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



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'Amicale Internationale de l'Aide à l'Enfance (AIAE) 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'AIAE, à savoir la Society for Indian Children's Welfare (SICW)), ainsi que tous 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 Kali Sankar Ghosh (annexe 2). 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.



Résumé exécutif

I. Introduction

La présente évaluation porte sur le cofinancement signé entre le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) luxembourgeois et l'Amicale internationale d'Aide à l'Enfance (AIAE) pour la période 2010 - 2014. Ce cofinancement a visé la construction et la mise à flot d'une école maternelle dans le Bengale Occidental, à Kolkata, avec un budget total supérieur à 650,000€, première dans l'historique des finances de l'organisation.

Etablie en 1972 comme asbl, l'AIAE a été reconnue comme ONGD par agrément ministériel dès 1991. Ses statuts légaux signalent qu'elle intervient sur deux fronts : l'adoption internationale et la coopération au développement. Ainsi elle dépend de deux ministères luxembourgeois : celui de l'éducation nationale de l'enfance et de la jeunesse et celui de la Coopération et de l'Action humanitaire. Jusqu'à l'expérience de ce cofinancement, AIAE avait cantonné ses interventions au Sud à des appuis pécuniaires modestes et ponctuels. Cette première lui a permis d'évaluer sa capacité à appuyer la mise en œuvre de projets de développement sur le long-terme et en vertu des normes de gestion et de transparence propres aux bailleurs internationaux.

Cette évaluation, à la différence des cinq autres réalisées dans le cadre de cet exercice, s'est concentrée sur les modalités de la mise en œuvre et les résultats obtenus par AIAE et son partenaire local, la Society for Indian Children's welfare (SICW). Une attention particulière a été accordée au cadre de l'intervention ayant induit des retards dans l'ouverture de l'école et abouti au dépôt d'une demande d'extension sans frais jusqu'en 2017 auprès du MAEE.

Selon les termes de référence diffusés par le MAEE, l'évaluation s'est décomposée autour de trois volets, à savoir :

- Un audit de type structurel des moyens dont dispose AIAE pour gérer le cofinancement ;
- L'évaluation du projet d'école, Jan Seva, sur la base d'une visite terrain,
- L'analyse de l'approche stratégique d'AIAE et de sa contribution globale en matière de réduction de la pauvreté.

Un comité de pilotage (COPIL) a été constitué pour la coordination des différentes phases de l'évaluation. Il a réuni les représentants de la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du MAEE, les représentants de l'AIAE et les évaluateurs à trois occasions :

- L'objectif du 1^{er} COPIL était de présenter les niveaux d'analyse de l'évaluation et d'arrêter un moment idoine pour une visite sur le terrain;
- Le 2^{ème} COPIL a été organisé comme réunion de partage, au retour du terrain. A cette occasion, l'évaluatrice a partagé les constatations issues de l'audit structurel et organisationnel (volet 1) et les résultats de la visite terrain (volet 2),
- Au cours du troisième COPIL les conclusions relatives aux trois volets ont été présentées et discutées dans l'optique de finaliser conjointement les recommandations présentées en fin de rapport.

II. Conclusions



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

- L'AIAE est une structure de petite taille, essentiellement bénévole, et peu familière des financements internationaux. Le **cofinancement du MAEE a eu valeur d'apprentissage** et a coïncidé avec un travail de réflexion entamé sur ses modalités de gestion et son développement institutionnel.
- L'AIAE poursuit un effort de professionnalisation mais **manque toutefois d'une culture stratégique et procédurale**. Les effets s'en ressentent dans (i) la gestion des bénévoles en charge des opérations, flexible et informelle, favorisant peu le développement de compétences techniques, la consolidation de la mémoire institutionnelle ou le renouvellement des effectifs, (ii) les relations de partenariat basées sur des liens historiques plutôt que sur des accords contractuels moins propices au développement des compétences et (iii) dans les relations publiques avec une faible stratégie de communication externe et de mobilisation de fonds.

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

- L'analyse des besoins à la base du projet Jan Seva s'est reposée sur l'ancrage géographique et historique du partenaire indien plutôt que sur une **méthode** rigoureuse de **relevé des données**, ne permettant pas de déterminer l'apport du projet sur des situations individuelles et encore moins sur une situation de pauvreté générale. Le suivi des activités, purement factuel, ne permet pas non plus de **déterminer la contribution du projet** à un changement.
- L'école et le modèle d'enseignement adoptés reproduisent ceux des écoles d'état, priorisant l'atteinte des effectifs plutôt que des d'objectifs de **plus-value vis-à-vis d'un public particulièrement vulnérable**. Les équipes, bien que très engagées et muées d'un **souci réel d'adaptation, manquent d'outils techniques** pour faire face à la variété des profils auxquels elles sont confrontées et pour faire une différence avec le système classique.
- L'objectif de remplissage des rangs a relayé au second plan **le travail de ciblage, de communication, d'accompagnement et de suivi des groupes les plus vulnérables** réduisant les perspectives d'impact et d'atteinte de résultats plus qualitatifs tels que la fidélisation de communautés marginalisées ou la duplication de savoirs et de comportements hors des murs de l'école.
- La **faible ouverture à d'autres acteurs** publics/privés, nationaux /internationaux, ne permet pas non plus d'organiser un partage d'expériences ou de bonnes pratiques et limite les perspectives d'évolution de l'organisation et de ses partenaires.

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

- AIAE ne se **positionne pas formellement** par rapport aux enjeux de la coopération ou par rapport aux autres acteurs de la société civile. Elle n'a pas encore délimité le niveau auquel elle prétend agir, son objectif général, les valeurs auxquelles elle adhère ou encore l'articulation de ses deux secteurs d'intervention (adoption/coopération).
- De même le choix de la **localisation** de ses interventions ne correspond pas un *rationale* particulier et suit plutôt le fil des requêtes et des relations historiques.
- Les **thématiques transversales** telles que le genre ou l'environnement transparaissent dans ses actions mais ne font pas encore l'objet d'une intégration ou d'une promotion institutionnelle.
- Faute de positionnement stratégique et d'une connaissance claire des besoins de ses partenaires, AIAE exploite et interagit peu avec les réseaux de la **société civile luxembourgeoise**.



III. Recommandations

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

- Il est recommandé de poursuivre les efforts engagés en **consolidant l'organigramme** de l'ONGD et en développant des **procédures internes** autour du fonctionnement, du rôle et des responsabilités des différents groupes de travail, en fonction des orientations stratégiques arrêtées.
- **Encadrer davantage les ressources humaines**, essentiellement bénévoles, en appliquant un système de droits et d'obligations tel que celui promu par la Charte du Bénévolat afin de structurer les ressources engagées mais aussi d'en mobiliser et fidéliser de nouvelles.
- **Organiser les relations de partenariats** et fixer les obligations et objectifs de chacun, afin de formaliser l'engagement pris mais aussi de fournir un support d'auto-évaluation aux parties prenantes, et a fortiori de contribuer au renforcement de leurs capacités.
- Augmenter et pérenniser les ressources financières propres en **élargissant le champ de prospection classique** de l'ONGD par une **communication actualisée**, plus innovante.

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

- Il est recommandé de partager les **outils de conception et de suivi** avec les partenaires et de les adapter à leurs capacités. Dans cette dynamique, une **méthodologie de référence** peut être développée autour de **la collecte de données de base et le suivi** des résultats et inscrite dans les accords et objectifs de partenariats.
- Il est recommandé d'étudier et **rechercher les méthodologies d'enseignement alternatives plus adaptées** au public visé, intégrant une approche sociale et psychologique et de former les professeuses en conséquence.
- Il est souhaitable de recentrer l'attention sur les **groupes et individus vulnérables** par le biais de critères de sélection plus exigeants et une communication vers l'extérieur permettant non seulement de toucher l'écolier, mais aussi son cercle familial et a fortiori sa communauté.
- Adopter une **attitude ouverte et prospective** vis-à-vis des pratiques et usages d'autres acteurs afin d'obtenir de l'aide sur des problématiques spécifiques ou des sources d'inspiration et d'établir, le cas échéant, des contacts voire des alliances pertinentes.

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

- Il est recommandé d'organiser **une analyse des forces et faiblesses d'AIAE** afin de déterminer le positionnement stratégique le plus adapté à sa capacité et l'apport qu'elle peut faire valoir auprès de ses partenaires au Nord comme au Sud.
- Se positionner par rapport aux **priorités géographiques** du MAEE et à son retrait progressif de l'Inde, au regard de sa capacité et volonté à mobiliser des fonds propres additionnels.
- **Se former sur les thématiques transversales** telles que le genre et l'environnement afin de mieux les intégrer aux opérations et dans les échanges avec les partenaires, pas toujours au point sur la manière de les faire valoir au quotidien.
- **S'inscrire dans des dynamiques collectives** au Luxembourg afin de glaner des enseignements/astuces thématiques et organisationnels mais aussi de chercher des



contacts bilatéraux avec des ONGD actives sur les mêmes fronts telles qu'Aide à l'Enfance de l'Inde, Caritas, Friendship luxembourg, et