



ARTEMIS
Information Management

Since 1991

EVALUATION DE 8 ONGD LUXEMBOURGEOISES AU NEPAL

Aide à l'Enfance de l'Inde et du Népal (AEIN)

RAPPORT INDIVIDUEL FINAL

20 SEPTEMBRE 2024

Les constats et recommandations présentés dans ce rapport constituent le fruit de croisement des données et d'analyses triangulées au niveau de l'équipe d'évaluation. Ils reflètent la position d'Artemis et n'engagent en rien le MAEE, ni AEIN.

Artemis Information Management S.A.

Capital: EUR 93 750
RCS Luxembourg B36 326 - TVA: LU 18747036
Bank Account: BIL LU89 0027 1936 4368 6600
BGL-BNP PARIBAS LU42 0030 5011 9934 0000

27, Bld. Prince Henri
L-1724 Luxembourg

Tel: +352 45 91 45 - 1
Fax: +352 45 91 45- 71

Email: artemis@artemis.lu
artemis@artemis.lu

RESUME EXECUTIF

Aide à l'Enfance de l'Inde et du Népal (AEIN), fondée en 1967 et agréée en 1986, a pour objet de coopérer à la construction d'une société plus juste dans des pays du Sud et notamment en Inde et au Népal. Sa mission est d'accompagner les communautés marginalisées des zones reculées vers une vie meilleure et autonome et de favoriser l'ouverture des consciences aux interdépendances Nord-Sud. AEIN est l'une des huit ONGD luxembourgeoises actives au Népal ayant fait l'objet d'une évaluation commanditée par le Ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE), Direction de la Coopération au Développement et de l'Aide humanitaire (DCDAH). Cette évaluation, qui a été réalisée par Artemis, portait sur cinq volets : l'appréciation de la valeur d'un échantillon de projets, un diagnostic de la performance organisationnelle de l'ONGD, l'analyse de ses relations de partenariat, les opportunités de synergies et une réflexion sur une approche cohérente et complémentaire des ONGD luxembourgeoises. L'évaluation a démarré en février 2024 avec une phase de cadrage puis de collecte et d'analyse d'information et une visite sur site en avril-mai 2024. Le rapport a été commenté par, présenté et discuté avec le MAEE et l'ONGD, lors d'une réunion de restitution en septembre 2024 et par écrit. Sur cette base a été produite la version finale du rapport d'évaluation.

La gouvernance d'AEIN est bien définie et documentée, ses instances sont dynamiques et compétentes. Elle est dotée d'un CA riche et varié en matière de parcours professionnels, et activement impliqué dans toutes les activités de l'ONGD. L'ONGD fait cependant face à un défi de rajeunissement, de renouvellement et d'équilibre en matière de genre.

Les rôles et responsabilités sont clairement définis et distribués entre le CA, les quatre permanentes et les bénévoles ainsi qu'entre les différents groupes de travail (GT). Cependant, ce sont majoritairement les mêmes personnes qui s'impliquent à la fois au CA et dans les GT. Si cela représente un avantage certain en termes de circulation de l'information et de vision intégrée de l'ONGD, c'est aussi un inconvénient en termes de mobilisation, d'échanges d'idées et de perspectives nouvelles. Les bénévoles sont fidèles et la mémoire institutionnelle de l'ONGD est assurée. Il y a cependant des efforts à déployer pour redynamiser sa vie associative et élargir la participation à l'AG.

Le leadership de l'ONGD repose essentiellement sur sa directrice, pièce maitresse aux rôles multiples, aussi bien en termes de gouvernance, de stratégie, qu'opérationnel. Même si l'ONGD peut s'appuyer sur une équipe de 4 permanentes pour un 3,2 ETP, de 15 bénévoles pour un 1.5 ETP estimé et un consultant pour 0.5 ETP, une importante charge de travail pèse sur la directrice. Les compétences des RH sont très complémentaires et efficacement mobilisées mais, malgré le volume de l'AC et le nombre de projets, il n'y a pas de gestionnaire de projet salarié. La gestion des projets se répartit entre les 12 bénévoles formés du groupe projet (GP) et la directrice. Si cette répartition des responsabilités entre le gestionnaire (bénévole) et la directrice (adjointe du bénévole en charge) est clairement décrite, dans la pratique elle n'est pas toujours appliquée comme telle. La directrice reste fortement mobilisée dans la gestion des interventions et le suivi de l'AC.

L'efficacité organisationnelle est bonne. AEIN dispose de plusieurs outils de gestion, d'outils organisationnels et de quelques procédures, qui sont très bien élaborées. Cependant, le panel de procédures est incomplet et elles ne sont pas rattachées articulées à un manuel de gestion. Pour le volet administratif et financier, le bon fonctionnement repose sur la séniorité des profils des membres de l'équipe salariée et du CA concernés. Mais ce fonctionnement devient « personne dépendante » sans documentation formelle consignée dans un manuel. La gestion des RH est formalisée, y compris pour les bénévoles avec des conventions de bénévolat. Il n'y a toutefois pas de plan de formation articulé, élaboré sur base de l'expression des besoins.

La situation financière de l'ONGD est bonne en raison de ses réserves de trésorerie, de son épargne et des mesures récentes prises pour relancer la mobilisation de fonds. L'ONGD reste encore dépendante financièrement du MAEE à hauteur 48,5% du total de ses recettes en 2023, ce qui est peu par rapport à d'autres ONGD mais en augmentation au cours des dernières années. AEIN a pris des mesures en réaction

à la baisse des dons et pour limiter les risques financiers, avec le recrutement d'un profil sénior responsable de la communication et de la mobilisation de fonds.

AEIN peut s'appuyer sur une vision, des missions et des valeurs clairement définies, partagées en interne et diffusées via son site internet (mais non intégrés dans les statuts qui sont plus vastes). Son approche est bien en place, holistique et ciblant les provinces plus reculées, qui concentrent moins d'appui extérieur. Il y a une très forte cohésion entre le CA et les équipes opérationnelles et l'ONGD parle d'une même voix. Cependant, elle ne dispose pas d'un plan stratégique ni d'un plan d'action pluriannuel. La stratégie d'AEIN, bien que largement partagée et consensuelle, n'est décrite que dans ses demandes d'AC et donc intimement liée à sa relation de partenariat avec le MAEE. Cela peut limiter le champ de ses réflexions et de ses perspectives, notamment avec d'autres bailleurs tels que le MECB.

AEIN a déployé des efforts de reconcentration depuis les 10 dernières années : limitation du nombre de projets avec augmentation du volume de chacun, concentration progressive sur le Népal, et plus récemment sur trois provinces du Népal dans lesquelles elle souhaite développer une approche basée sur les droits. Ces efforts sont cohérents avec les conclusions de l'évaluation commanditée par le MAEE en 2015. L'AC 2024-2026 prévoit néanmoins 12 projets au Népal, dans 11 districts, dont certains particulièrement reculés. L'approche programme est réfléchi et en progressive amélioration.

Sur le terrain, l'ONGD encourage l'approche communautaire. Ses partenaires sont bien ancrés localement, collaborent étroitement avec les autorités et à toutes les étapes du cycle des projets. Les bénéficiaires expriment leurs besoins, qui sont pris en compte dans les interventions dans la mesure du possible. Les projets visités sont cohérents, pertinents et efficaces. Ils sont alignés à la stratégie de coopération luxembourgeoise. Il y a plusieurs facteurs favorables à leur durabilité tels que les relations avec les autorités locales, l'ancrage communautaire et les stratégies de sortie élaborées par les partenaires. Ces stratégies de sortie ne sont cependant pas élaborées dès le démarrage des interventions. Les activités devraient pouvoir se poursuivre, même si dans certains cas elles fonctionneront en mode « réduit ». Toutefois, certains partenaires sont encore dépendants à 100% de l'ONGD.

AEIN a une grande capacité d'écoute et d'ouverture à l'amélioration continue, avec des pratiques de capitalisation et de retour d'expériences, ainsi qu'une ouverture à l'innovation. L'ONGD a une approche proactive de l'évaluation avec des exercices évaluatifs confiés à des consultants locaux. Le suivi des recommandations s'appuie sur un outil performant. La gestion axée sur les résultats (GAR) est maîtrisée au niveau d'AEIN mais moins de ses partenaires. Malgré les *baseline* et *endline*, la mesure des effets des projets reste difficile au-delà des « impressions ».

AEIN fonctionne majoritairement sur des partenariats historiques et a des mesures de prévention des risques. La gestion des partenariats est professionnelle et repose sur un contrat, qui intègre cependant majoritairement les rôles et responsabilités du partenaire local et en dit moins sur ceux d'AEIN. Les partenaires rencontrés sont très satisfaits de leur relation de partenariat avec AEIN, qu'ils qualifient de facile, fluide, agréable et professionnelle, que ce soit avec le bureau exécutif ou le CA. Il n'y a pas de plan de renforcement de capacités articulé de ses partenaires, qui serait partiellement appuyé par AEIN. Le renforcement de capacités se fait sur demande et sur base de faiblesses éventuellement identifiées par AEIN.

Le MAEE comme AEIN sont largement satisfaits de la qualité de leur partenariat.

Les thématiques transversales sont incluses dans la stratégie d'AEIN et dans ses interventions, mais pas encore intégrées dans les indicateurs de résultats et d'effets. La charte de lutte contre le harcèlement, l'exploitation et l'abus sexuels (CHEAS) est opérationnelle mais nécessite encore des efforts d'appropriation au niveau d'AEIN et de certains partenaires. Les projets sont sensibles au genre, le volet droits humains (DH) est couvert par AEIN et ses partenaires, avec une marge de progrès concernant l'inclusion de personnes en situation de handicap et la sensibilisation à leurs droits. La prise en compte de l'environnement et du changement climatique est une approche transversale intrinsèque à l'ONGD.

AEIN a des interactions régulières avec les ONGD luxembourgeoises et les réseaux, tels le Cercle. Un potentiel de synergie et de partage d'expérience a été identifié, notamment sur l'éducation, les camps de santé mobiles et la lutte contre les violences basées sur le genre.

L'évaluation a identifié 10 recommandations :

Recommandation 1 – Renouveau des bénévoles et (re) dynamisation de la vie associative

- Réfléchir à une stratégie de mobilisation de bénévoles, identifier de nouveaux bénévoles et encourager leur intégration dans les GT
- Réfléchir à des événements spécifiques dédiés aux membres et aux bénévoles qui pourraient contribuer à relancer la dynamique

Recommandation 2 – (Re) dynamisation des instances

- Réfléchir à son projet associatif et intégrer la vision, mission et valeurs dans ses statuts
- Limiter la participation d'un bénévole à 2 GT, équilibrer le CA en matière de genre, mieux programmer les AG et indiquer le quorum

Recommandation 3 – Limiter la dépendance envers la directrice et renforcer les ressources humaines

- Recruter un gestionnaire de projet et réfléchir sur le fonctionnement du GP
- Déléguer des tâches et former les permanents et les bénévoles

Recommandation 4 – Se doter d'un manuel de procédures et renforcer le règlement interne

- Lister les procédures existantes dans un tableau, avec date de dernière mise à jour et personne responsable puis compléter les procédures pour qu'il n'y ait plus de gap et les articuler dans un manuel

Recommandation 5 – Elaborer sa stratégie et y adosser un plan stratégique pluriannuel

- Élaborer sa stratégie générale indépendamment de ses AC développement et sensibilisation et y adosser un plan stratégique pluriannuel avec des objectifs stratégiques et résultats attendus à 5 ans (évaluer son plan stratégique avant de le réviser)

Recommandation 6 – Poursuivre les efforts de mobilisation des ressources (pas que financières)

Recommandation 7 – Sur les projets

- Discuter la stratégie de sortie au démarrage
- Encourager et poursuivre l'approche holistique et communautaire
- S'appuyer sur les études *baseline*, *endline* pour mesurer les effets
- Discuter des enjeux de l'approche régionale Inde-Népal avec ECPAT Luxembourg

Recommandation 8 – Sur les partenariats

- Compléter la convention de partenariat avec les responsabilités d'AEIN
- Considérer de manière articulée le renforcement de capacités des partenaires et notamment former les partenaires à la GAR et à la mesure des effets
- Poursuivre les efforts de mise en relation et d'échanges entre pairs.

Recommandation 9 – Pour l'amélioration continue

- Se doter de produits de connaissance
- Élaborer sa stratégie d'évaluation
- Veiller à la question de la protection des données dans l'utilisation d'outils d'intelligence artificielle

Recommandation 10 – Sur les thématiques transversales

- Intégrer le genre dans le cadre logique et les indicateurs
- Diffuser et renforcer l'appropriation de la CHEAS
- Renforcer la sensibilisation aux droits de l'enfant et l'inclusion des personnes en situation de handicap
- Se doter d'une stratégie genre, DH et environnement