



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



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

Résumé – Vue d'ensemble

Localisation	France & Burkina Faso
Rapport Rédigé par	Yvan GRAYEL et Virginie ESCUDIE Association LED
Date	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.



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 microprojets (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.