compétence. Le plus souvent, il s'agit seulement de préciser que les femmes sont bénéficiaires du projet.

Selon une trame proposée bien construite, les bilans fournis par les ASI porteuses de microprojets sont de meilleure qualité. Dans l'ensemble, cela reste encore un point qui mérite d'importantes améliorations, notamment sur les points suivants :

- Les indicateurs sont repris sous forme de liste mais sans être ni renseignés ni chiffrés ;
- Les renseignements fournis sont souvent vagues et peu étayés ;
- Les bilans ne sont pas totalement utilisables pour de la capitalisation et ne constituent pas encore un véritable support écrit pour préparer les actions futures ;
- Dans l'échantillon étudié, les objectifs sont systématiquement indiqués comme '*globalement atteints*' et la viabilité est jugée '*satisfaisante*', sans aucune analyse ni explication des écarts constatés.

La nature des projets évolue ; les partenaires changent et on note un plus grand nombre de bénéficiaires sans toutefois noter d'évolution significative des budgets proposés. De manière générale, une ASI sollicite les mêmes bailleurs de fonds à chaque projet ; il n'est pas possible d'identifier de bailleurs dominants.

La perception des ASI sur les services proposés et les exigences de l'AMP

Est-ce un moteur de changement et une incitation / aide à progresser ? A l'inverse, est-ce un motif de découragement ou une contrainte sans intérêt autre que l'obtention d'un financement ?

a) Une passerelle pour monter en compétences : le juste compromis entre qualité et accessibilité

Les acteurs interrogés considèrent unanimement que le niveau d'exigence requis par l'AMP est adéquat. S'agissant des responsables de RRMA ou des ASI porteuses de microprojets, tous s'accordent à

³ 12 d'entre eux ont réalisé des bilans, 3 ont été évalués et 5 ont été refusés. Les ASI interviennent sur un même pays et une même zone d'action avec fidélité ; une seule d'entre elles a fait le choix d'élargir sa zone d'intervention à un autre pays.

dire que l'AMP a trouvé le bon équilibre entre la taille des projets et la qualité exigée. L'appui proposé est par ailleurs bien apprécié.

L'obtention de dotations est sans aucun doute le principal attrait de l'AMP pour les petites ASI. Néanmoins le dispositif reste une passerelle vers la montée en compétences des ASI qui, en étant confrontés à l'écriture de projets, doivent faire appel à des structures d'appui comme l'AMP (utilisation des fiches techniques, entretiens et/ou formation), mais également auprès des RRMA, dont certains vont jusqu'à accompagner leurs ASI membres dans la phase de conception et de rédaction. Comme indiqué dans le paragraphe *Monitoring*, les diverses trames proposées par l'AMP permettent d'approcher un bon niveau de qualité sans trop complexifier le mécanisme auprès des petites ASI, qui sont des structures non professionnelles (activités bénévoles).

b) Des entretiens et des formations plébiscités

A propos des formations et des entretiens, les indicateurs de satisfaction de l'évaluation à mi-parcours sont jugés d'un excellent niveau⁴. L'appréciation globale sur les formations est très bonne pour 96% des répondants et l'animation est très appréciée. A l'issue de la formation, les besoins concernent principalement le renforcement de compétences sur certains domaines. On retrouve également un souci de partager avec d'autres avec une forte propension à échanger. Plus de la moitié des participants des formations ont finalisé un dossier de projet en vue d'obtenir un financement.

Bénéfices aux populations ciblées par les actions des microprojets

Le panel représentatif des 7 microprojets visités montre des améliorations de conditions de vie certaines sur un aspect spécifique : l'accès à des services de base (comme une maternité, une école, un point d'eau moderne) ou des activités professionnelles du monde rural (activités génératrices de revenus). Par extension, les microprojets participent à l'amélioration du cadre de vie et de la santé publique (réduction des maladies, meilleur accès aux soins).

Les capacités des acteurs communautaires sont aussi bien renforcées (approches participatives, formations, groupes de discussions, implication dans la gestion des services, etc.). Les microprojets ont un impact social fort (alphabétisation de jeunes filles non scolarisées, appui à des groupements de femmes, tourisme solidaire & centre de soutien scolaire, transformation d'une maternité en CSPS, mise à disposition de personnels de l'Etat). L'impact financier sur les familles les plus vulnérables est également palpable sur certains projets (augmentation des richesses de ménages pauvres). Dans une zone régionale (Sahel) fortement influencée par les désordres climatiques, l'intégration des enjeux environnementaux est de manière générale plutôt bien considérée (prise en compte du changement climatique, nouvelles constructions, etc.).

Au final, les microprojets participent à une approche dite de 'développement durable', selon ses 3 composantes essentielles que sont le renforcement économique, la valorisation sociale et la protection des ressources naturelles (à laquelle s'ajoute un 4^e axe : la prise en compte des considérations socio-culturelles). Toutefois, alors que certains projets peuvent prétendre à une véritable étiquette 'développement durable' (par exemple : projet de production et de commercialisation du miel), l'impact de chaque microprojet mériterait parfois quelques efforts supplémentaires pour accroître leur dimension intégrée et démultiplier les effets pour les populations bénéficiaires.

3- Les incidences des évolutions à mi-parcours et la nécessité de prolonger la réflexion sur les critères d'attribution

Quelles sont les incidences des évolutions apportées suite à l'évaluation à mi-parcours ?

⁴ 91% des répondants à l'enquête ont été satisfaits ou tout à fait satisfaits des entretiens qu'ils ont eus avec l'AMP. Ils sont 47% à trouver les échanges précis, pragmatiques et concrets, 41% soulignent une bonne orientation en fonction des compétences et des moyens, 21% considèrent que cet entretien leur a permis de mettre le pied à l'étrier.

Comme décrit dans le chapitre précédent (Paragraphe *Objectifs du Programme 'Agence des Micro-Projets 2013-2015'*), l'évaluation à mi-parcours a proposé de réajuster certaines conditionnalités sur les critères d'attribution. L'AMP a engagé dès la fin 2014 les modifications sans retenir toutefois la proposition qui consistait à réserver un volume des dotations aux seules petites ASI de moins de 100 000 € de budget annuel.

La hausse du plafond des dotations a été très bien accueillie par les associations interrogées⁵. Certaines d'entre elles y voient des perspectives intéressantes pour l'avenir et le moyen de développer des projets plus ambitieux sans avoir à multiplier les dossiers de financements.

Pour la session du printemps 2015, seulement 8 ASI ayant un budget supérieur à 100 000 € ont déposé un dossier. Cela signifie-t-il que les ASI ciblées par cette mesure n'ont pas été suffisamment informées de ce changement malgré la communication importante réalisée ? Ou bien est-ce que l'AMP n'est pas un bailleur majeur pour ces acteurs ? Il est difficile de se prononcer à ce stade ; l'observation mérite d'être continuée lors des prochaines sessions pour alimenter la réflexion.

La session du printemps 2015 a été un exercice difficile avec une somme de 300 000 € à répartir entre un nombre grandissant de projets, d'un niveau de qualité accru et pour un volume sollicité de plus d'1,2 millions d'euros. 44% des 108 dossiers présélectionnés ont été dotés (similaire aux résultats de 2014). Toutefois, pour la première fois depuis 2013, le montant des dotations est très largement inférieur au montant sollicité⁶. La hausse du plafond des dotations s'accompagne paradoxalement d'une baisse du montant moyen alloué⁷. Au vu de cette session, il apparaît important aujourd'hui d'engager une réflexion sur les critères d'allocation. Les points suivants sont identifiés :

- En termes de lisibilité auprès des ASI, il semble peu opportun de modifier à nouveau les critères d'attribution des dotations. Néanmoins, sachant la très faible proportion des ASI candidates ayant obtenu une somme supérieure au plafond précédent⁸, il apparaît essentiel de préciser en interne certaines spécificités requises pour en bénéficier : projet 'Coup de Cœur', thématique particulière à laquelle l'AMP voudrait accorder plus de moyens, zones ou groupes de bénéficiaires particulièrement fragilisés, etc. ?
- Le rôle d'incubateur est une caractéristique forte de l'AMP. Pour jouer efficacement ce rôle, il pourrait être envisagé de fixer un niveau 'plancher' concernant la part de financement de l'AMP dans le budget total du microprojet. Dans le même ordre d'idée (et tout en restant dans la dimension du microprojet), il paraît peu cohérent de financer des demandes au budget total trop conséquent (montant AMP ne pouvant dépasser 15 000 €). La grille des taux 'planchers' et 'plafonds' doit être définie en interne par l'équipe de l'AMP. L'idée de définir des paliers selon les montants de budgets peut être aussi considérée pour une meilleure flexibilité.
- Dans un souci d'atteindre un maximum d'acteurs, la possibilité pour une même association de présenter plusieurs projets à une même session pourrait être revue.
- Lors de l'arbitrage et la décision d'octroyer la totalité ou une partie (selon quelle proportion) de la demande, il semble prépondérant de mieux formaliser certains mécanismes de décision selon le contexte et la nature des microprojets sollicités. Ces règles internes peuvent être développées lors de réunions de travail préalables de l'équipe AMP, en se basant sur certains critères d'aide à la décision. A titre d'exemple, l'AMP privilégie-t-elle les projets de développement intégrés ou les projets ne se limitant qu'à une seule activité bien définie ? La

⁵ Toutes considèrent que c'est une 'bonne nouvelle'.

⁶ La dotation moyenne sollicitée s'élève à 11 300 € (soit 30% du financement demandé à l'AMP) ; la dotation moyenne accordée n'est que de 6 700 € (soit 18% du budget global du microprojet).

⁷ D'environ 8 000 € en 2013 à 6 700 € au printemps 2015

⁸ Seules deux d'entre elles ont obtenu 12 000 €

préférence est-elle accordée aux projets avec plusieurs bailleurs ou un seul financeur ? Est-il pertinent d'adopter les mêmes règles pour des projets au budget modeste que pour des budgets plus ambitieux ? Quel est le risque de non atteinte des objectifs du microprojet si le financement demandé n'est accordé que partiellement ?

En prévision de demandes de plus en plus abondantes (conséquence logique de la nouvelle dimension acquise par l'AMP) et la nécessité d'opérer des sélections de plus en plus rigoureuses, l'organisation des sessions sur une période de 2 jours semble préférable. En regroupant les dossiers par thématiques, les jurys externes pourraient ainsi se déplacer sur une journée, ce qui ne devrait donc pas alourdir les frais d'organisation de manière significative.

4- Les impacts inattendus et/ou négatifs du programme AMP auprès des ASI porteurs et des bénéficiaires finaux

Quels sont les impacts négatifs qui apparaissent dans le dispositif AMP (auprès des porteurs de projet et sur le terrain). Quelles sont les actions prises pour les limiter autant que possible ?

En plus des effets positifs attendus, les microprojets permettent le développement d'autres impacts par la synergie entre les différents acteurs et les passerelles entre chaque thématique et les opportunités saisies. La démultiplication des effets grâce à des initiatives complémentaires engendrées par le microprojet (comme la transformation du projet 'maternité' en CSPS officiel, la formations d'artisans locaux, l'utilisation du tissu social, le développement de nouvelles techniques de construction, etc.) montre aussi la pertinence de mettre en place des projets de plus en plus intégrés. Dans un autre registre, le développement du site de financement participatif découle de la mise en œuvre des premières actions du programme AMP.

Il n'est pas constaté d'impacts négatifs du programme AMP à titre notoire. Toutefois, avec la tendance (justifiée) à mieux encadrer les ASI porteuses et par voie de conséquence, à être plus exigeant sur la qualité des dossiers, il pourrait y avoir un risque potentiel d'une trop forte demande en 'reporting', en mesure d'indicateurs, etc. qui pourrait soit intimider -voire décourager- les éventuels candidats au financement, soit amener un décalage significatif entre qualité narrative du projet et réalité de terrain. Ainsi, le programme AMP doit veiller à être constamment à la recherche du bon équilibre entre exigences et opérationnalité pratique afin de ne pas glisser trop vers les travers usuels des gros financements (tels que ceux attribués aux ONG internationales) et bien rester dans le cadre du microprojet.

Comme mentionné dans le paragraphe précédent, sans en être une conséquence systématique, certains microprojets peuvent pâtir fortement d'un financement par étapes (pluriannuel). Par conséquent, le programme AMP doit bien évaluer l'importance d'une coupe budgétaire par rapport à la faisabilité du microprojet (en quoi l'attribution d'une partie et non de la totalité de la demande affecte la faisabilité et donc la pertinence du microprojet ?).

En outre, les microprojets se caractérisant par des montages financiers (addition de plusieurs petits financements) et de contributions diverses par différents acteurs, la non-réalisation d'une contribution prévue (que ce soit financière ou matérielle) peut avoir des enjeux importants sur la capacité de réalisation du microprojet au final. Les visites des 7 microprojets au Burkina Faso ont notamment identifié quelques facteurs à risque. A titre d'exemples :

- Comment l'absence d'électrification pourtant initialement planifiée par les autorités locales affectera à terme l'entreprise fermière d'adduction d'eau et entrainerait à terme son arrêt d'exploitation à cause du cout de pompage par générateur, élevé et non programmé initialement) ?
- Quel sera l'impact d'un retard important dans la livraison de matériels venant d'Europe pour le bon fonctionnement du CSPS ?

- Quel sera le devenir de la cantine scolaire si les parents d'élèves ne commencent pas à cotiser et/ou établir un système durable de gestion de l'Association des Parents d'Elèves ?

Ces exemples de facteurs externes montrent la nécessité de bien identifier les risques potentiels et d'en atténuer les effets par une bonne anticipation au moment de la programmation. Lors des attributions, l'AMP doit pouvoir être en mesure de bien cadrer ces facteurs de risques éventuels et de demander des garanties d'adaptation le cas échéant.

B. DURABILITÉ / PÉRENNITÉ

Il s'agit d'appréhender dans quelles mesures les actions continueront de produire des effets après la fin du dispositif (*Etape 1- évaluation du dispositif*) et après la fin des microprojets (*Etape 2 – évaluation terrain*).

1- Viabilité du dispositif AMP

L'AMP a-t-elle envisagée une stratégie pour assurer la viabilité du dispositif ?

Le dispositif élaboré par l'AMP fonctionne bien ; la qualité en est reconnue. L'AFD évoque une grande satisfaction et l'AMP devrait pouvoir poursuivre le déploiement de ses activités avec le maintien du soutien de l'Etat français. Mettre fin au financement de cet outil majeur de l'appui aux petites ASI françaises entrainerait un gaspillage certain par rapport aux efforts déployés, à l'atteinte d'un niveau de qualité élevé et à l'ancrage du dispositif auprès du secteur des petites ASI, et de manière élargie à la société civile française. Même avec des perspectives très favorables de poursuite du financement du dispositif, il reste néanmoins essentiel de se poser la question du devenir de l'AMP en cas de non maintien de ce financement public (par nature, soumis aux aléas politiques éventuels et d'allocation budgétaire) dans des conditions similaires, dans une perspective de moyen / long terme.

Le travail de rapprochement en cours avec les fondations et la création du site de financement participatif (www.microprojets.org) ouvre des perspectives certaines en matière de financement privé des microprojets portés par des ASI françaises. L'AMP envisage que les fondations pourront à terme bénéficier du processus de dématérialisation des dossiers, une contribution aux frais de fonctionnement pouvant être envisagée. Pour l'instant, l'apport de financements privés via l'AMP reste marginal.

Selon l'évaluation réalisée en 2006, la part du financement public représentait 59% du budget hors valorisation (MAE) ; en 2015, la part de l'AFD s'élève à plus de 70% du budget hors valorisation (71,5% en tranche 2 et 76% en tranche 1) avec une augmentation des ressources budgétaires. Le renforcement du dispositif AMP grâce aux financements publics de l'Etat français a eu pour conséquence d'accroître sa dépendance à l'égard de l'Etat. La prépondérance de l'Etat reste nécessaire ; les financements privés sont plus fragiles, et sans participation de l'Etat, l'AMP pourrait remplir très difficilement sa fonction de service public à l'égard des autres associations françaises.

La Guilde n'a pas de stratégie précise mise sur papier pour le développement à moyen / long terme du dispositif de l'AMP. Avec une forte expérience dans le passé sur ce type de travail, elle en a toutefois une bonne vision d'ensemble avec des objectifs d'ensemble assez clairs. L'élaboration d'un document d'orientation stratégique à long terme (perspective de 5 à 10 ans) permettrait néanmoins de mieux cadrer les perspectives de développement, prioriser éventuellement les différentes pistes à explorer, mettre en forme de manière plus concrète les objectifs à atteindre de manière quantifiée et définir des moyens de réajustements en cas de déséquilibre des ressources financières. Ce travail de planification devrait permettre aussi de mieux anticiper la fin (ou la forte diminution) potentielle de soutiens financiers et d'éviter une trop forte dépendance du dispositif par rapport aux bailleurs de fonds. Par voie de conséquence, cet outil, utilisé le plus en amont possible grâce à un mécanisme prédéfini d'alerte et de suivi, deviendrait aussi un outil de plaidoyer pour l'obtention des financements manquants.

L'AMP affirme une cohérence certaine en revendiquant son ancrage dans le champ du soutien aux structures associatives et la nécessité d'être soutenu par les fonds publics. La Guilde ne souhaite pas développer de stratégie d'émancipation. Au contraire, elle souhaite œuvrer au renforcement de son partenariat avec l'Etat.

2- Viabilité des effets produits des microprojets

Quels sont les bénéfices engendrés à long terme ? Quels est le niveau de renforcement de compétences des ASI et des acteurs locaux ?

La capacité des ASI françaises

Les microprojets portés par les petites ASI ne cesseraient probablement pas si la subvention de l'AFD venait à être suspendue. Néanmoins, pour celles qui ont commencé à bénéficier des dotations et qui envisagent de nouvelles perspectives grâce au plafond proposé, la dynamique serait sérieusement entravée.

S'agissant de la durabilité des effets produits sur les ASI, l'analyse d'impact a montré une évolution réelle dans la conception des projets. Les ASI qui ont suivi les formations, bénéficié des entretiens individuels et/ou monté des dossiers en ligne avec l'appui de l'AMP, ainsi que celles dont les projets ont été évalués ou qui ont été impliquées dans des réflexions collectives ont renforcé leurs compétences et/ou acquis des connaissances nouvelles qu'elles peuvent mettre en pratique dans la durée. Les membres actifs des ASI restent le plus souvent impliqués sur le long terme dans leur association, même si certaines peuvent pâtir d'une trop grande dépendance à une personne 'historique' (fondateur, disponible pour les visites sur le terrain, etc.).

La pérennité des services apportés aux populations bénéficiaires et aux acteurs locaux

La durabilité des actions menées sur le terrain dépend de différents paramètres que les microprojets semblent bien intégrer. Les ASI et leurs partenaires opérationnels sur le terrain travaillent étroitement avec les autorités locales pour incorporer leurs efforts dans un contexte institutionnel reconnu. De plus le travail de proximité avec les communautés permet à la fois une bonne considération des besoins prioritaires de la population et une vraie appropriation par les acteurs locaux, dont les futurs usagers / bénéficiaires.

Plus les efforts des microprojets aboutissent à une approche intégrée de développement durable, plus le potentiel de continuité des services créés devient élevé. A l'inverse, les ASI qui éprouvent des difficultés de mise en œuvre des actions ou de financements ou qui reposent trop fortement sur une seule personne leader, ne donnent pas les meilleures garanties sur le long terme. Face à la dépendance de financements extérieurs aléatoires, le développement d'activités génératrices de revenus est une vraie plus-value favorisant l'autonomie financière des communautés.

C. COHÉRENCE INTERNE ET EXTERNE

Il s'agit d'évaluer l'approche du programme, d'une part dans sa cohérence interne pour prendre la mesure des complémentarités entre les différents axes d'intervention, et d'autre part dans sa cohérence avec le contexte plus global dans lequel il se situe : stratégies nationales et locales, bailleurs de fonds, politiques nationales sectorielles, programmes de solidarité internationale, etc.

1- Exigences, Accompagnement et Renforcement des Compétences : les piliers de la cohérence interne du dispositif

La cohérence interne du dispositif s'apprécie au regard de la logique d'intervention. Suivant l'objectif global visant à 'donner sa vraie dimension à un centre de ressources national dédié aux microprojets de solidarité internationale des petites ASI françaises', le programme déploie 4 volets : (i) Appui et Accompagnement, (ii) Formation, (iii) Financement et (iv) Communication. Ces 4 axes d'intervention, s'ils préexistaient au lancement du programme triennal, ont néanmoins été très largement renforcés pour offrir aux ASI un centre de ressources disposant d'une palette d'outils à la cohérence évidente (même si tous ne sont pas encore pleinement finalisés et bien connus de l'ensemble des acteurs).

Le dispositif de l'AMP offre aux ASI l'ensemble des moyens utiles à leur 'professionnalisation', au sens d'une opposition à l'amateurisme et au manque de connaissances essentielles. Par ailleurs, l'AMP est une vitrine importante pour les ASI porteuses, qu'ils ne sauraient prétendre de manière isolée, et au secteur du microprojet de manière générale. Cette visibilité offerte renforce l'exigence de qualité tout en élargissant les possibilités de financement.

2- Cohérence externe et stratégie partenariale : un positionnement affirmé et collaboratif

Quel est le niveau de coordination avec les autres acteurs ? L'AMP est-elle membre des plateformes de solidarité internationale ? Comment s'insère-t-elle dans les réseaux d'ECSI ? Quelles sont ses relations avec les structures régionales ?

L'AMP conçue comme un outil et non comme une plateforme

L'évaluation menée en 2006 évoque un rôle de plateforme alors que cette terminologie ne figure plus aujourd'hui ni dans les documents phares de l'AMP ni dans le cadre logique. L'AMP est devenu un 'centre de ressources', un outil au service des petites ASI, mais pas le 'syndicat' des petites ASI.

Suite aux recommandations de l'évaluation à mi-parcours, l'AMP s'est rapprochée du F3E. Les discussions engagées ont permis de conclure à l'inopportunité pour la Guilde de devenir adhérente du F3E. En revanche, les contours d'un partenariat se dessinent, le F3E n'ayant pas la capacité de travailler avec une multitude de petites associations. Ce fonctionnement est d'ailleurs cohérent avec celui de l'AFD qui délègue à l'AMP le suivi et le financement des microprojets portés par les petites ASI.

Comme cela apparaît dans les évaluations de 2006 et 2014, la question de la cohérence externe renvoie essentiellement à l'articulation de l'AMP avec le FORIM et les RRMA.

Les petites ASI de migrants bénéficient du dispositif de l'AMP

Les associations de migrants sont pour la plupart des petites associations qui interviennent dans leur pays d'origine, essentiellement de la zone prioritaire, d'où une forte proximité avec les domaines d'intervention de l'AMP. Les relations avec le FORIM⁹ existent de longue date : l'AMP a notamment participé au montage et à la rédaction du programme PRA/OSIM. Avec des fonds provenant de l'Etat

⁹ Sous financement du Ministère des Affaires Etrangères et du Développement International.

français, les projets financés dans le cadre du PRA/OSIM¹⁰ ne peuvent solliciter de dotations à l'AMP, et inversement. En revanche, les associations de migrants font partie du public ciblé et bénéficient régulièrement des dotations.

La coordination est très bonne entre les 2 structures. Les responsables du FORIM et de l'AMP se côtoient régulièrement, comme l'illustre la réflexion actuelle sur les 'mésoprojets'. Le FORIM transmet systématiquement à l'AMP la liste des projets dotés par le PRA/OSIM pour éviter les doublons en matière de financement.

Des passerelles et des mutualisations sont-elles souhaitables et possibles entre les 2 structures au-delà d'un système d'information réciproque ? Les OSIM ont des spécificités fortes dans lesquelles la dimension interculturelle y est essentielle. Par ailleurs, elles sont assez bien implantées dans les régions grâce aux opérateurs d'appui (FOSIM et COSIM) mis en place par le FORIM. Une communication accrue à destination de ces structures pourrait être un plus pour mieux déployer le dispositif AMP en régions. Par ailleurs, ne serait-il pas possible d'envisager un travail commun sur les problématiques interculturelles, point fort des OSIM, de même que sur d'autres sujets thématiques ou géographiques ? En outre, les COSIM proposent des formations sur le genre, sur l'accès à l'énergie, les toilettes sèches, etc., autant de sujets qui concernent également le public de l'AMP. Une discussion sur ce point avec le FORIM mérite donc d'être engagée.

La complexité du déploiement du dispositif AMP dans les régions françaises

a) Un partenariat à renforcer avec les RRMA

La mise en réseau des acteurs locaux de la solidarité internationale est au cœur de nombreuses stratégies régionales d'animation des territoires. *L'annexe 12 - Analyse des investigations auprès des RRMA* décrit les résultats des investigations auprès des RRMA (11 sur 12 consultés). Les points principaux montrent :

- La mission commune d'accompagnement et de formation des petites ASI ;
- L'AMP est le seul 'guichet' adapté aux microprojets selon ces réseaux ;
- Un centre de ressources de qualité qui pourraient être mieux approprié ;
- La stratégie d'évaluation de l'AMP mal connue.

Autour d'un partage de valeurs en commun, la qualité des actions entreprises par l'AMP est unanimement reconnue par les RRMA ; néanmoins, le développement d'un partenariat solide et harmonieux reste à poursuivre entre l'AMP et les RRMA. Des tensions sont en effet apparues sur la nature de la collaboration ; le déploiement de l'AMP sur l'ensemble du territoire national ayant pu heurter les RRMA, dont la notion de territoire est essentielle, en ne les impliquant pas davantage dans ses réflexions et ses interventions. Les indicateurs du déploiement en région méritent par conséquent d'être retravaillés pour intégrer des objectifs et des indicateurs plus qualitatifs. Un partenariat de qualité avec ces acteurs régionaux est à privilégier pour améliorer l'efficacité et l'efficience du dispositif AMP en région.

Dans la mesure où l'AMP et les structures au niveau régional ont des missions communes, il semble opportun d'évoquer ensemble les modalités fonctionnelles de collaboration pour ne pas mettre les acteurs en concurrence mais plutôt veiller à identifier les complémentarités et de mener ensemble des réflexions méthodologiques. Un atelier d'échanges et de réflexion entre l'AMP et toutes les RRMA permettra d'aborder ces points de collaboration.

¹⁰ Le budget total du projet ne doit pas excéder 120 000 €, la demande de subvention est plafonnée à 15 000 € et ne peut représenter plus de 70% du montant total du projet.

b) Les collectivités locales, une cohérence à valoriser

Le déploiement du dispositif AMP en régions implique une concertation et une collaboration étroite avec les collectivités locales, parfois très actives. Une étude menée en 2014¹¹ montre une cohérence géographique et thématique forte entre l'AMP et les collectivités locales. Des actions communes (échange de bonnes pratiques par zone ou thématique, coordination locale, etc.) peuvent donc être envisagées. En travaillant souvent en étroite collaboration avec les collectivités locales, les RRMA pourraient constituer le lien fiable et efficace entre l'AMP et ces acteurs locaux français. D'autres synergies pourraient également émerger le cas échéant (exemple : *Cités Unies France* tient un Atlas de la Coopération Décentralisée alors que l'AMP a produit une cartographie des projets).

c) Les ambitions collaboratives de l'Observatoire

Au sein de l'Observatoire, la volonté collaborative est clairement affichée. L'élaboration du premier guide méthodologique consacré au financement a ainsi impliquée 8 partenaires bailleurs de fonds. Ils sont une dizaine à avoir été sollicités à l'occasion du guide sur la communication, essentiellement au sein des ASI dotées. Un travail partenarial conséquent est également mené s'agissant des bonnes pratiques, avec les ASI dotées ainsi qu'avec des acteurs institutionnels (PS Eau, EDUCASOL, F3E, etc.).

3- Nouvelle approche de partenariat avec les entreprises et les fondations

Alors que l'évaluation finale de 2006 évoque la participation de 14 entreprises aux dotations de 2005 pour un montant de 58 500 €, à l'heure actuelle, hormis un partenariat avec la Fondation Latécoère (*voir plus bas*), les entreprises ne figurent plus parmi les soutiens de l'AMP. La tendance des grandes entreprises se portent sur leur propre structure (Vivendi, Elf, Total, etc.). Face à cela, l'AMP s'active pour poursuivre des pistes de collaborations innovantes avec le secteur privé.

En plus de la création de sa plateforme de financement participatif (www.microprojets.org), l'AMP a mis en place un 'Comité des donateurs' chargé de contrôler et d'animer la réflexion sur la relation entre l'AMP et les donateurs. Ce comité naissant compte à ce jour 2 membres : le président (chef d'entreprise d'une PME dans le domaine du financement des énergies renouvelables) et le trésorier (Directeur des Programmes Interventions et Développement de la Guilde). Le Comité des Donateurs travaille à la mise en œuvre d'un nouveau modèle de financement, en ciblant des PME/PMI intervenant dans les pays en développement. Avec l'organisation prochaine de la COP 21, le Comité des Donateurs tente une initiative 'Dotation Energies Renouvelables', sous la forme d'un mécénat de compétences dans les pays où ces acteurs privés sont implantés. En cours de montage, ce financement ne pourra se faire sans un certain degré d'implication des banques, sur le principe que pour chaque projet économique financé dans un pays en développement, un pourcentage serait alloué à un microprojet de solidarité.

L'AMP a été plutôt active au cours du programme triennal pour nouer des relations avec les fondations. Des discussions sont engagées avec la Fondation de France pour envisager la possibilité de mutualiser le site de l'AMP ; quelques fondations semblent enthousiastes par rapport au processus de dématérialisation mis en place. A ce jour, 2 conventions ont été signées pour que les ASI bénéficient de fonds complémentaires :

- La *Fondation Latécoère* remet tous les 2 ans les 'Prix Latécoère' compris entre 5 000 € et 10 000 €, qui récompensent les projets solidaires innovants et respectueux de l'environnement. Depuis 2011, l'AMP gère cette récompense pour la fondation.
- La *Fondation Agir Sa Vie*, sous égide de la *Fondation de France*, peut être désormais sollicitée directement via le site internet de l'AMP pour les microprojets qui correspondent à ses

¹¹ Y. Lechevallier et A. Boitière, Etude concernant le soutien des collectivités françaises aux Associations de solidarité internationale au cours de l'année 2013, Agence Cop Dec Conseil, AFD, Mai 2014

critères (personnes en situation d'exclusion hors domaines de la santé et de l'éducation). Lors de la session Printemps 2015, 27 ASI ont ainsi sollicité cette fondation.

4- Prédominance des microprojets d'éducation, en Afrique de l'Ouest, à l'attention des associations franciliennes

Quelles thématiques, quels pays et quelles régions françaises le programme AMP couvre-t-il de manière prioritaire ?

Le Burkina Faso et l'éducation, cibles privilégiées des microprojets

Dans leur très grande majorité, les projets soutenus par l'AMP sont réalisés sur le continent africain. A l'intérieur de cette zone, le Burkina Faso qui totalise le plus grand nombre de projets avec 18% des projets dotés entre 2013 et 2015. Au niveau des secteurs couverts, l'éducation domine, suivi de l'agriculture et de l'eau. S'agissant des thématiques de projets dits 'Agriculture' et 'Eau', il est à noter que 2 sessions d'attribution des dotations ont été dédiées de manière spécifique à ces problématiques (2013 et 2014). Néanmoins, en enlevant ces 2 sessions thématiques, l'agriculture reste le 2^e secteur financé (puis la santé, l'environnement et l'eau).

En France, les associations d'Ile-de-France sont plus largement touchées

Environ 2 ASI dotées sur 5 sont basés en région parisienne. De même, 35% du montant des dotations est accordé à des ASI d'Ile-de-France. Ces résultats sont néanmoins à prendre en compte en fonction des spécificités françaises territoriales en matière de vie associative. La région d'Ile-de-France est en effet une région qui concentre une très grande quantité d'associations de toute nature¹².

Comme évoqué plus haut, l'AMP rencontre certaines difficultés à se déployer dans les régions pour offrir des formations et appuyer les ASI. L'évaluation à mi-parcours révélait que *'le nombre de participants aux formations en province est généralement deux fois moindre qu'à Paris... Plus de la moitié des formations dans les régions ont été effectuées auprès du CERCOOP de Franche-Comté'*.

5- L'intégration sectorielle des microprojets

Les microprojets visités durant l'évaluation finale respectent les normes nationales et les préconisations techniques et d'usage des services étatiques concernés. Les autorités locales sont satisfaites de l'approche du travail et du niveau de concertation avec les autorités du pays. Cet aspect d'intégration d'un travail de concertation et de validation des pouvoirs publics est un aspect essentiel de la réussite des actions ; il s'agit d'un point indispensable à assurer dans la sélection et le suivi des dossiers.

En plus d'une bonne intégration sectorielle, les microprojets se positionnent parfois dans une approche plus vaste, intégrée / multisectorielle qui apporte de plus grands débouchés et perspectives aux actions (production de vaches laitières pour pérenniser un centre d'alphabétisation; activités génératrices de revenus et tourisme solidaire, etc.). Toutefois, il faut aussi alerter les ASI porteuses sur l'aspect trop restrictif de certains microprojets qui envisageraient leur problématique avec une vision dite de 'silo' (alors que le potentiel et les effets multiplicateurs sur la population sont nettement plus efficaces avec une approche multisectorielle ouverte). A titre d'exemple, un projet 'Eau' n'a pas l'impact optimal recherché sur la santé publique sans prendre en compte en même temps les aspects 'assainissement' et 'amélioration des pratiques d'hygiène' (l'accès à l'eau potable permet de diminuer les maladies hydriques de 25% seulement). Dans un autre registre, fréquent en zone sahélienne, le travail sur un CSPS ou des activités d'élevage ou de production fermières doit positionner la problématique de la crise nutritionnelle (malnutrition aigüe) au centre de l'action. Ces approches sont

¹² Voir l'annexe au projet de loi de finances 2015 : "Effort financier de l'État en faveur des associations".

connues du monde de la solidarité internationale mais cela montre bien le manque de coordination entre petites et grandes structures (ASI porteurs de microprojets / ONG internationales).

D. PERTINENCE

Il s'agit de mesurer la façon dont les objectifs répondent aux attentes, comment les actions mises en œuvre répondent aux problématiques réelles et aux besoins prioritaires des bénéficiaires (porteurs de microprojets et bénéficiaires finaux).

1- Le dispositif de l'AMP comble-t-il un vide ?

En matière de financement, les dispositifs permettant aux ASI de petite taille d'obtenir des subventions sont nombreux. Cependant, en imposant des conditions de thématiques (la majorité des fondations) ou géographiques (les collectivités territoriales), ils ont des limites en termes de ciblage. A l'inverse, le dispositif de l'AMP finance des microprojets dans presque tous les domaines¹³, dans les pays dits éligibles (selon la longue liste des bénéficiaires de l'APD établie par le CAD) et sans considération particulière du lieu de l'ASI porteuse (la seule condition étant d'être française).

En matière d'appui aux ASI, les RRMA assurent cette fonction dans leurs régions. Ils peuvent être aussi relayés par des structures plus locales ayant un rayonnement départemental¹⁴. Toutefois, ils ne financent pas de projets. L'AMP présente ainsi la spécificité d'être à la fois un dispositif de financement et d'appui. A travers son dispositif PRA/OSIM, le FORIM propose lui aussi appui, accompagnement, formation et cofinancement mais à l'attention uniquement des organisations de migrants. Par conséquent, l'AMP reste la seule structure généraliste offrant à la fois appui et financement aux petites ASI sur l'ensemble du territoire français. Elle reste le seul programme financé par l'AFD sur cette thématique.

2- La couverture des besoins et l'implication des bénéficiaires dans la définition des besoins

En quoi les considérations locales sont-elles prises en compte ? Comment les bénéficiaires et les acteurs locaux sont-ils impliqués ? Les bénéficiaires ont-ils participé à l'élaboration du dispositif ? Ont-ils été consultés ? Comment les objectifs ont-ils été construits ? Dans quelles mesures le dispositif répond-il aux besoins et aux attentes spécifiques des bénéficiaires ?

Les attentes prioritaires des ASI vis-à-vis de l'AMP

Au sujet des attentes prioritaires des ASI par rapport à l'AMP, l'évaluation à mi-parcours a montré la nette prédominance des préoccupations financières (43%)¹⁵. On note également que 78% des ASI ayant répondu au questionnaire ont recommandé à d'autres ASI de soumettre un dossier. Après l'appui technique sur les dépôts de dossiers de dotations (30%), vient ensuite la recherche de contacts et de conseils méthodologiques (18%). Sans remettre en cause la pertinence du dispositif AMP et les services proposés, ces résultats pointent un certain décalage entre les besoins des ASI et les besoins identifiés par l'AMP (et par voie de conséquence, le bailleur de fonds, l'AFD). Une étude complémentaire au niveau des petites ASI pourrait permettre d'approfondir cet aspect et réduire d'éventuels écarts.

¹³ Sont exclus les projets : d'éducation populaire (chantiers de jeunes), d'urgence, de post-urgence, de volontariat, de microcrédit, de parrainage, de réalisation de documentaires ou d'œuvres artistiques.

¹⁴ A titre d'exemple en Rhône Alpes : *Pays de Savoie Solidaire, Solicoop 42 (Loire) et ADOS (Ardèche/Drôme)*.

¹⁵ Taux qui doit être majoré, comme le précise le questionnaire.

La couverture des besoins prioritaires et l'implication des bénéficiaires dans la définition des besoins

Les microprojets financés s'inscrivent dans le champ très large des OMD. Ils sont caractérisés par une forte proximité avec les populations bénéficiaires, avec une très bonne connaissance des enjeux et des mécanismes socio-culturels locaux. Même si la définition des besoins est généralement faite en concertation étroite avec les bénéficiaires, l'approche participative de développement du microprojet est à encourager le plus possible (définition, mise en œuvre, suivi & évaluation, enjeux de pérennité après projet). A cet égard, grâce à l'appui d'une personne consultante nationale en sociologie et maîtrise de l'approche participative, une ASI a parfaitement su remodeler son engagement initial basé sur sa propre compétence technique pour s'adapter aux besoins prioritaires définis par la communauté. Au final, ce microprojet présente un niveau excellent d'appropriation et d'implication.

Lorsque le projet ne bénéficie pas à la communauté de manière générale mais à un groupe limité de personnes (groupements, jeunes filles scolarisées, professionnels formés, etc.), le choix des personnes les plus vulnérables mérite d'être mieux documenté (critères de sélection). De même, faut-il faire bénéficier 100% d'un service à une personne en touchant un nombre plus faible ou faut-il mieux réduire la part d'appui (complétée par une participation de la personne / famille) afin d'étendre le nombre de personnes / familles bénéficiaires ?

L'absence de diagnostic conjoint avec les ASI pour la conception du programme AMP

Si la cohérence entre l'état des lieux des besoins et les objectifs du programme est bonne (malgré quelques réserves sur leur expression – cf. *plus bas*), il faut souligner que la problématique identifiée résulte d'une approche purement empirique et qui ne s'appuie sur aucun diagnostic préalable. Le cadre logique a été élaboré par les membres de l'AMP, sur la base de l'appel à initiatives très détaillé, lancé fin juin 2012 par l'AFD.

Il semble ainsi opportun de mener un travail de confrontation entre les constats préalables et l'état des lieux des pratiques réelles. Ce travail pourrait être alimenté grâce à un exercice de capitalisation des évaluations de terrain et des différentes études menées sur les microprojets. Par ailleurs, dans le but de renforcer la connaissance contextuelle des acteurs du secteur des microprojets, il serait sans doute utile de mener une étude spécifique sur les petites ASI pour permettre de mieux appréhender leur réalité, indépendamment de tout préjugé positif ou négatif. Auparavant, la taille du projet était un critère discriminant alors qu'il s'agit désormais de la taille de l'ASI. Si le microprojet est au cœur du dispositif, il est très clairement appréhendé dans une concomitance avec l'ASI qui le porte. Comme cela est souligné dans le paragraphe *Impact*, l'AMP répond au besoin d'appui, de renforcement des compétences et de financement des petites ASI françaises. Mais en l'absence d'un diagnostic préalable, il est difficile d'approfondir la réflexion pour confronter les besoins exprimés et les réponses apportées.

3- Le cadre logique est-il un outil au service de la pertinence de l'action ?

Le cadre logique est-il en adéquation avec l'analyse des problématiques ? Les résultats attendus répondent-ils bien aux enjeux ? Les indicateurs de performance sont-ils les plus pertinents ? Les activités permettent elles d'atteindre les résultats prévus lorsqu'elles sont menées à bien ? Les risques et les hypothèses sont-ils bien anticipés et définis ?

Tels que présentés dans l'appel à initiative de l'AFD, les microprojets '*souffrent d'isolement*' et '*manquent de visibilité*' mais '*ils sont le reflet d'un tissu associatif riche d'initiatives citoyennes*'. Les ASI qui les portent en France sont à '*fort potentiel*', leur proximité est '*source d'innovations*' mais elles sont '*parfois isolées*' et '*ont besoin d'être accompagnées, formées et orientées pour professionnaliser leurs ressources humaines et leurs pratiques*'. Le cadre logique du programme AMP est construit sur la base de l'analyse des forces et faiblesses constatées des ASI porteuses de microprojets avec lesquelles La Guilde travaille depuis 30 ans. La définition des objectifs et des résultats attendus sont ainsi pertinents avec les

enjeux : valoriser et donner plus de visibilité aux microprojets et aux acteurs qui les portent, offrir l'appui méthodologique nécessaire aux petites ASI et permettre aux microprojets d'accéder à des financements adéquats.

Le cadre logique a été construit sur la base de l'expérience de l'AMP et en fonction des éléments présents dans l'appel à initiative de l'AFD. Le cadre logique se décline de manière confuse en 4 objectifs spécifiques et une multitude de sous-objectifs dont leur formulation s'apparente davantage à l'expression d'activités permettant d'aboutir à un résultat plutôt que le but à atteindre. En outre, les relations causales reliant les résultats attendus et les objectifs spécifiques ne sont pas claires. Sans remettre en cause la pertinence du dispositif AMP, cette maladresse dans la formulation de la logique d'intervention du programme contribue également à compliquer le choix d'indicateurs pertinents qui sont souvent similaires selon les objectifs, les résultats et les activités. Certains indicateurs ne sont pas pertinents, ne sont pas renseignés et d'autres manquent à l'évaluation qualitative du programme AMP (cf. paragraphe *Efficacité*). Il est fortement recommandé d'aller vers une logique d'intervention plus simple pour être plus conforme à un cadre logique classique, véritable photographie d'ensemble du programme au moment de sa planification mais également la base de la matrice de suivi : un seul objectif spécifique à atteindre (qui pourrait être l'objectif global actuel) ; 4 résultats (qui seraient les 4 objectifs spécifiques actuels, voire 3 si les 2 derniers sont regroupés) ; des sous-objectifs supprimés et qui deviennent des activités à réaliser pour chaque résultat attendu.

Comme énoncé dans le paragraphe *Impact*, les indicateurs de performance de l'objectif global ne reflètent pas l'intégralité des services proposés aux ASI. L'indicateur '*nombre d'ASI françaises rencontrées individuellement et/ou formées et/ou dotées (900 en 2013, 1 000 en 2014, 1 100 en 2015)*' n'est pas assez représentatif de la vraie dimension recherchée par le programme AMP. Il aurait fallu rajouter : (i) les appels téléphoniques (en moyenne 10 par jour alors qu'avait été fixé un objectif de 6), (ii) les avis motivés et circonstanciés qui sont adressés à toutes les ASI soumettant une demande de dotation (244 en 2013 et 290 en 2014). De plus, si les objectifs chiffrés sont largement atteints et dépassés, on ne peut ignorer que ces calculs additionnent à la fois des ASI et des personnes physiques sans tenir compte d'éventuels doublons. En effet, la même ASI peut avoir été dotée plusieurs fois, plusieurs personnes d'une même ASI peuvent avoir bénéficié d'un entretien individuel, etc. Par ailleurs, la nature de l'appui est très différente selon qu'il s'agit d'un entretien individuel ou d'une formation ou d'un avis motivé suite au refus d'un projet.

La pertinence du 2^e indicateur de l'objectif global '*nombre d'ASI inscrites sur le site Internet (9 000 en 2013, 10 000 en 2014, 11 000 en 2015)*' est discutable. Tout d'abord quel est le sens exact d'une inscription ? Le site internet étant accessible à tous, il est possible de s'inscrire à la newsletter, de déposer un dossier de demande de dotation ou de créer son 'espace association', sans que cela ne renvoie véritablement aux rôles de l'AMP ou caractérise une plus-value en lien avec la vraie dimension acquise du programme AMP.

Tels qu'ils sont présentés dans le cadre logique, l'objectif #3 ('*assurer le financement de microprojets de qualité*') et l'objectif #4 ('*permettre un effet de levier pour les petites ASI*') semblent pouvoir être rassemblés en un seul (*suggestion : 'Contribuer au financement des microprojets de qualité'* focalisant sur le financement direct grâce aux dotations et un effet de levier et un accompagnement vers d'autres sources de financement adaptées).

Au-delà du décalage entre la qualité de l'action et la façon dont on la mesure, les faiblesses du cadre logique peuvent avoir des conséquences sur le contenu même des activités à entreprendre. A titre d'exemple, le nombre d'entretiens individuels avec les porteurs de projets en région n'apparaît pas être un bon indicateur quant à la qualité de l'appui au niveau régional. Dans la mesure où il existe sur place des acteurs locaux dont c'est également la mission, il aurait été plus pertinent de choisir un indicateur qui aurait pu intégrer la qualité de la relation avec les acteurs en région, les mutualisations réalisées, les coopérations engagées, etc., incitant à plus d'actions dans ce sens.

Face à ces difficultés de lecture de la logique d'intervention et les limites engendrées sur le suivi et l'évaluation du programme AMP, il est aussi conseillé de simplifier la construction du cadre logique et d'en faciliter sa compréhension pour le prochain programme triennal. Cela facilitera également le suivi interne dans la mesure où l'AMP utilise ce cadre de façon rigoureuse.

4- L'ECSI est-elle un champ d'investigation et d'intervention à renforcer pour l'AMP ?

Des organisations compétentes existent déjà et sont bien représentées dans le domaine de l'éducation au développement sur l'ensemble du territoire français. L'ECSI ne fait pas partie des missions que l'AMP s'est fixée. Exerçant une mission de '*Structuration du Milieu Associatif*', l'AMP n'a pas fixé d'objectif particulier en matière d'ECSI¹⁶ dans son cadre logique. Toutefois, il s'agit néanmoins d'une priorité de plus en plus marquée pour les pouvoirs publics français, financeurs du programme triennal. Par ailleurs, l'association soutient une multitude d'acteurs œuvrant dans ce domaine grâce aux efforts qu'ils déploient pour partager leur expérience sur leur territoire. Un rapprochement avec les structures spécialisées permettrait d'initier quelques actions à destination du public cible et de pouvoir offrir quelques appuis aux petites ASI. Notamment, un partenariat plus étroit avec les RRMA devrait aussi œuvrer en ce sens (les RRMA consacrent une grande partie de leurs activités à cette problématique). A titre d'exemples, le réseau *CENTRAIDER* travaille depuis quelques mois à la réalisation d'un guide du '*qui fait quoi où?*' sur le sujet ; les RRMA sont géographiquement proches des relais RITIMO. Même si leur priorité peut paraître assez décalée en privilégiant l'impact local sur leur territoire plutôt que dans les territoires du Sud, les collectivités locales sont aussi souvent des bailleurs exigeants en matière d'ECSI.

L'étude commanditée dans le cadre de l'Observatoire (actuellement en cours de réalisation) permettra de mieux cerner la problématique pour rendre plus palpable la dimension ECSI des petites associations, et plus particulièrement celles ayant bénéficié de dotations de l'AMP. Ce travail doit également permettre de déceler d'éventuelles actions à entreprendre par l'association. Les premiers résultats de l'enquête apportent des données quantitatives que l'évaluation finale a ensuite prolongées par un travail qualitatif auprès d'un échantillon de 10 ASI (situées en Rhône-Alpes et ayant bénéficié de dotations depuis la mise en œuvre du dispositif¹⁷). L'enquête et les échanges complémentaires ont permis de faire un comparatif entre les actions réellement menées et les déclaratifs disponibles sur la base de données de l'AMP. Il en ressort les éléments suivants :

¹⁶ "L'Education à la Citoyenneté et la Solidarité Internationale est une démarche sociale et politique dont la finalité est de favoriser la contribution individuelle et collective à la construction d'un monde juste, solidaire et durable" (EDUCASOL)

¹⁷ 10 associations de Rhône-Alpes ont bénéficié de dotations entre 2013 et aujourd'hui. Nous avons pu en interroger 9, elles sont 6 à avoir répondu au questionnaire en ligne diffusé dans le cadre de l'étude en cours.

a) Pratiques des ASI en matière d'ECSI

- **Des actions modestes mais des acteurs impliqués**

L'enquête a permis de recenser 97 réponses ; 85,5% déclarent mener des actions d'ECSI. Ces actions sont assez modestes : de 2 à 4 interventions par an pour un budget moyen compris entre 430 et 800 €. Ce poste de dépenses est en nette progression de 2013 à 2014 ; 50% des ASI ne dépensent néanmoins pas plus de 10 € par an. La majorité des ASI (73%) financent ces interventions sur fonds propres.

- **Des motivations qui s'inscrivent dans l'esprit de l'ECSI**

Les raisons principales qui poussent les ASI à communiquer à destination de leurs concitoyens sont à propos du partage (93%) et de l'envie 'd'améliorer la connaissance' (60%). Si certaines évoquent l'utilité de ces actions pour lever des fonds, elles ne sont que 8% à considérer cela comme la priorité. Avec le problème récurrent du manque de ressources humaines dans les petites ASI, il s'agit aussi d'un moyen de 'recruter' de nouveaux bénévoles. L'échantillon en Rhône-Alpes s'inscrit dans la tendance de l'étude. Celles qui sont le moins actives ont mené des actions dans le passé (évolution de l'ASI) ou elles essaient sans y parvenir, faute de moyens humains et/ou parce que les élus sont peu réceptifs.

- **Quel public visé et comment l'estimer ?**

Les réponses au questionnaire laissent apparaître que la principale cible visée est le 'grand public'. Outil de communication devenu universel, l'ensemble des ASI du panel ont un site internet. Les tenues de stands à l'occasion de foires et d'évènements solidaires et culturels sont des pratiques très fréquentes. Très difficile à mesurer, le nombre moyen de personnes touchées est néanmoins estimé à 175-200 personnes (ce qui reste assez modeste). La cible spécifique privilégiée est le milieu scolaire.

- **Une activité spontanée**

Les discussions avec les associations de Rhône-Alpes témoignent d'actions plutôt spontanées sans recherche préalable d'appui particulier. Aucune des associations du panel n'a bénéficié de l'appui des structures spécialisées. Les ASI semblent ignorer les possibilités d'appui en matière d'ECSI auprès de structures comme RITIMO ou EDUCASOL ; RESACOOOP, bien connu des ASI, n'est pas non plus sollicité sur ces aspects. Les quelques associations dont l'action s'inscrit dans un cadre structuré s'appuient sur leurs propres réseaux personnels et professionnels : acteurs de l'eau, rectorat, collectif d'ASI, etc.

- **Quelle place pour l'AMP dans l'accompagnement à l'ECSI des petites ASI ?**

L'AMP n'apparaît pas comme un partenaire significatif (66% des personnes n'ont bénéficié d'aucun appui de l'AMP). 18% affirment avoir trouvé de la documentation sur le site de l'AMP et 10% déclarent avoir utilisé une partie de la dotation pour financer leurs activités ECSI. Il est difficile d'estimer s'il existe une volonté réelle de la part des ASI d'être davantage accompagnées sur ces questions par le dispositif de l'AMP. Compte tenu des dispositifs spécifiques existants, de leur présence sur l'ensemble du territoire et des actions menées par les RRMA, il ne paraît pas pertinent pour l'AMP de développer des outils particuliers sur ce sujet. Néanmoins, la trame de dépôt des dossiers en ligne aborde l'ECSI à la rubrique 'Viabilité, évaluation et prolongements de l'action'. La trame prévue pour les bilans accorde une plus grande place à cette dimension et propose une rubrique destinée à 'l'éducation au développement'. Une lecture croisée du questionnaire en ligne, des éléments renseignés sur le site et des quelques échanges avec les ASI nous permet de constater un décalage entre la réalité des pratiques et l'intérêt pour le sujet ainsi que le déclaratif inscrit sur le site. Si l'AMP souhaite donner un peu plus de place à ces questions, on pourrait imaginer à minima une modification des questions relatives à l'ECSI dans les grilles (éventuellement des questions à choix multiples pré renseignées) pour enrichir la connaissance des ASI et leurs pratiques. Aussi, les ASI accordent une grande importance à la grille des questions au moment du dépôt des dossiers ; cela constitue ainsi un bon moyen d'incitation. Une autre possibilité serait de créer une rubrique ECSI dans le budget. L'étude en cours fournira plus d'éléments de réflexion à ce sujet.

b) L'AMP en tant qu'acteur citoyen

L'éducation à la citoyenneté est un concept en mouvement. En 2012-2013, à l'initiative de l'AFD, qui reste le principal bailleur au niveau national de l'ECSI, la plateforme EDUCASOL a réalisé une cartographie de l'EAD pour inciter les acteurs à une redéfinition de son cadre en fonction des nouveaux enjeux. Puis, en 2014, EDUCASOL a modifié la terminologie employée pour parler d'ECSI afin de mettre l'accent sur les passerelles entre la solidarité 'ici et là-bas'. Depuis les attentats de janvier 2015, les pouvoirs publics français manifestent une volonté accrue de soutenir les démarches sociales et politiques favorisant la construction d'une société plus juste et solidaire ; une attention accrue est portée à l'action citoyenne, notamment aux initiatives portées par les petites ASI soutenues par l'AMP.

Sans déplacer le centre d'intérêt de l'AMP, focalisé sur les microprojets, et sans négliger la part que prend d'ores et déjà l'AMP dans le champ de l'ECSI grâce à ses actions de communication pour valoriser les microprojets, le dispositif AMP a toutefois l'opportunité de renforcer cette dynamique en : (i) incitant davantage les porteurs de microprojets à développer des interventions auprès de leur concitoyens et (ii) se rapprochant des réseaux actifs existants, à la fois pour promouvoir le rôle des petites ASI et pour offrir à ces dernières les appuis éventuels. Enfin, il faut rappeler que l'AMP est un programme de la Guilde, association qui participe à l'éducation citoyenne dans le cadre notamment de son programme 'Volontariat'.

E. EFFICACITE

Il s'agit d'évaluer dans quelles mesures les activités financées ont été réalisées et si elles atteignent leurs objectifs.

1- La mesure de l'efficacité du dispositif à travers l'atteinte de l'objectif global

Quel est le degré d'atteinte des 4 objectifs ? Les ASI sont-elles plus visibles ? Les ASI dotées accèdent-elles à d'autres financements ?

En complément des réflexions sur le cadre logique des paragraphes *Impact* et *Pertinence*, notamment en lien avec le choix de certains indicateurs qui ne permettent pas de rendre compte de la qualité des actions entreprises et qui ne donnent pas la bonne mesure des actions menées, le travail de vérification concerne l'atteinte des indicateurs de performance du cadre logique. Il s'effectue à partir de l'analyse des tableaux de bord, de la base de données, du site internet et des échanges avec l'équipe du programme AMP.

L'atteinte de l'objectif général selon le cadre logique

OBJECTIF GLOBAL : Donner sa vraie dimension à un centre ressources national dédié aux microprojets de SI des petites ASI françaises selon les termes de l'appel

a) Nombre d'ASI françaises rencontrées individuellement et/ou formées et/ou dotées (900 en 2013, 1 000 en 2014, 1 100 en 2015)

En 2013 : Le nombre d'entretiens individuels réalisés est estimé à 78 en tranche 1. Le nombre de personnes formées atteint 465 personnes en 2013¹⁸. Quant au nombre d'ASI dotées, il atteint 70 en première tranche.

→ **Total : 68%** de l'objectif chiffré...

En 2014 : Le nombre d'entretiens individuels réalisés est estimé à 76 en tranche 2. Le nombre de personnes formées atteint 219 personnes en 2014. Quant au nombre d'ASI dotées, il atteint 76 en tranche 2.

→ **Total : 37%** de l'objectif chiffré...

¹⁸ Selon nos estimations : nombre de journées de formation X nombre de questionnaires remplis par jour

b) Nombre d'ASI inscrites sur le site Internet (9 000 en 2013, 10 000 en 2014, 11 000 en 2015)

Comme l'indique le paragraphe *Impact*, les indicateurs choisis ne sont pas très représentatifs de la vraie dimension acquise. Par rapport au poids du site internet, mis en ligne en février 2014, il est intéressant de s'arrêter sur sa fréquentation et d'observer d'autres indicateurs¹⁹. Malgré des découpages hétérogènes²⁰, les résultats laissent apparaître sans ambiguïté une progression régulière de la fréquentation du site, surtout au cours des 4 derniers mois : augmentation de 42% du nombre de pages vues par mois, augmentation de 44% du nombre d'utilisateurs par mois et une hausse de 31% du nombre de pages vues par mois. Le taux de rebond²¹ progresse régulièrement (47%). On note aussi une augmentation assez faible du pourcentage de nouveaux utilisateurs (qui représentent plus de 50% des visiteurs) et une diminution régulière du temps passé par session. Selon une étude menée par Google en 2011, les résultats du site web de l'AMP sont dans la moyenne²².

Parmi les indicateurs de suivi, le taux de rebond est un bon indicateur de la qualité des visites. Un taux élevé peut traduire un décalage entre les attentes du visiteur et les contenus de la page d'entrée. Sur l'ensemble de la période, les taux de rebond les plus élevés (> 60%) apparaissent sur les pages dédiées aux appels à projets. On peut imaginer qu'une partie des rebonds s'explique par les critères d'éligibilité et les délais de dépôt qui excluent instantanément certaines ASI en recherche de financement. Ce taux n'est donc pas nécessairement à considérer comme un mauvais résultat. L'Observatoire obtient des taux de rebond indiquant que les visiteurs y trouvent une information pertinente puisque +60% des visiteurs poursuivent leur visite. La page d'accueil a aussi des résultats satisfaisants (retenant plus de 70% des visiteurs). Enfin, et en toute logique, l'espace 'association' obtient de très bons taux (compris entre 14 et 30%) puisqu'il s'agit de l'espace réservé aux ASI ayant créé leur compte.

L'origine des visites est aussi un indicateur efficace. Au niveau de la part des visites grâce à des liens, elle était très forte au lancement du site puis a subi une importante décroissance. Cependant, ceci n'est pas le signe d'une perte de visibilité : au départ, les visiteurs venaient majoritairement de la Guilde et à l'heure actuelle, la proportion est identique à celle des visiteurs arrivés via les moteurs de recherche gratuits. Il s'agit là d'une meilleure visibilité et le signe d'une valorisation / 'émancipation' progressive du site interne de l'AMP par rapport à celui de la Guilde (en cours de rénovation). La proportion de visiteurs via les réseaux sociaux (Facebook, Twitter, LinkedIn) augmente fortement.

2- L'atteinte des 4 objectifs spécifiques du programme AMP

L'atteinte des objectifs spécifiques selon le cadre logique – OS #1

Cet objectif spécifique recouvre 2 grands axes d'interventions : (i) travail de capitalisation sur les pratiques des petites ASI et des microprojets et (ii) travail de communication pour améliorer la visibilité des microprojets.

OBJECTIF SPECIFIQUE #1 : Contribuer à soutenir et à valoriser les initiatives des petites ASI en matière de microprojets de solidarité internationale

Résultat attendu : Les microprojets ont une visibilité accrue

Les indicateurs retenus sont les mêmes pour l'objectif spécifique, le résultat et les sous objectifs.

¹⁹ Voir en *annexe #3* le tableau avec les indicateurs proposés

²⁰ Le site ayant été mis en ligne en février 2014 et la première tranche ayant été ajustée pour finir au 31 mars 2014, la première phase ne porte que sur 2 mois d'utilisation. Pour la tranche 2, nous disposons d'une période de 9 mois, la tranche 3 étant en cours, les résultats ne sont accessibles que pour une période de 4 mois.

²¹ Pourcentage de visites au cours desquelles l'internaute quitte le site dès la page d'entrée.

²² Etude menée par Google en 2011, citée par <http://www.adveris.fr/art-agence-web-analytics-46.php>

Capitalisation et production de connaissances

Une base de données ambitieuse à finaliser

Il y a 380 items pour chaque microprojet alors que pour les projets antérieurs à 2014, il n'y avait qu'une vingtaine d'informations. La base de données est encore en cours d'évolution (version 2 du site internet finalisée en mai 2015). Ainsi, les extractions ne sont pas toujours pertinentes et il est difficile, en raison de doublons, d'estimer le nombre de fiches projets disponibles à ce jour. Mais elle constitue sans aucun doute un outil performant en matière de capitalisation d'information sur les microprojets. Toutes les informations sont réservées aux porteurs de projets, d'autres aux équipes AMP.

Produire des connaissances et les valoriser : le rôle de l'Observatoire²³

Initié en mai 2013, le projet est lancé en février 2014 avec le nouveau site internet. Il s'agit d'un outil dédié à la capitalisation et la mutualisation d'expériences au service des ASI de taille modeste porteuses de microprojets. L'Observatoire est un espace de production de connaissances et de valorisation des microprojets. Malgré une création récente, l'Observatoire a déjà produit 312 fiches projets (233 à l'évaluation à mi-parcours) ; il est possible aussi de faire quelques requêtes par thématique ou par localisation géographique. Par ailleurs, on trouve une bibliothèque qui regroupe des fiches de bonnes pratiques, des études de valorisation et de capitalisation, des comptes-rendus d'évaluation et la revue annuelle de l'AMP.

Les objectifs en matière de production de connaissance sont atteints sur les 2 premières tranches ; 6 fiches de bonnes pratiques et 5 études sur les microprojets ont été réalisées sur les 6 prévus (la dernière est en attente faute de réponses des éventuels prestataires²⁴).

L'AMP prévoit la production d'un guide méthodologique par an. En première tranche, le document '*Comment rédiger une demande de subvention pour un microprojet de solidarité internationale ?*' a été tiré à 1 500 exemplaires. Il est accessible en ligne et téléchargeable sur le site de l'AMP dans la bibliothèque de l'Observatoire. L'évaluation à mi-parcours soulignait que '*la clarté et la concision sont appréciables*'. En 2014, le deuxième guide '*comment bien communiquer autour de ses actions de Solidarité Internationale*' a été publié. L'objectif quantitatif de 1 500 exemplaires n'a pas été réalisé par choix, pour privilégier l'édition dématérialisée (400 exemplaires imprimés). Le guide 2015 est en cours de rédaction, il portera sur la construction d'infrastructures communautaires dans le secteur de l'éducation et de la santé.

Communiquer pour plus de visibilité

Une revue de qualité, une distribution à affiner

Les objectifs en termes d'édition sont tenus. L'AMP édite chaque année un numéro spécial de la revue consacrée aux microprojets et le diffuse auprès de nombreux partenaires. Toutefois, l'évaluation à mi-parcours a noté qu' '*il est impossible d'avoir une idée de son impact car il n'y a aucune enquête, ni de courrier des lecteurs, ni de réactions sur le site de l'AMP*'. La revue est de grande qualité, la ligne éditoriale est en totale adéquation avec le public visé. En matière de nombre d'exemplaires, les objectifs ont été régulièrement revus : le premier numéro spécial, qui était aussi un 'numéro collector' pour les 30 ans de l'AMP, a été édité à 6 000 exemplaires au lieu de 5 000 (tous n'ont pu être distribués) ; en tranche 2, les 2 000 exemplaires ont été un peu sous-estimés ; la troisième tranche devrait permettre d'affiner l'édition.

Une newsletter largement diffusée

Concernant la newsletter, les objectifs sont largement dépassés avec un nombre de 17 120 abonnés en Juillet 2015 (13 235 abonnés en Février 2014) contre 13 000 prévus en fin de tranche 2. En prenant en compte le fait que le domaine de la solidarité et des ONG reste difficile à atteindre au niveau du grand public et que le site internet a seulement 16 mois d'ancienneté, la très forte progression du nombre d'abonnés ne doit cependant pas masquer le fait que les newsletter ne sont pas beaucoup lues. Selon les résultats accessibles sur le back

²³ La liste des études est indiquée en *annexe #9*.

²⁴ Elle porte sur les approches du milieu universitaire en termes de microprojets de développement à l'international et vise la préconisation de sujets de recherche

office, le taux d'ouverture de la newsletter est de 14,3% sur les 12 derniers mois, avec un pourcentage de clics compris entre 1,75 et 4,5%, sachant que le taux moyen s'établit autour de 1,2% (*chiffres Mail Performance*). Le taux de désabonnement reste néanmoins marginal (< 1%). La newsletter renvoie aussi sur les réseaux sociaux (*Facebook, LinkedIn et Twitter*). Aucun indicateur n'a été fixé dans le tableau de bord mais la page Facebook totalise 39 624 "j'aime" (24 000 lors de l'évaluation à mi-parcours).

Une plaquette de présentation

Editée à 3 000 exemplaires, elle a été améliorée durant la deuxième tranche.

Une présence dans les médias difficile à estimer mais des rendez-vous de qualité

Concernant les relations publiques, l'AMP atteint sans difficulté les objectifs qu'elle s'était fixés en termes de présence sur des salons et autres événements. S'agissant de la présence dans les médias, les résultats restent difficiles à estimer. Durant la Tranche 1, un prestataire externe a été mandaté pour diffuser l'information mais l'AMP ne dispose que de très peu de retour quant à l'impact de ce travail. Sur la deuxième tranche, 5 rendez-vous médias au lieu des 12 prévus ont été réalisés, mais ce critère chiffré n'est sans doute pas le plus approprié. En effet, compte-tenu du caractère chronophage de cette activité, il est préférable de cibler quelques rendez-vous de qualité, pertinents et aux retombées certaines. A titre d'exemple, le passage à l'antenne de RFI en décembre 2013 de la Coordinatrice de l'AMP aux côtés de 3 femmes porteuses de microprojets est un indicateur de la qualité du plan média. On peut, en effet envisager une affinité très forte entre la cible et l'audience. Le lien sur le site de l'AMP permet une rediffusion de l'entretien illimitée. Le coût est minime. Un autre événement médiatique important est l'invitation de l'AMP à présenter le site www.microprojets.org sur France 2 (*Télématin*, leader des émissions matinales avec une audience estimée à 960 000 téléspectateurs en moyenne). Enfin, la présence de l'AMP dans les médias échappe nécessairement à un comptage précis dans la mesure où les informations circulent et sont relayées par des médias sans que l'AMP n'en soit informée.

Une communication interne à renforcer

L'enquête menée auprès des ASI lors de l'évaluation à mi-parcours souligne un déficit de ce point de vue : *'Quelques ASI connaissent les divers outils mis en ligne, mais les offres de l'AMP semblent dépasser le niveau d'appropriation des ASI'*. Les éléments recueillis auprès des 9 responsables d'associations interrogés en Rhône-Alpes confirment ces résultats notamment au niveau de la base de ressources. Néanmoins une nuance mérite d'être apportée s'agissant du site www.microprojets.org. En effet, dans leur majorité, les personnes connaissent la plateforme mais font face à un manque de compréhension du fonctionnement du site²⁵ : certains imaginent qu'ils doivent déposer eux-mêmes le dossier, d'autres n'ont pas réussi à trouver leur projet sur le site, etc. ; certaines personnes expriment aussi de vraies réserves quant à la pertinence du dispositif ; enfin, ceux qui ont reçu des dons, sont embarrassés dans la mesure où leur budget était déjà bouclé²⁶.

Ce constat interpelle d'une certaine manière dans la mesure où l'AMP a systématisé l'envoi d'un email d'information à toutes les associations dotées pour leur expliquer le fonctionnement de la plateforme. Trois éléments d'explication se dessinent : (i) le premier n'est pas propre aux ASI ni à l'AMP, elle concerne la pléthore de mails reçus de toute part par les acteurs. Cet engorgement a souvent pour conséquence une perte de l'information. (ii) Une deuxième explication concerne l'organisation et la circulation d'information au sein des ASI. En effet, et cela apparaît dans les échanges, les personnes qui reçoivent les informations ne sont pas nécessairement celles qui seront intéressées et/ou en charge de les utiliser. (iii) Enfin, on ne peut ignorer

²⁵ Les ASI qui recherchent un complément de financement sont mises en ligne sur l'Observatoire et aussi sur www.microprojets.org. Elles reçoivent systématiquement un email personnalisé avec les informations sur le fonctionnement de la plateforme avec le lien menant vers leurs projets. Si elles le désirent, les ASI disposent également d'un contact à l'AMP, en plus d'une aide dans leurs démarches de recherches de fonds par www.microprojets.org. Le moteur de recherche permet de trouver son projet en 2 clics.

²⁶ Si des porteurs reçoivent des dons alors que leur projet est clos en termes de financement, d'après l'AMP, c'est qu'ils ne les ont pas informés de ce fait. Dans l'email qui leur est envoyé, il est clairement spécifié qu'ils doivent impérativement tenir au courant de l'avancement de leurs recherches de financement.

la taille modeste de l'échantillon. Il serait peut-être opportun pour l'AMP de mettre à profit les échanges réguliers qu'elle a avec les ASI pour vérifier cela. Cet aspect pourrait aussi faire partie des points à identifier dans l'éventualité d'une étude sur les ASI et leur fonctionnement.

L'atteinte des objectifs spécifiques selon le cadre logique – OS #2

Cet objectif est décliné en 3 sous-objectifs qui visent l'information, la formation et les échanges entre ASI. Les indicateurs retenus recourent ceux qui sont étudiés dans les tableaux de bord.

OBJECTIF SPECIFIQUE #2 : Accompagner les porteurs de microprojets dans l'élaboration, le suivi et l'évaluation de microprojets

Résultat attendu : Les ASI porteurs reçoivent une aide méthodologique de l'AMP

L'accompagnement individuel des petites ASI

L'accompagnement individuel des ASI est une activité menée de longue date par l'AMP. L'évaluation à mi-parcours revient en détail sur cette activité et remonte pour son analyse jusqu'en 2009. Elle met en évidence une satisfaction importante des ASI, notamment pour celles habituées du dispositif AMP et qui apprécient de pouvoir présenter leurs microprojets, même après plusieurs réalisations. L'accueil téléphonique permet de toucher un public large et les indicateurs en la matière sont très largement atteints (+66%). Les entretiens en face-à-face dans les locaux parisiens présentent des bons scores ; en revanche les objectifs sont plus difficiles à atteindre en régions : nombre d'entretiens réalisés < à 53% au prévisionnel sur les 2 premières tranches. Comment expliquer ce phénomène?

- L'appui individuel fait partie des missions des RRMA, les ASI peuvent bénéficier de ce service auprès d'eux directement sans faire appel à l'AMP ;
- L'AMP privilégie les régions qui ne proposent pas d'appui (certains RRMA n'ont pas les moyens de répondre à ce besoin d'appui des ASI de leur territoire) : 14 entretiens effectués en région PACA sur la tranche 2 ;
- Les régions dépourvues de réseau (cible initiale de l'AMP) sont aussi difficiles d'accès (difficulté de travail sur ces territoires) ;
- Les indicateurs qui concernent le nombre d'entretiens et de journées de formation en région semblent avoir été surestimés; un diagnostic préalable aurait sans doute abouti à d'autres choix d'indicateurs.

La formation des porteurs de microprojets

L'AMP propose 4 modules de formation qui constituent le socle commun standard en matière de gestion de projets de solidarité internationale. Le nombre de formations dispensées à Paris dépasse l'objectif que s'était fixé l'AMP (+15% sur l'ensemble de la période). En capitale, les stages se font sur 2 jours (2 modules : 'Conception et montage d'un microprojet de solidarité internationale' et 'Etablissement d'un budget prévisionnel et recherche de financement'). Les résultats sont moins bons pour les formations en régions.

Disponible dans les tableaux de bord, aucun indicateur ne cible le nombre de personnes formées dans le cadre logique initial (qui retient le nombre de journées de formations). Au cours de la deuxième tranche, on estime à 156 le nombre de stagiaires ayant participé aux formations. En première phase, ce nombre était estimé à 638 personnes. Le nombre de participants moyen par journée est supérieur à Paris que dans les régions (tranche 2 : 13,3 à Paris et 9,7 en régions). Cette fréquentation moindre se traduit par un alourdissement du coût moyen des formations.

L'enquête réalisée au cours de l'évaluation à mi-parcours révèle des indices de satisfaction très élevés concernant les formations, leur contenu et l'animation. Il y a un besoin de prolonger les formations par un renforcement des compétences et des temps d'échanges avec des homologues. En effet, les formations permettent, au-delà de l'acquisition d'un certain savoir théorique, de mesurer les faiblesses et de prendre conscience du besoin de renforcement des compétences. Il serait utile au suivi de pouvoir connaître les formations dont ont bénéficié les ASI. Le dépôt des projets pourrait être l'occasion de recenser cette

information. Concernant le catalogue, l'AMP réfléchit actuellement à l'organisation d'une formation sur le 'Genre', plusieurs membres de l'équipe devant suivre un stage avant d'envisager d'éventuelles formations. Les questions environnementales, et plus généralement des formations thématiques, sont à l'étude. Une phase test a été mise en œuvre sur la finance participative et les bibliothèques. Pour ces formations, l'AMP s'associe avec des partenaires de référence.

Les échanges de pratiques

Les discussions prévues au lancement du dispositif AMP n'ont pas été suivies, les ASI porteuses étant assistées plutôt par mail ou Skype. Quant au forum, il a été alimenté de façon sporadique puis fermé, l'activité étant trop chronophage. En revanche, les réunions thématiques, animées par des partenaires du dispositif AMP ont bien eu lieu, elles se matérialisent sous forme de fiches de capitalisation d'expérience. L'évaluation à mi-parcours a souligné que les échanges de pratiques sont recherchés par les porteurs de projets et que tout événement les favorisant est à encourager.

L'atteinte des objectifs spécifiques selon le cadre logique – OS #3

L'AMP conditionne la réussite de cet objectif à deux hypothèses : (i) réceptionner suffisamment de sollicitations éligibles pour pouvoir opérer une sélection optimale et (ii) le montant des dotations sollicitées doit être au moins égal au fond disponible. Cet objectif repose sur 2 axes : (i) contribuer au financement et (ii) veiller à la qualité des microprojets

OBJECTIF SPECIFIQUE #3 : Assurer le financement des microprojets de solidarité internationale dans les pays éligibles sur une variété de thématiques

Résultat attendu : Des microprojets de qualité reçoivent un financement de l'AMP

Le financement AFD permet à l'AMP de financer des microprojets de solidarité internationale

60 % du financement AFD est réservé aux microprojets, soit un total de 1,965 millions d'€ sur 3 ans. Il était prévu d'allouer 645 000 € la première année puis d'augmenter de 10 000 € par an. Dans la pratique, la première année a atteint environ 560 000 euros (soit 13% de moins que le maximum prévu). L'année suivante, le montant des dotations est supérieur à 630 000 euros (soit 98% du montant prévu). L'AMP a lancé 3 appels à projets lors de chacune des 2 premières années. En 2015, le choix a été fait de ramener le nombre de sessions annuelles à 2 à cause de la charge de travail liée à l'examen des dossiers. Les dotations accordées ont permis de financer 70 microprojets en tranche 1 et 76 en tranche 2, 47 à la session de printemps 2015.

La part de la dotation AMP ne peut excéder 75% du montant total du budget hors valorisation. Ce taux élevé est très exceptionnellement atteint : 6 en 2013, 2 en 2014 et aucun à la session de printemps 2015. Ce taux plafond est la seule contrainte au versement de la dotation. Un premier versement de 2/3 est effectué au démarrage du projet, le dernier tiers est soumis à réception du bilan. C'est à cette occasion que l'AMP vérifie que le seuil n'est pas dépassé, sans quoi ce tiers restant n'est pas versé.

Le pourcentage moyen de la participation de l'AMP au budget est de 21% en 2013, 26% en 2014 et 18% au printemps 2015. Il serait intéressant de pouvoir faire ces calculs à partir des budgets réalisés, ce qui n'est pas possible à ce jour à partir des extractions de la base de données.

Sélectionner et évaluer pour garantir la qualité des projets

La qualité en amont : réception et sélection

Dès la première tranche, l'hypothèse selon laquelle l'AMP recevrait un nombre de dossiers éligibles suffisant pour opérer une sélection optimale est réalisée : 271 dossiers réceptionnés en première tranche et 290 en deuxième, soit plus 100 % d'écart par rapport aux prévisions. La session de printemps 2015 recense déjà 210 dossiers. Le pourcentage de dossiers inéligibles est très bas (< 10 %). A la session thématique 2014, ce taux est

même nul, suite au travail effectué par le partenaire FERT. Lorsque les projets inéligibles ne sont pas étudiés²⁷, l'équipe procède à une première sélection pour écarter les dossiers dont la qualité est inférieure aux exigences requises. Le nombre de dossiers ainsi présélectionnés et soumis au jury représente entre 49 et 57% des dossiers reçus. A l'issue de l'examen par le jury, 25% des microprojets réceptionnés sont dotés.

Les jurys

En tant que partenaire des ASI et bailleur de fonds, l'AMP a des procédures en place garantissant la neutralité des jurys. Pour veiller à cette impartialité et à la qualité de l'instruction, l'AMP fait appel à des experts externes bénévoles. Conformément aux objectifs, ils sont au moins 10 par session à estimer la qualité des projets en fonction des critères établis par l'AMP et selon leurs domaines d'expertise. Pour la session de printemps 2015, on recense 34 experts ayant accepté d'examiner entre 1 et 7 dossiers chacun. L'AMP tient une liste d'experts qui s'enrichit au fil du temps et des relations nouées avec des membres d'organisation et des experts ayant réalisés des études pour l'Observatoire (domaines de compétences variés : thématiques et géographiques).

Lors des sessions d'examen à Paris, le jury est composé de 4 permanents AMP, 2 permanents de la Guilde et 5 personnes externes. Il est prévu dans la convention en cours d'examen que les RRMA disposent d'un siège permanent. L'AFD et le MAE assistent aux sessions en qualité d'auditeurs libres. C'est le Délégué Général de La Guilde qui préside les jurys et qui a le pouvoir d'arbitrer en cas de besoin. Chaque ASI dépositaire reçoit un avis personnalisé, qu'elle soit dotée ou non. Malgré le succès du dispositif et la multitude de dossiers reçus, l'équipe veille à respecter cet engagement et assurer ce service. Grâce à la dématérialisation et aux évolutions du site, les experts externes peuvent déposer leur avis en direct à la rubrique qui leur est consacrée. Ils n'ont pas accès aux avis des autres experts. Quant aux porteurs de projets ils pourront ainsi consulter, à l'issue des sessions d'examen, l'avis du jury externe et l'avis du jury interne.

La qualité en aval : suivi et évaluation (cf. Paragraphe Monitoring)

Le cadre logique laisse apparaître un objectif de 80 rapports annuels remis par les ASI dès 2013. Les résultats pour cet indicateur sont limités compte tenu des délais de réalisation des projets qui s'échelonnent entre 1 et 3 ans et qui sollicitent plusieurs bailleurs. Il paraît donc peu pertinent de se référer à cet indicateur.

L'atteinte des objectifs spécifiques selon le cadre logique – OS #4

OBJECTIF SPECIFIQUE #4 : Permettre un effet levier pour les petites ASI dans la mobilisation d'autres financements

Résultat attendu :

- 1) *L'AMP accompagne les ASI françaises vers d'autres financements*
- 2) *La visibilité de l'AFD est accrue concernant le soutien du programme de l'AMP*

Une base de données des 'financeurs'

Pour faciliter l'accès des ASI à d'autres sources de financement, l'AMP propose sur son site internet de visualiser des bailleurs de fonds potentiels en fonction de certains critères de recherche : thématique et zone d'intervention du microprojet d'une part ; localisation de l'ASI d'autre part. A l'issue de la première tranche du programme, on recensait 400 sources de financement mises en ligne. En cela, l'objectif était atteint, mais en tranche 2, la base de données a été affinée (travail de tri) pour offrir des réponses plus pertinentes : réduction à 260 références, mais progrès en terme qualitatif.

Relations avec d'autres bailleurs

L'AMP s'efforce de renforcer ses relations avec les autres bailleurs de fonds (privés et publics) pour ouvrir de nouvelles possibilités de financement aux ASI dont elle est partenaire. Le cadre logique a retenu 2 indicateurs : (i) la participation à des jurys extérieurs et (ii) le nombre de prestations d'expertise réalisées par

²⁷ A partir de 2015, le site internet permet de bloquer le dépôt des dossiers ne respectant pas les principaux critères d'éligibilité.

l'AMP pour d'autres acteurs.

Participation à des jurys extérieurs

Au cours des 2 premières années du dispositif, l'AMP a participé à 8 jurys sur 10 prévus²⁸, la 2^e tranche ayant été raccourcie à 9 mois. Même si les résultats mettent du temps à être perçus, de nombreux entretiens sont réalisés depuis le lancement du dispositif AMP avec les organisations d'appui et de financement. A ce jour, l'AMP a signé 2 conventions qui permettent de faire bénéficier les ASI partenaires de fonds complémentaires.

Réaliser des prestations d'expertise pour d'autres acteurs de la Solidarité Internationale

Aucune mission de ce type ne s'est concrétisée en 1^{ère} tranche et cette activité n'a pas été priorisée lors de la 2^e tranche. Néanmoins, les différents contacts noués avec les organisations homologues ont permis à l'AMP de réorienter son offre. Initialement, l'offre de service de l'AMP concernait son expertise de terrain (proposer des prestations d'évaluation). Mais plusieurs facteurs sont venus corriger cette option : d'une part, l'équipe AMP, qui assume déjà une charge de travail importante, pourrait avoir des difficultés à faire face à un accroissement d'activité lié aux évaluations. D'autre part, la plupart des organisations qui financent des microprojets de solidarité apprécie de pouvoir se rendre sur les lieux où se sont déroulés les microprojets (en prendre la bonne mesure ; veiller au bon usage des fonds ; mieux connaître les lieux et les bénéficiaires). L'expertise la plus convoitée est celle qui concerne la gestion dématérialisée des projets.

Le financement participatif : une offre non prévue

Le site www.microprojets.org, dédié aux dons en ligne, offre aux ASI le moyen de s'adresser au grand public pour communiquer et partager leur aventure humaine et solliciter des dons. Une formation a été nécessaire pour familiariser les porteurs de projets. Mais compte tenu des retours sur ce sujet, il semble que des opérations de communication soient encore à envisager.

Associer la mention du soutien de l'AFD aux outils de communication et interventions de l'AMP

Ceci ne semble pas nécessairement cohérent avec l'objectif spécifique, à moins que le soutien de l'AFD ne soit utilisé comme un gage de qualité destiné à rassurer d'autres bailleurs. Le logo de l'AFD figure sur tous les supports de communication édités par l'AMP. Les journées de restitution organisées tous les ans remportent un vrai succès, la fréquentation est plus du double de ce qui avait été prévu, et cette situation semble se renforcer au fil de l'avancée du programme (+ 150% de participants par rapport au prévisionnel lors de la réunion de décembre 2014).

Un effet levier difficile à mesurer

L'objectif 4 qui mentionne un effet de levier a des indicateurs de performance qui ne permettent pas de le mesurer. L'évaluation à mi-parcours mentionne une distinction intéressante entre les projets dotés et financés (les premiers sont ceux dont le budget total n'est pas 'bouclé' ; les seconds sont ceux pour lesquels la dotation AMP permet de compléter un budget dont les autres financements sont déjà acquis). Cette distinction, si elle est intéressante, ne peut perdurer au-delà de la session d'attribution des dotations, car le statut du projet évolue alors. Elle n'est d'ailleurs plus opérée. Il semble néanmoins pertinent de pouvoir disposer de cette information qui permettrait de circonscrire les possibles effets de levier à la catégorie des projets dotés. Il serait utile de pouvoir connaître les délais nécessaires au 'bouclage' des budgets après l'obtention de la dotation, et de pouvoir extraire les différentes catégories de bailleurs des budgets réels. Ce travail de suivi pourrait être mené grâce à une exploitation des informations contenues dans les bilans. La base de données propose une sélection des dossiers entre ceux qui sont financés et ceux qui sont en recherche de financement, mais à ce jour la commande n'est pas encore fonctionnelle (sur l'ensemble des projets dotés, tous statuts, seuls 20 projets apparaissent comme des projets financés). En l'état, appréhender un effet de levier est un exercice difficile. En dernière remarque, en adjoignant un objectif de visibilité pour l'AFD à la recherche d'un effet levier, on peut considérer que l'indicateur pertinent permettrait de mesurer l'effet levier de la subvention AFD. On pourrait estimer cet effet grâce au ratio '*dotation AMP/budget total*'

²⁸ 6 jurys du Conseil Régional des Pays de la Loire, 1 jury pour la Mairie d'Aubervilliers et 1 pour la Fondation RAJA.

réalisé'. Le calcul est aisément réalisable à partir des extractions mais il nécessite de disposer des budgets réalisés, qui à ce jour sont encore insuffisamment renseignés.

F. EFFICIENCE

Il s'agit de vérifier si l'utilisation des moyens mis à disposition pour le programme AMP (humains, financiers, matériels) est optimale, d'un point de vue qualitatif et quantitatif.

1- Une utilisation efficiente des ressources

Les activités prévues sont-elles réalisées ? Les activités ont-elles engendré des dépassements ? Si certaines activités ont été annulées ou ajoutées, cela est-il justifié ? Les moyens humains sont-ils suffisants ? Les moyens matériels et financiers sont-ils suffisants ?

L'état d'avancement à 6 mois de la fin du programme

Le programme triennal finit en fin d'année 2015. Jusqu'à présent, aucun retard dans la réalisation des activités majeures du programme AMP n'est à signaler. A ce stade du projet, les tableaux de bord indiquent que les activités sont menées conformément au planning prévu. Si certaines rubriques budgétaires ont été révisées, notamment en ce qui concerne le développement du site et des outils informatiques, cela n'a occasionné aucun dysfonctionnement.

L'évaluation finale intervient 6 mois avant la fin du programme pour des raisons de développement d'une nouvelle demande de financement pour un nouveau programme triennal (2016-2018). Les recommandations de l'évaluation finale devront par conséquent être considérées lors de l'écriture du nouveau programme, notamment en ce qui concerne la reformulation du cadre logique.

La forte progression des moyens financiers

Par rapport aux programmes précédents, le montant du financement accordé par l'AFD, bailleur de fonds et partenaire principal, est passé de 140 000 € par an à 3 millions d'euros sur 3 ans (soit 1 million par an). 65 % du montant total va au financement des microprojets de terrain (soit une somme de 650 000 € par an contre 85 000 € auparavant). Le volume de dotations a été multiplié par 7,5. L'évaluation finale confirme la remarque de l'évaluation à mi-parcours qui souligne que *'l'AMP a réussi, dans un temps très court, à faire un saut quantitatif impressionnant et une adaptation patente aux nouveaux enjeux'*.

En 2014, 290 dossiers ont été réceptionnés et 76 associations ont été dotées d'une somme comprise entre 2 000 et 10 000 €. A la session du printemps 2015, 47 associations ont été dotées entre 2 500 et 12 000 €. A titre de comparaison, l'évaluation du programme en 2006 avait relevé que sur environ 175 petites ASI candidates aux dotations, 35 d'entre elles avaient reçu un financement compris entre 1 500 et 7 500 €.

Une équipe renforcée

Pour faire face à l'augmentation significative de son volume d'activité, la Guilde a recruté 3 personnes supplémentaires entre 2013 et 2015 pour renforcer l'équipe en charge du dispositif AMP jusqu'alors constituée d'une seule personne.

La charge de travail apparaît comme très importante et arrive en limite de capacité. L'équipe salariée est très investie et effectue des missions qui nécessitent des compétences pluridisciplinaires et des déplacements réguliers en France et dans les pays bénéficiaires. L'optimisation de l'efficacité de l'équipe

AMP semble passer par le développement de collaboration / mutualisation avec les partenaires, notamment en ce qui concerne le déploiement en région (RRMA).

L'équipe de l'AMP s'est montrée extrêmement réactive et fait preuve d'une grande capacité d'écoute et d'une volonté d'améliorer constamment son dispositif. A titre d'exemple, malgré le temps très court entre l'évaluation à mi-parcours et l'évaluation finale, certaines recommandations ont d'ores et déjà été mises en œuvre (après échanges et validation avec l'AFD).

Un site internet entièrement remanié au service du microprojet

Le site internet est un formidable outil au service des ASI porteurs de microprojets. Aucun indicateur précis n'a été prévu pour le développement du site internet de l'AMP en dehors de la production de fiches projets (cf. *rapport d'évaluation à mi-parcours*) ; l'appréciation de son état d'avancement de manière plus concrète est donc difficile. La version 2 vient d'être réalisée et il reste encore des efforts à faire pour le compléter et affiner les extractions possibles à partir de la base de données. La partie réservée à l'Observatoire n'est pas encore aboutie.

L'AMP a fourni un travail conséquent pour mettre en œuvre une dématérialisation complète et innovante des dossiers projets. Les sites Internet (AMP et microprojets.org) ont été lancés en février 2014 et possèdent déjà une interface très riche à l'attention des porteurs de projets qui leur permet de disposer d'un espace association et un espace microprojets consacrés au dépôt et au suivi de leurs dossiers.

Avec la nouvelle plateforme de financement participatif, le programme AMP a mis en œuvre un outil innovant, remarqué et apprécié. L'ensemble des projets dotés par l'AMP sont automatiquement visibles sur le site www.microprojets.org et peuvent dès lors bénéficier de dons en ligne. En 2014, 115 dons ont ainsi été effectués pour un montant total de 9 448 €, soit un don moyen de 83 €. 50% des dons sont inférieurs à 35 €, leur montant est compris entre 1 et 1 000 €. Si les montants restent modestes, les dons en ligne peuvent néanmoins constituer une source de financement non négligeable pour des microprojets. Non prévu initialement, la mise en place du site de financement participatif constitue un véritable atout en termes de visibilité et de financement pour les ASI, et par extension d'une plus grande visibilité de l'AMP.

L'Observatoire est un espace de production et de diffusion de connaissances. Il a été créé en 2014, au lancement du site internet. Il recense des études adaptées aux problématiques des microprojets, des rapports d'évaluation, des fiches de bonnes pratiques et autres guides méthodologiques publiés par l'AMP. Même s'il est déjà riche en ressources de qualité, l'Observatoire ne sera complètement opérationnel que dans les mois qui viennent.

2- Un ratio coût/bénéficiaires difficile à appréhender

Le ratio coût/bénéficiaires est-il efficient ?

Cet indicateur usuel d'analyse de l'efficacité n'ayant pas été retenu par l'AMP, l'évaluation finale ne dispose pas de repère d'analyse à ce niveau. Quelques points marquants ressortent néanmoins.

Au niveau des actions en France

Les indicateurs retenus sont difficilement exploitables. La mesure quantitative basée sur l'addition d'un nombre d'ASI et d'un nombre de personnes individuelles est peu pertinente. Il en va de même pour les types de services en question : un échange téléphonique et l'obtention d'une dotation ne peuvent être considérés sur le même plan.

Les microprojets sont le cœur de cible de l'AMP et à partir desquels on peut extraire un certain nombre d'informations. En revanche, s'agissant des ASI qui les portent, il est à déplorer un manque d'information exploitable. Une extraction de données par ASI serait un véritable atout en termes de suivi

des bénéficiaires ; il est donc recommandé de prévoir un suivi plus détaillé et ciblé des ASI pour connaître celles qui ont suivi une formation, un entretien, une évaluation, une dotation, etc.

Au niveau des actions dans les pays d'intervention ciblés par les microprojets

Aucun indicateur quantitatif ou qualitatif n'a été défini dans le cadre logique concernant les bénéficiaires finaux à atteindre. L'information fournie par les ASI dans les dossiers projets permettent d'extraire un nombre moyen de bénéficiaires directs par projet (1 473 personnes) pour un montant moyen de financement accordé de 8 291 € (chiffres 2014), soit environ 6 € par bénéficiaire. Ce montant est très bon. L'analyse reste toutefois très limitée car ce montant moyen est très inégalement réparti selon les dossiers.

La trame de l'AMP permet de distinguer les bénéficiaires directs et indirects, mais cette seconde catégorie apparaît mal renseignée. Il est difficile de faire la distinction entre les différentes catégories d'autant plus que pour un même projet, il peut y avoir plusieurs actions menées qui vont concerner des acteurs différents ou redondants.

G. MONITORING

Il s'agit d'évaluer la capacité de suivi du projet, ainsi que de sa capacité à développer des outils communicables aux parties prenantes.

Comment le mécanisme de suivi-supervision permet-il de s'assurer de la bonne réalisation des actions du programme AMP ? Les outils de suivi mesurent-ils correctement les avancées du programme en fonction de ses objectifs et de ses indicateurs de performance ? Dans quelle mesure l'AMP a-t-elle produit des documents d'aide au travail et de capitalisation ? Est-ce suffisant par rapport aux moyens alloués ? Les ASI bénéficient-elles d'un appui méthodologique ? Comment l'AMP s'assure-t-elle de la qualité des projets qu'elle finance ?

Les tableaux de bord, bien renseignés et régulièrement mis à jour, permettent de disposer facilement de l'information nécessaire. Les tableaux de bords utilisés par l'équipe sont renseignés avec une grande rigueur. Le comité de pilotage du programme AMP examine tous les mois point par point l'avancée des activités à l'aune des indicateurs fixés.

Le cadre logique : un outil à valoriser

Dans le cadre d'un programme d'une telle ampleur (multi-objectifs, pluriannuel, financement de 3 millions €), le cadre logique est un outil indispensable en termes de planification et de suivi-évaluation, et ce même s'il peut être vu comme parfois trop statique et rigide, donnant peu de marge de manœuvre à la flexibilité et aux changements. Au cours du premier programme triennal, l'AMP a su faire preuve d'une grande réactivité (soulignée au moment de l'évaluation à mi-parcours). Elle est d'ailleurs appréciée de l'AFD, un partenaire avec une relation de confiance solide.

Pour la rédaction du futur cadre logique pour le prochain programme triennal (qui doit intervenir après l'évaluation finale du programme en cours), il pourrait être imaginé une procédure plus dynamique et évolutive qui permettrait notamment d'accorder un temps utile à la concertation avec les parties prenantes et l'ajout d'un travail sur la rédaction des items et une plus grande place accordée aux indicateurs qualitatifs pourraient aussi être des pistes pertinentes. Comme le soulève les paragraphes précédents, les points d'amélioration permettront de renforcer l'outil en le rendant plus performant et utile pour mieux prioriser les actions à mener, d'autant plus que l'équipe du programme l'utilise avec rigueur dans son suivi régulier (déclinaison dans le tableau de bord du programme).

Le travail de suivi des ASI

Reprenant l'analyse du paragraphe *Impact* sur l'amélioration de la conception et le suivi des projets par les ASI, le rôle joué par l'AMP est à souligner. La mesure de la corrélation entre les ASI ayant bénéficié de formations et d'entretiens avec celles ayant été dotées n'a pas été possible avec les outils de suivi du programme. La base de données actuelle ne permet pas d'extraire cette information²⁹. Il semble néanmoins important de prévoir l'introduction de quelques extractions utiles au suivi du programme sans trop alourdir l'outil.

La trame créée pour le dépôt des dossiers et des bilans est conforme à l'ossature standard des demandes de subvention. Elle reprend les rubriques du cadre logique avec un ciblage particulier sur la viabilité des projets. Lisible, utilisant un vocabulaire accessible aux non-initiés, l'AMP a voulu aussi faire de cette trame un outil au service des microprojets. Par ailleurs, plusieurs tutoriels sont envoyés à tous les candidats pour les guider. La trame 'bilan' est également très bien faite, conçue dans un souci d'efficacité, elle reprend automatiquement le prévisionnel. Elle est pour l'instant très largement sous-utilisée, mais la dématérialisation est encore récente et les bilans peu nombreux devraient se multiplier dans les mois à venir. Il importera d'être vigilant si l'on souhaite faire de ces bilans de véritables outils de suivi et de capitalisation. La rédaction d'un bilan intermédiaire annuel (format libre) et d'un bilan final (trame sur le site) est demandée pour les ASI porteurs de microprojets. Ils doivent informer l'AMP de tout changement ou événement concernant les projets dotés.

La production d'outils et de documents de capitalisation

De ce point de vue, l'Observatoire a joué un rôle indéniable avec la production de nombreux documents de capitalisation et d'aide méthodologique (cf. paragraphe *Efficacité*).

L'évaluation des actions

L'AMP opère elle-même le travail de suivi et d'évaluation des microprojets en réalisant plusieurs missions par an au cours desquelles une personne de l'équipe du programme AMP évalue ou mène des visites de suivi de 5 à 10 microprojets. Après échanges avec les ASI porteuses, les rapports d'évaluation sont mis en ligne sur le site de l'AMP dans la base de données des projets et l'Observatoire. Alors que l'AMP s'assure de respecter les questions de neutralité lors des jurys de dotations, les missions de terrain sont menées par les membres de l'équipe de La Guilde, responsable de leur bonne utilisation. Elles ont aussi une valeur de capitalisation. En 2014, l'AMP a sous-traité 2 évaluations au Burkina Faso et 2 au Mali ; l'appel à candidatures pour une nouvelle série d'évaluations de microprojets au Niger vient d'être lancé. Toujours à titre pilote, ces évaluations par des prestataires nationaux externes sont des essais importants qui pourraient à terme permettre de pouvoir solliciter des prestataires de confiance, avec la double perspective de juguler le travail de vérification sur le terrain par un regard externe par rapport au programme ainsi que de pouvoir se rendre dans des contextes sécuritaires sensibles.

L'évaluation finale a été l'occasion de vérifier l'adéquation du travail d'évaluation au Burkina Faso (2 *projets Diin Lama*). Le budget est nettement moins important que lors de la réalisation d'une évaluation par une équipe de consultance internationale. Le travail sur le terrain semble avoir été mené avec sérieux, rigueur et avec une méthodologie peu différente de l'évaluation finale. Les conclusions principales sont confirmées. Toutefois, il y a un décalage entre la nature des résultats et l'attente d'une évaluation. D'une part, le niveau d'analyse des critères d'appréciation est limité (est-ce dû à un manque de maîtrise de ces aspects ?) et le rendu final s'apparente plus à un travail de 'monitoring terrain' mais pas assez sur la compréhension des critères d'appréciations. Si les attentes de ce travail sont réellement sur la même logique d'analyse d'une évaluation finale telle que celle-ci, alors le travail manque de profondeur. Si par contre, les attentes se focalisent plus sur un bilan terrain des actions, alors le niveau

²⁹ D'après l'équipe AMP, 'le site est conçu pour les porteurs de projets et autour du microprojet'.

d'analyse est suffisant. Toutefois, quelle que ce soit les attentes de ces investigations, la pertinence de certaines conclusions est faible, notamment lorsque des écarts sont notés mais non répercutés dans la teneur des conclusions. Pour résumer, ces évaluations organisées par des équipes nationales / régionales sont à promouvoir, en parallèle à une réflexion sur les besoins et les attentes de telles actions et en proposant d'accompagner ces structures par un organisme plus expérimenté dans le processus d'évaluation (coaching à distance, formations, appui dans les recommandations, etc.). A terme, le programme AMP pourra bénéficier d'un pool d'experts régionaux / nationaux locaux.

Le programme AMP a bénéficié de 2 évaluations externes sur un programme de 3 ans. La planification dans le temps peut être optimisée en assurant la mise en application des recommandations au plus tard après la moitié de la 2^e année. Durant ce programme, l'espacement avec l'évaluation finale (6 mois avant la fin du programme) est trop petit pour être efficient, même si l'évaluation finale a porté surtout sur des analyses différentes de celle de l'évaluation à mi-parcours.

3. CONCLUSIONS

Etape 1 – Le dispositif AMP en France

- ❖ Avec des évolutions considérables au cours du programme triennal 2013-2015, le dispositif AMP rencontre un succès évident. Le dispositif AMP se déploie efficacement et sa qualité est unanimement reconnue. Les petites ASI françaises disposent d'un centre de ressources national à la mesure de leur dynamisme et des spécificités propres des microprojets. Les outils proposés sont plébiscités et les objectifs sont atteints au niveau de l'accompagnement, de l'appui et du financement.
- ❖ La logique d'intervention selon le cadre logique est parfois confuse et ne rend pas compte de manière précise et évidente de la qualité des actions entreprises et des évolutions considérables de l'AMP au cours des 3 dernières années. Cet outil de planification qui présente des faiblesses est également un outil de suivi utilisé de manière rigoureuse, ce qui plaide encore davantage à son amélioration.
- ❖ Les outils de dématérialisation des dossiers, la création d'outils informatiques fonctionnels, y compris l'Observatoire et le site de financement participatif produisent des résultats remarquables dans un laps de temps relativement court. L'AMP continue le développement de ces outils.
- ❖ Même si elle est parfois complexe, l'articulation avec les autres acteurs de la solidarité internationale présentant des proximités d'interventions présente des opportunités certaines, qu'il faut continuer à développer. En ce sens, les échanges réguliers avec les associations de migrants doivent permettre d'aboutir à des pistes de collaboration et de mutualisations des efforts. Les RRMA sont des acteurs locaux incontournables et complémentaires pour prolonger l'action de l'AMP efficacement dans les régions et pour enrichir la réflexion d'ensemble et le centre de ressources.
- ❖ Les actions entreprises par l'AMP, véritable vitrine du microprojet, contribuent à l'ECSI. En contribuant au financement et à la qualité des microprojets, le programme AMP se situe en amont, au cœur des problématiques et des actions porteuses de sens. Exigences, accompagnement et renforcement des compétences sont les piliers de l'amélioration qualitative des actions des ASI. En trouvant le bon équilibre entre la taille des projets et la qualité exigée, il semble prépondérant de veiller à ne pas tendre vers un modèle dupliqué des ONGs internationales, mais bien plutôt de valoriser le potentiel des microprojets pour optimiser les effets des interventions locales.
- ❖ La pérennité des actions passe par un soutien affirmé de l'Etat. En parallèle, l'AMP développe une stratégie de consolidation innovante, avec notamment un véritable atout qu'est le site www.microprojets.org en termes de visibilité et de financement pour les ASI. Le rapprochement avec les fondations permet d'entrevoir des perspectives intéressantes

Etape 2 – Les microprojets sur le terrain

- ❖ Les actions entreprises dans le cadre des microprojets sont de manière générale de bonne qualité des actions par rapport aux moyens mis en œuvre. Les microprojets se caractérisent par des capacités (financières, humaines et de moyens matériels) limitées mais aux impacts significatifs par rapport aux moyens alloués.
- ❖ Des bonnes conditions de réussite à long terme sont à valoriser :
 - Une association porteuse du projet très présente et impliquée (très bonne connaissance, présence historique, liens affectifs forts, visites fréquentes et suivi à distance régulier) ;
 - Un intermédiaire local dynamique et compétent, qui sait travailler de manière concertée avec la population pour répondre aux besoins les plus prioritaires (connaissances socio-culturelles, implication communautaire, renforcement des capacités, etc.) ;

- Le succès du microprojet se mesure aussi sur les effets multiplicateurs de développement communautaire intégré, avec des capacités d'autonomie financière.
- ❖ Malgré l'approbation systématique des autorités locales, l'intégration des microprojets dans les stratégies sectorielles innovantes reste faible. Il existe une certaine marge de progression pour mieux promouvoir la consolidation des expériences, capitaliser les bonnes pratiques et faire du plaidoyer pour des approches innovantes réussies, basées sur les spécificités des microprojets.

4. RECOMMANDATIONS APPLIQUEES

(1) Améliorer la connaissance des petites ASI et optimiser le suivi du renforcement de capacités

- Renforcer la connaissance empirique par un diagnostic qualitatif des ASI porteuses de microprojets : ce travail devrait permettre d'affiner les objectifs à atteindre et les outils proposés à ces acteurs indissociables des microprojets qu'ils portent, en répondant aux questions suivantes (étude à déléguer en externe) :
 - ✓ *Quels besoins les ASI expriment-elles et sont-ils cohérents avec ceux identifiés par le programme ? Dans quelle mesure les ASI sont-elles des structures innovantes ? Quelle perception ont-elles des ONG internationales, des autorités politiques locales ? Comment appréhendent-elles l'interculturalité ? Quelles sont leurs pratiques d'intervention ? etc.*
- Ajouter quelques extractions utiles sur les ASI pour renforcer le travail de suivi & évaluation (en lien avec la mesure des indicateurs de performance du programme AMP) :
 - ✓ *Par exemple, prévoir au moment du dépôt de dossier un champ à remplir concernant : les formations suivies et l'organisme formateur, si des entretiens ont eu lieu et avec quelle structure, etc.*

(2) Améliorer la construction du cadre logique, basée sur les leçons d'expérience de ce programme et dans une démarche participative pour renforcer les capacités de suivi et d'évaluation des actions

- Intégrer les leçons d'expérience du programme AMP 2013-2015 dans l'analyse des problèmes et la conception du futur programme ;
- Intégrer dans le diagnostic initial une meilleure connaissance des associations (*en lien avec Recommandation #1*), la capitalisation des évaluations des microprojets et d'autres études publiées par l'AMP :
 - ✓ **Suggestion** : prévoir un temps de réflexion durant la première année du programme 2016-2018 pour réactualiser les indicateurs du cadre logique en fonction des résultats de cette étude (*en lien avec Recommandation #1*).
- Mieux définir la logique d'intervention (objectifs ; résultats attendus et activités associés) à travers l'analyse des enjeux prioritaires et en définissant des indicateurs de performance SMART et qualitatifs ;

(3) Poursuivre le travail de réflexion et d'aménagement des critères d'éligibilité et d'allocation des dotations

- Introduire un plafond pour le budget des microprojets éligibles et définir la part 'plancher' de la dotation de l'AMP dans les budgets pour s'assurer du rôle d'incubateur de l'AMP ;

- Définir les règles d'arbitrages en fonction des priorités ciblées par l'AMP pour la répartition des dotations ;

(4) Consolider le dispositif en renforçant la logique partenariale

- Positionner les RRMA comme des acteurs régionaux importants dans le futur programme de l'AMP, selon leurs capacités, variables d'une région à l'autre :
 - ✓ Prévoir un atelier de travail avec les RRMA lors de la définition du futur programme AMP pour bien définir la collaboration à chaque étape du programme lors des 3 prochaines années,
 - ✓ A titre indicatif, les quelques propositions de renforcement du rôle des RRMA seraient pertinentes à aborder en travail de groupe avec les RRMA : attribuer des droits d'accès en lecture sur les projets des porteurs en région ; améliorer le flux d'information des régions vers l'AMP ; réfléchir à la création d'une plateforme de financement participatif mutualisée ; améliorer l'affichage des actions menées en région ; mutualiser certaines études ; solliciter les RRMA en amont des chantiers ; informer les RRMA des actions entreprises par les ASI de 'leur' territoire,
- Poursuivre le rapprochement avec les fondations dans un souci d'ouverture, d'opportunités pour les ASI et pour consolider la position de l'AMP ;
- Poursuivre le dialogue avec le FORIM et identifier des pistes de collaboration :
 - ✓ Par exemple : formations mutualisées et/ou en s'appuyant sur les opérateurs d'appui dans les régions
- Poursuivre le travail engagé par le comité des donateurs pour développer un modèle de financement et d'appui avec les PME/PMI ;

(5) Continuer à promouvoir l'ECSI en valorisant l'action des ASI et en s'appuyant sur les réseaux existants

- Inciter davantage les porteurs de microprojets à développer des interventions de qualité auprès de leurs concitoyens :
 - ✓ **Suggestion** : modifier les questions relatives à l'ECSI dans les grilles, éventuellement des questions à choix multiples pré-renseignées pour (i) accéder à une meilleure information/visibilité des actions des microprojets et (ii) inciter les ASI à accorder une attention accrue à cette dimension de communication au grand public
- Se rapprocher des réseaux actifs existants, à la fois pour promouvoir le rôle des petites ASI et pour offrir à ces dernières les appuis éventuels ;

(6) Continuer à appuyer la conception, la mise en œuvre et le suivi / évaluation des microprojets pour renforcer les capacités des porteurs de projets et des acteurs locaux concernés, et dans des perspectives d'améliorations à long terme pour les populations ciblées

- Renforcer la qualité de la documentation à la fin des microprojets (bilans, évaluations, capitalisation et bonnes pratiques) tout en trouvant le bon équilibre entre améliorations qualitatives et risque de trop fortes contraintes opérationnelles :
 - ✓ **Suggestion** : Soumettre le versement du dernier tiers du financement en fin du projet à la réception d'un bilan de qualité ;
 - ✓ Lors de la conception du dossier, favoriser l'identification et le suivi d'indicateurs de qualité (qualitatifs et quantitatifs) ;
 - ✓ Insister sur le caractère SMART des indicateurs lors des formations
- Améliorer les mécanismes d'identification des bénéficiaires finaux (y compris les exclus) en fonction des vulnérabilités et des capacités de résilience ;

- Prôner une meilleure considération des enjeux sectoriels et multisectoriels (hors cadre du microprojet) au moment du diagnostic initial et obtenir des appuis (coordination, conseils, collaboration opérationnelle, capitalisation, plaidoyer, etc.) lors de la mise en œuvre :
 - ✓ Demander aux ASI porteuses la collaboration (et la validation) systématique avec les autorités locales, tout en identifiant les politiques, approches et innovations sectorielles et intersectorielles,
 - ✓ Tendre à favoriser autant que possible la coordination avec les autres acteurs de la société civile sur le terrain et/ou au niveau national travaillant sur la même thématique ou en lien avec la problématique du micro-projet, en demandant un inventaire des parties prenantes principales locales et/ou sectorielles dans les dossiers de demande,
 - ✓ Réfléchir au rôle de l'AMP dans le passage d'information et la mise en relation (visibilité, contacts sièges ONGs, liste de contacts en capitale ?) pour obtenir un meilleur soutien des grosses structures (ONG internationales, etc.),
 - ✓ Valoriser les bonnes pratiques des microprojets et réfléchir au potentiel local de communication / plaidoyer auprès des décideurs locaux et nationaux.
- Mieux documenter les enjeux et mécanismes socio-culturels locaux et leurs implications directes et indirectes lors de la conception, mise en œuvre et continuité des actions produites par les micro-projets (approche participative, étude sociologique/anthropologique faite par un(e) spécialiste, etc.) ;
- S'assurer que le microprojet participe au maximum au développement local durable et intègre le développement de capacités locales qui permettront des perspectives solides d'autonomie :
 - ✓ Promouvoir les actions qui participent au développement des capacités communautaires,
 - ✓ Sensibiliser (formations, note technique, critère de choix dans la proposition, etc.) les porteurs de projets à la problématique du genre et aux questions environnementales,
 - ✓ Favoriser les microprojets qui s'insèrent (ou génèrent) des activités génératrices de revenus,
 - ✓ Bien anticiper et réduire les risques que des actions (ou financements) complémentaires, externes au microprojet, ne se produisent pas.
- Poursuivre l'effort d'évaluation de microprojets par des équipes nationales ou régionales :
 - ✓ En proposant un accompagnement par une équipe d'évaluation expérimentée (jusqu'à validation de la qualité de travail)
 - ✓ En s'assurant d'une meilleure cohérence entre les écarts et les conclusions

LISTE DES ANNEXES

- **Annexe 1 :** *Termes de Références de l'Evaluation Externe*
- **Annexe 2 :** *Questions évaluatives*
- **Annexe 3 :** *Indicateurs de suivi du site internet (proposition d'indicateurs pertinents)*
- **Annexe 4 :** *Répartition géographique et thématique des microprojets soutenus par l'AMP*
- **Annexe 5 :** *Nombre de projets réceptionnés, présélectionnés et dotés*
- **Annexe 6 :** *Montant des dotations accordées*
- **Annexe 7 :** *Liste des études publiées dans l'Observatoire*
- **Annexe 8 :** *Tableaux de bord – Ecart/prévisionnel*
- **Annexe 9 :** *Liste des réunions thématiques*
- **Annexe 10 :** *Formations proposées par l'AMP*
- **Annexe 11 :** *Références bibliographiques*
- **Annexe 12 :** *Analyse des investigations auprès des RRMA*