

---

Contrat cadre pour l'évaluation de 6  
ONGD luxembourgeoises actives en  
Inde et au Bangladesh  
RAPPORT D'ÉVALUATION : Aide à  
l'enfance de l'Inde

---



LE GOUVERNEMENT  
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG  
Ministère des Affaires étrangères  
et européennes

Direction de la coopération  
au développement et  
de l'action humanitaire



**TRANSTEC**

Re search Park  
Avenue de Tyras 75  
11 20 Bruxelles, Belgique  
Tel. : +32 2 266 49 10  
Fax : +32 2 266 49 65  
mlorenzoni@transtec.be  
www.transtec.be

## **Remerciements**

L'équipe responsable de la mission remercie tous les membres de l'Aide à l'Enfance de l'Inde (AEI) qui ont contribué avec dévouement et disponibilité au bon déroulement de l'organisation de cette mission d'évaluation en Inde

Les évaluateurs souhaitent également remercier les partenaires locaux d'AEI, notamment Terre des Hommes Inde (TDHI) et le Centre for World Solidarity (CWS), ainsi que les acteurs, intervenants et bénéficiaires qui ont participé à ce processus d'évaluation, qui ont accepté d'être disponibles et de partager leurs expériences et réflexions.

## **Décharge**

Le contenu de la présente évaluation relève de la seule responsabilité des évaluateurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis du Ministère des Affaires étrangères et Européennes (MAEE) du Luxembourg, Transtec ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

## **Auteurs**

Ce rapport est rédigé par Aurélie Ferreira et Catherine Barme avec la contribution de Kali Sankar Ghosh (annexe 1). M. Marco Lorenzoni, Directeur de l'unité évaluation à Transtec a assuré le contrôle qualité de l'ensemble du contrat d'évaluation pour la revue des six ONGD actives en Inde et au Bangladesh.

## RESUME EXECUTIF

### I. Introduction

La présente évaluation porte sur l'Accord-cadre signé entre le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) luxembourgeois et l'Aide à l'Enfance de l'Inde (AEI) dans le cadre du Consortium établi avec Friendship Luxembourg (FL) pour la période 2013 - 2015. Cet accord-cadre d'une enveloppe globale supérieure à 8€ millions a appuyé AEI et FL dans la poursuite de leurs programmes en Inde, au Népal et au Bangladesh. Ce rapport se concentre sur ceux mis en œuvre par AEI en Inde dans les secteurs de la sécurité alimentaire, de la promotion de la femme et de la protection de l'enfance.

AEI est active depuis 1967. En 1982 elle s'est constituée comme association sans but lucratif avant d'être reconnue comme organisation non gouvernementale par agrément ministériel en 1986. Historiquement, elle évolue sur deux terrains : la réduction de la pauvreté au Sud et l'éveil des consciences sur la responsabilité du Nord par rapport à celle-ci. Ses statuts, amendés en 1999 et 2011, ont successivement affiné cette double ligne d'action. L'Inde tient un rôle central dans l'identité de l'organisation mais n'a pas le monopole des opérations. Dès 1997, AEI étend son faisceau d'intervention au Népal ; puis, début 2000, à des opérations humanitaires.

Selon les termes de référence émis par le MAEE l'objectif général de la présente évaluation est de vérifier la capacité de l'ONGD à assurer la mise en œuvre efficace et efficiente de projets de développement ainsi que l'impact durable des projets en termes de lutte contre la pauvreté. Plus précisément, cet exercice a été divisé en trois volets :

- Un audit de type structurel pour apprécier de quelle façon AEI s'est organisée pour gérer l'accord cadre (volet 1) ;
- Une révision d'un échantillon de quatre programmes/projet représentatifs des activités et des types de partenariat de l'ONGD en Inde (volet 2) ;
- Une évaluation de l'approche stratégique et opérationnelle d'AEI (volet 3).

Un comité de pilotage (COFIL) a été formé pour la coordination des différentes phases de l'évaluation. Elle a réuni les représentants de la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du MAEE, les représentants d'AEI et les évaluatrices :

- L'objectif du premier COFIL était d'arrêter l'échantillon de projets à revoir ainsi que les dates précises de leurs visites par les évaluatrices;
- Le deuxième COFIL a été organisé comme une réunion de partage, après les visites terrain. A cette occasion, les évaluatrices ont fourni leurs principales constatations sur l'audit structurel et organisationnel (volet 1) et une présentation plus approfondie des résultats des leurs visites sur le terrain (volet 2);
- Au cours du troisième COFIL les évaluatrices ont présenté leurs conclusions, suivi par la discussion et finalisation conjointe des recommandations.

### II. Conclusions

#### *1. En ce qui concerne la capacité organisationnelle de l'ONGD*

- AEI a **consolidé sa structure** au cours des cinq dernières années. Son **nouvel organigramme** et la **charte de fonctionnement** du groupe projets encouragent la circulation fluide des informations et la responsabilisation des différents groupes de travail et membres. Cette restructuration a par ailleurs permis de constituer une mémoire institutionnelle.

- **L'intégration des bénévoles** est bien pensée en ce qu'elle offre des perspectives personnelles de développement des compétences et d'intégration aux décisions d'une part et apporte des appuis qualifiés et cadrés à AEI d'autre part. Cette approche assure une **haute efficacité à la gestion** quotidienne de l'organisation, notamment en comparaison aux volumes de fonds gérés.
- Suite à des exercices déficitaires mais aussi grâce à la **rigueur administrative** et la **maturité organisationnelle** acquises au travers des exigences de l'accord-cadre, AEI a œuvré à l'identification du **niveau d'intervention** qui correspond à sa **capacité à lever des fonds** et aux besoins en ressources propres exigées par le MAEE.
- AEI a engagé depuis plusieurs années des **procédures de capitalisation** des connaissances, notamment par le biais de l'évaluation de ses projets. Ces efforts manquent cependant pour l'instant d'une **approche méthodologique harmonisée**, commune à ses partenaires et propice à un travail d'analyse des bénéfices généraux de ses interventions.

## 2. Pour ce qui est du niveau de technicité sectorielle et des modalités de partenariats au Sud

- Les agents de liaison d'AEI, et en particulier les organisations de base partenaires, ont sans conteste **renforcé leurs capacités** administratives, de gestion des opérations et de suivi financier, sous **l'impulsion des conditions générales du MAEE** et des procédures internes d'AEI.
- Ce renforcement des capacités ne doit pas occulter un **besoin variable mais commun** à toutes les organisations rencontrées, de **consolidation sur des questions de fonds** et sur une **compréhension holistique** des thématiques traitées.
- Les **lacunes** observées sur le plan thématique se retrouvent dans l'usage fait des outils méthodologiques d'identification et de suivi ; usage majoritairement **factuel et quantitatif** (niveau micro).
- La **modalité de gestion semi-directe** présente des avantages certains en ce qu'elle permet de travailler et de former des organisations de base, mais aussi d'atteindre des populations recluses. Elle peut constituer un **effet levier**, pas toujours exploité à la hauteur des besoins, en particulier sur les points soulevés dans les deux conclusions précédentes.

## 3. La Valeur ajoutée pour la Coopération et la société civile luxembourgeoises

- Le **positionnement stratégique** d'AEI par rapport aux droits qu'elle intègre, à ses secteurs de prédilection et zones géographiques est clair. Le virage amorcé par la coopération dans la réduction des financements à l'égard des pays BRIC<sup>1</sup> a donné lieu à une prise de position en ligne avec son identité et antécédents, à savoir des mesures transitoires (annonce de la fermeture de projets) et prospectives à l'égard du Népal (développement de partenariats existants, création de nouveaux).
- **L'instrument de l'accord-cadre** s'il permet de consolider les bases structurelles d'ONGD de petites tailles et porte une valeur importante d'apprentissage, néglige le besoin **d'émancipation et de consolidation financière** de ces structures.
- La **modalité de consortium** est insuffisamment cadrée pour garantir des apports techniques et l'échange de bonnes pratiques entre les organisations partenaires, et de façon plus large auprès des acteurs de la société civile luxembourgeoise.

## III. Recommandations

### 1. En ce qui concerne la capacité organisationnelle de l'ONGD

---

<sup>1</sup> Brésil, Russie, Inde, Chine

- Sous le modèle du groupe projets, il est recommandé de **développer des procédures** propres à chaque groupe de travail, d'envisager d'en fusionner certains afin d'éviter les redondances et de limiter le risque de confusion dans les attributions.
- Il est recommandé de poursuivre **l'effort de formation et de professionnalisation** des bénévoles afin de développer des compétences techniques pointues dans les secteurs d'intervention d'AEI et sur des thématiques transversales telles que le genre ; tout en exerçant un pouvoir d'attraction à l'égard de nouvelles recrues.
- Les **efforts de mobilisation de fonds**, notamment de communication et d'identification de supports de collecte alternatifs, ont porté leurs fruits et doivent être poursuivis. En parallèle il est recommandé de **réduire la dépendance aux fonds du MAEE**, représentant plus de 70% des ressources financières d'AEI et de s'ouvrir à d'autres bailleurs, dans un premier temps sur des financements de petites tailles.
- Actuellement il est difficile d'effectuer une analyse transversale des résultats qualitatifs atteints ou changements impulsés par AEI sur la base des données relevées par les rapports d'évaluations de projets. Il est recommandé de développer des **documents standards** et des **exigences méthodologiques de base** pour toute évaluation future.

## *2. Pour ce qui est du niveau de technicité sectorielle et des modalités de partenariats au Sud*

- Il est recommandé d'appuyer les organisations de base dans la **compréhension holistique des droits** motivant les interventions afin par exemple qu'un projet sur l'agriculture responsable intègre des questions d'écologie ou que les programmes à l'égard des femmes intègrent davantage les autres membres de la communauté et notamment les hommes. Une telle approche devrait permettre aux OCB de **s'émanciper de l'approche projet/activités actuelle** et prétendre à des perspectives d'impact plus significatives.
- Dans la même optique, il est recommandé de **renforcer la gamme d'outils d'identification et de suivi des besoins et résultats** ; tout en l'adaptant aux capacités de rédaction des OCB. Les formats de rapport, déjà standardisés, pourraient intégrer des rubriques sur les données de base externes et propres au projet afin de mieux déterminer l'impact de ce dernier, ainsi que des aspects qualitatifs. Ce rapport à la mesure des résultats (outcome), quasiment ignoré des OCB, fonctionnant par « success stories » nécessiterait un travail important de formations et d'accompagnement d'AEI et des agents de liaison.
- A ce titre, il est recommandé **d'exploiter davantage le poste unique des agents de liaison**, témoins et acteur de premier rang, pour retranscrire leurs besoins sur les aspects thématiques et méthodologiques mentionnés ci-dessus et appuyer le développement de leurs compétences techniques et méthodologiques.

## *3. La Valeur ajoutée pour la Coopération et la société civile luxembourgeoise*

- Etant donné la phase transitoire traversée par AEI, il est recommandé de **communiquer largement** sur les perspectives nouvelles considérées par l'organisation, par exemple par le biais d'un plan stratégique pluri annuel et d'organiser localement **le transfert de bonnes pratiques** afin d'optimiser les leçons retirées de plusieurs décennies de travail auprès d'organisations communautaires de base en Inde.
- Il est recommandé au MAEE d'exiger davantage de détails aux ONGD sous accord-cadre quant à leur **stratégie de variation de fonds** ; ainsi que les moyens mis en œuvre par ces dernières pour faire profiter aux partenaires locaux de ces réflexions et du développement de ces « réflexes » institutionnels.
- Dans la perspective de l'augmentation des activités d'AEI au **Népal et sur les questions de réhabilitation**, il est conseillé d'étudier les **perspectives d'associations et de consortium** présentant un potentiel d'actions conjointes sur le terrain et de partage de bonnes pratiques au Luxembourg. Les modalités de tels échanges devraient idéalement figurer dans un accord d'entente détaillé et être communiquées au MAEE.