



GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG

Ministère des Affaires étrangères

Direction de la coopération au développement

# Evaluation de six ONG de développement agrées par le Ministère des Affaires Etrangères du Grand-Duché de Luxembourg

## Rapport de synthèse de l'évaluation Eng Breck Mat Lateinamerika (EBMLA)

EVAL/2013/01

Extrait de la version finale du 11 décembre 2013 :  
Fact-sheet et Résumé exécutif

*En 2013, la Direction de la Coopération au développement du Ministère des Affaires étrangères a commandé une évaluation indépendante de six ONG de développement agréées par le Ministère des Affaires Etrangères du Grand-Duché de Luxembourg, dont l'ONG Eng Breck Mat Lateinamerika. L'évaluation a été réalisée par le consortium Artemis/InSyDe. . Le Ministère publie ci-après un résumé des principaux résultats de cet exercice.*

*Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce document représentent les points de vue des évaluateurs et ne reflètent pas nécessairement celles du Ministère.*



## FACT-SHEET

EBMLA	Créée en	Agréée en	AC depuis	Déjà évaluée
	1986	1987	2001	Oui
Missions	Aider les populations défavorisées d'Amérique Latine à sortir du cercle vicieux de la misère			
Axes d'intervention	Développement agricole au bénéfice des populations rurales et soutien socio-éducatif au bénéfice des populations périurbaines			
Outils de financement	Accord cadre, fonds propres, apports locaux quasi systématiques			
Stratégie	Venir en aide aux populations paysannes et périurbaines défavorisées dans les pays les plus pauvres de l'Amérique Latine (Colombie, Pérou, Bolivie, Equateur)			
Nombre de projets	15			
Nombre de secteurs	3 (agriculture, soutien socio-éducatif, tourisme rural)			
Budget	5 250 000 € sur 5 ans (2011-2015)			

Bilan	Forces/Opportunités	Faiblesses/Risques
Audit organisationnel & structurel	Fort engagement et leadership du Président et de la Secrétaire. Montée en puissance de jeunes bénévoles. Piste sérieuse pour la relève.	Encore une forte concentration des pouvoirs entre les mains du Président et de la Secrétaire.
Analyse stratégique & opérationnelle	Une stratégie claire et définie, cohérente avec les opérations. Formalisation des relations avec les partenaires.	Elargissement de la couverture sectorielle à un secteur non traditionnel (tourisme)
Evaluation échantillon de projets	Maîtrise des outils de gestion de projets (CL/GCP) et des outils de reporting du MAE au niveau d'EBMLA. Suivi des projets renforcé	Risque sur la performance des projets lié essentiellement à une formulation quelquefois défailante des projets et des cadres logiques

### Conclusions

Cinq ans après la 1<sup>ère</sup> évaluation d'EBMLA, les pouvoirs et les décisions restent entre les mains du Président et de la Secrétaire qui assurent l'essentiel des fonctions de gouvernance et la gestion quotidienne de l'ONG. L'ONG est en train de prendre des dispositions pour mieux répartir la charge de suivi de ses interventions. Elle explore actuellement des pistes sérieuses pour garantir sa continuité. Les relations avec la quasi totalité des partenaires sont maintenant formalisées au travers d'accords de partenariat, un suivi renforcé des projets a été mis en place. EBMLA et trois de ses partenaires (en Colombie et en Bolivie) peuvent s'appuyer sur un réseau de coopérants qualifiés qui ont une valeur ajoutée technique et/ou managériale.

### Principales recommandations

Court terme	Partager avec les partenaires les résultats des évaluations de projets, décider conjointement de leur pertinence et effectuer d'éventuels ajustements au niveau de la formulation des projets.
Moyen terme	Définir conjointement avec APU une stratégie pour son renforcement institutionnel. Mettre à plat la problématique de la viabilité des projets en cours. Renforcer la capacité de suivi des projets des 3 bénévoles qui prennent en charge le suivi des projets (distribution pays).
Long terme	Poursuivre la concrétisation des pistes qui se dessinent aujourd'hui pour la relève de l'ONG.



## RESUME EXECUTIF

---

### 1 Le mandat confié

Le présent travail a été réalisé dans le cadre du contrat de services confié à la société Artemis, en consortium avec la société InSyDe, pour l'évaluation de 6 ONG bénéficiant de l'aide financière du MAE à travers soit des cofinancements soit des Accords-Cadres (AC). Le travail d'évaluation avait deux buts précis : apprécier les capacités d'EBMLA à mettre en œuvre de façon efficace et efficiente les projets appuyés par le MAE et apprécier si la relation particulière de partenariat (Accord Cadre) entre le MAE et EBMLA est utile et adaptée. Pour ce faire et dans le cadre d'une ONG en AC, trois opérations ont été menées simultanément:

-  Un audit organisationnel et structurel
-  Une évaluation de l'approche stratégique et opérationnelle
-  Une évaluation d'un échantillon de projets.

### 2 L'ONG évaluée

EBMLA a été fondée sur une initiative du père René Fisch en 1986 et été agréée ONG par le MAE en 1987. L'ONG a pour but « d'aider les populations défavorisées d'Amérique Latine à sortir du cercle vicieux de la misère ». L'ONG oriente son action vers les pays les plus pauvres de l'Amérique Latine hispanophone : la Colombie, le Pérou, la Bolivie et l'Equateur.

### 3 L'approche et la méthodologie mises en œuvre

L'amélioration de la qualité des interventions est la préoccupation centrale du travail d'évaluation. Il ne s'agit pas de noter les acteurs impliqués mais bien de les aider à réfléchir sur leurs pratiques tant dans leur relation avec le MAE, qui les finance, que dans leur relation avec leurs partenaires locaux, qui mettent en œuvre les projets sur place. Le travail d'évaluation fait partie intégrante du cycle de projet et il en est une étape « naturelle ».

Le travail a été lancé en avril 2013 avec une réunion de lancement entre l'équipe d'évaluation et le MAE et l'ONG. Il s'est poursuivi par une étude documentaire (documents rassemblés auprès de l'ONG) et par une série d'entretiens au siège de l'ONG avec les dirigeants, des membres du CA et des bénévoles. Cette première partie du travail a fait l'objet d'une discussion avec le MAE et l'ONG en juillet. Ensuite, des missions ont été organisées sur le terrain en août (au Pérou et en Bolivie).

Le présent rapport est la synthèse de cet ensemble.

Le consortium Artemis/InSyDe a mobilisé plusieurs experts pour alimenter le travail sur ses aspects organisationnels et stratégiques (Marc Roure), sur ses aspects projets (Gabriela López Sotomayor et Angelica Arriola Miranda au Pérou ; Jaqueline Durán Cossio et David Torres en Bolivie) et sur la synthèse d'ensemble (Sandrine Beaujean).

### 4 Les Résultats de l'évaluation

**Audit organisationnel et structurel.** Les pouvoirs et les décisions restent entre les mains du couple formé par le Président et la Secrétaire qui assurent l'essentiel des fonctions de gouvernance et la gestion quotidienne de l'ONG, mais une délégation de compétences est engagée auprès de bénévoles pour assurer le suivi des projets. L'ONG est bien ancrée au Luxembourg et présente un certain pouvoir attractif. Sur le terrain, l'ONG s'appuie sur un réseau de coopérants qui ont une valeur ajoutée. La situation financière de l'ONG est bonne, malgré la baisse des dons.

**Evaluation stratégique et opérationnelle.** EBMLA a une stratégie d'appui au développement claire et définie. Dans cet accord cadre, un élargissement de la couverture sectorielle est

observé. L'ONG a une politique quasi-systématique d'apports de fonds locaux. EBMLA et ses partenaires locaux ont développé des relations étroites qui reposent sur la confiance et sur un système de suivi renforcé et formalisé, adapté au partenaire. La nature des relations entre EBMLA et ses partenaires varie d'un partenaire à l'autre. Elle peut être qualifiée d'administrative avec APU, de coopération "quasi" institutionnelle avec la CAM/Social Pastoral Caritas de Sacaba, en Bolivie, et de coopération institutionnelle avec K'Anchay.

**L'évaluation classique mais limitée** de 4 projets est résumée ci-dessous à partir des 5 critères d'évaluation du CAD/OCDE. Un code couleur est attribué à chaque critère en fonction du niveau de réalisation (vert pour pleinement réalisé/garanti, orange pour partiellement réalisé/garanti et rouge pour non réalisé/garanti).

**CADEFOR - Développement de la reforestation agroforestière et fruitière dans la zone de Maras, Partenaire APU, Pérou**

Pertinence 	Insuffisance de l'analyse sociale et environnementale
Efficacité 	Trop tôt
Efficienc 	Trop tôt
Impact 	Trop tôt. Repenser les stratégies et priorités du projet
Durabilité 	Fragilité organisationnelle du partenaire. Problématique hydrique.

**CAFTUR, Formation et Appui technique en Tourisme Rural, Partenaire APU, Pérou**

Pertinence 	Pas d'étude de marché à proprement parlé
Efficacité 	Trop tôt
Efficienc 	Trop tôt
Impact 	Trop tôt. Repenser les stratégies et priorités du projet
Durabilité 	Difficile à déterminer sans étude de marché. Fragilité organisationnelle du partenaire.

**Production agroforestière et formation intégrale de ressources humaines dans la Communauté Educative Agroécologique de Vila Vila, Partenaire K'Anchay, Bolivie**

Pertinence 	Principales préoccupations de la région adressées, en ligne avec les politiques nationales
Efficacité 	Globalement efficace, présente quelques faiblesses dans sa formulation
Efficienc 	Efficienc confirmée
Impact 	Difficile à mesurer globalement. Des résultats spécifiques sont perceptibles.
Durabilité 	Capacités techniques nécessaires en place. Capacités financières non durables (courant dans les projets éducation).

**Appui à la Maison d'Accueil pour femmes, adolescentes et enfants, victimes de violence domestique et sexuelle, Partenaire : Social Pastoral Caritas de Sacaba, Bolivie**

Pertinence 	Pertinence confirmée. Taux élevé de violences faites aux femmes. Peu de structure d'accueil.
Efficacité 	Globalement efficace, présente quelques faiblesses dans sa formulation
Efficiéce 	Globalement efficient, risque de dispersion des efforts.
Impact 	Difficile à mesurer globalement. Des résultats spécifiques sont perceptibles.
Durabilité 	Capacités techniques en place ou en cours d'acquisition. Risque financier lié au secteur et à la forte dépendance du partenaire par rapport à EBMLA

## 5 Les Conclusions

EBMLA est une ONG dont le fonctionnement repose encore principalement sur un couple, formé du Président et de la Secrétaire de l'ONG. Le suivi des projets dépend encore fortement de la capacité de la Secrétaire, que ne compense pas encore la récente répartition des projets par pays entre bénévoles. La montée en puissance de quelques jeunes motivés au sein des bénévoles laisse entrevoir des pistes sérieuses pour la relève et la continuité de l'ONG.

EBMLA s'appuie sur un réseau de coopérants qualifiés qui ont une valeur ajoutée technique et managériale à la fois pour les projets et pour les partenaires locaux. La position des coopérants peut parfois être délicate par rapport aux partenaires locaux. Il peut quelquefois y avoir un risque de conflits d'intérêt liés à la fonction occupée.

EBMLA a mis en place un système de suivi renforcé, plus structuré et ajusté selon le partenaire. EBMLA est également en train de formaliser ses relations avec ses partenaires. Les partenaires d'EBMLA ont des capacités organisationnelles et de gestion variables. Ils ont une maîtrise et une utilisation inégales, quelquefois insuffisantes, des outils de la GCP. La nature de la relation partenariale dépend beaucoup des capacités institutionnelles du partenaire et de la présence ou pas d'un coopérant.

En Bolivie, l'évaluation de la performance des projets visités est globalement positive. Au Pérou, il est encore tôt pour tirer des conclusions sur la performance globale des projets. Néanmoins, l'absence d'études préalables utiles à la formulation des projets risque d'en compromettre la performance globale.

## 6 Les recommandations

<b>Recommandations</b>
<b>Stratégiques</b>
Pour le partenaire APU, mettre à plat les points d'amélioration nécessaires pour renforcer le développement stratégique et organisationnel de l'association et des projets
<b>Organisationnelles et structurelles</b>
Poursuivre la montée en capacité de bénévoles auprès de la coordinatrice des projets (la Secrétaire)
Maintenir la question de la relève au centre des priorités
Revoir et formaliser le rôle des coopérants
<b>Sur les projets</b>
Passer en revue avec les partenaires locaux les conclusions et recommandations des rapports d'évaluation et en tenir compte lors d'éventuelles reformulations de projets