



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

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

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

## Rapport de Synthèse de l'évaluation HANDICAP INTERNATIONAL LUXEMBOURG (HIL)

EVAL/2013/01

Extrait de la version finale du 15 novembre 2013 :  
Fact-sheet et Résumé exécutif

*En 2013, la Direction de la Coopération au développement et de l'action humanitaire du Ministère des Affaires étrangères et européennes a commandé une évaluation indépendante de six ONG de développement agréées par le Ministère des Affaires étrangères et européennes du Grand-Duché de Luxembourg, dont l'ONG Handicap International Luxembourg. 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

HIL	Créée en	Agréée en	AC depuis	Cofinancée depuis	Déjà évaluée
	1997	09/1998	2004	-	2007
Missions	La coopération au développement et la solidarité internationale ; l'intégration et l'autonomie de la personne handicapée, ainsi que l'aide à la réhabilitation des personnes atteintes dans leur intégrité physique, mentale et/ou sociale ou en situation de dénuement, dans les régions du globe où le besoin s'en fait sentir.				
Résultats attendus/axes d'intervention	Prévenir les invalidités; rendre disponible, adaptée et accessible l'offre des services dans les secteurs d'activités de l'ONG; renforcer les capacités, promouvoir la participation sociale ; Prévenir et réduire les conséquences des crises sur les personnes et les communautés et contribuer à l'organisation des secours.				
Outils de financement	Donations, partenariats et Accord-cadre avec le MAE.				
Stratégie (AC3)	Concentration sectorielle dans le domaine qui est fondamentalement celui de Handicap International : les situations de handicap dans des contextes de pauvreté, de conflit ou de risques de catastrophes naturelles.				
Nombre de projets	26 + 1 (Bolivie) suite à la révision de 2011.				
Nombre de secteurs	4 (réadaptation des personnes handicapées, prévention des déficiences, insertion sociale et économique, soutien à la société civile).				
Budget Taux de réalisation	100% - Evaluation réalisée en fin d'Accord-cadre.				
<b>Bilan</b>					
Audit organisationnel	HIL compte 10 salariés qui travaillent dans l'administration/finances, la communication et les programmes. Dans la section programmes, HIL compte 3 référents techniques pour le réseau HI (Education inclusive, Démontage, Réadaptation). Au niveau du Luxembourg, il s'agit donc d'une ONG de taille conséquente.				
Analyse stratégique	L'extension des domaines d'intervention (renforcement de capacités) demande le déploiement d'une expertise moins technique et de moyens différents.				
Evaluation échantillon de projets	Echantillon : 3 projets au Cambodge. Les 3 projets entrent dans le cadre de la stratégie du bureau local de HI au Cambodge et il y a une bonne synergie entre les 3 interventions. Le format du reporting imposé par HIL n'est pas optimal. Il n'y a pas d'information disponible permettant d'apprécier la performance des interventions.				
<b>Conclusions</b>					
L'ONG est bien structurée, bien organisée et bénéficie des compétences et des forces d'un réseau international, en particulier pour l'accompagnement des interventions sur le terrain (appui du réseau pour l'identification, la préparation, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des projets). L'appartenance à la Fédération a des avantages mais elle est aussi contraignante. HIL a un positionnement proactif tant dans le cadre de la Fédération (référents techniques) que dans le contexte local luxembourgeois. En matière de marketing et gestion/suivi des donations, HIL dispose d'une grande capacité. Les dons et le nombre des donateurs sont en progression constante ce qui donne à l'ONG une vision très positive de son avenir.					
<b>Principales recommandations</b>					
Organisation	Améliorer la classification documentaire				
Moyen terme	Mieux valoriser l'expérience acquise à travers des restitutions systématiques des résultats des missions techniques et des missions de suivi				
Stratégie	Revisiter régulièrement les conditions du désengagement avec les partenaires (cibles en termes d'autonomie et de développement pour chacun d'eux)				
Projets	Améliorer la collecte d'information autour des projets afin d'alimenter les systèmes de suivi et d'évaluation existants et les rendre plus performants				






## RESUME EXECUTIF

---

### 1 Le mandat confié

Le présent travail a été réalisé dans le cadre du contrat de service 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). Au-delà des questions constitutives du travail d'évaluation, la mission devait aussi s'intéresser au cadre de réflexion stratégique lié à l'élaboration de la proposition d'AC par l'ONG et aux relations existant entre HIL et le réseau Handicap International. Pour ce faire, 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 au Cambodge.

### 2 L'ONG évaluée

HIL a été créée en 1997 et a ensuite très vite obtenu l'agrément du MAE en 1998. La relation avec le MAE a démarré avec le financement de deux projets aux victimes des conflits et des munitions non explosées au Cambodge et au Laos. Depuis lors, 3 Accords-cadres ont été signés avec le MAE, la proposition pour un 4<sup>ème</sup> venant d'être déposée en ce dernier trimestre de 2013.

L'AC3 faisant l'objet de cette évaluation couvre 27 projets dans 22 pays. Sur les 22 pays, 7 étaient des pays cibles de la coopération du Luxembourg (Cap Vert, Mali, Sénégal, Burkina Faso, Nicaragua, Laos et Vietnam). Le montant total de l'AC est de 11 706 036.76 euro ; il a fait l'objet de 3 ajustements qui ont été documentés et discutés avec le MAE.

HIL est bien implanté au Luxembourg tant pour ce qui concerne la mobilisation sociale autour de ses activités/thèmes propres à l'ONG qu'autour de thèmes plus généraux de développement en association avec d'autres ONG de la place. HIL est propriétaire de ses locaux et y accueille d'autres ONG locales. Les relations avec le Cercle des ONG et le BAT sont bonnes.

L'ONG a déjà fait l'objet d'une évaluation commanditée par le MAE en 2007.

### 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 Kick-off 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 l'équipe permanente et des membres du CA. Cette première partie du travail a fait l'objet d'une discussion avec le MAE et l'ONG en juin. Les missions ont été organisées sur le terrain en Juin et en Septembre, à Phnom Penh, Siem Reap, Banteay Meanchey, Kep et Takeo.

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 (Vichetra Kong) et sur la synthèse d'ensemble (Thierry Paccoud).

## 4 Les Résultats de l'évaluation

### Audit organisationnel et structurel

HIL est membre de la Fédération Handicap International qui s'est mise en place en 2009 sur les bases du réseau HI, démarré lui initialement en 1982. La Fédération compte aujourd'hui 8 associations nationales parmi lesquelles HI France (HIF) et HI Belgique (HIB) sont les plus importantes. Les associations nationales sont liées contractuellement (contrat de licence pour l'utilisation de la Marque HI et conventions spécifiques entre elles pour la mise en œuvre de projets) et travaillent très étroitement ensemble (identification, préparation, mise en œuvre, suivi et évaluation des projets). HIL s'est positionné spécifiquement dans le réseau avec une volonté de s'ancrer fortement dans l'environnement local luxembourgeois. HIL compte 10 salariés qui travaillent dans l'administration/finances, la communication et les programmes. Dans la section programmes, HIL compte 3 référents techniques pour le réseau HI (Education inclusive, Déménagement, Réadaptation). Au niveau du Luxembourg, il s'agit donc d'une ONG de taille conséquente.

A travers son intégration au sein de la Fédération, HIL dispose d'une capacité importante tant pour ce qui concerne la levée des fonds que pour leur utilisation. La récolte des fonds est gérée par une équipe de 2 personnes à temps plein aidée par des bénévoles sur la base de la « Marque » HI et HIL peut s'appuyer sur un réseau de donateurs bien établi et qui est en augmentation.

### Analyse stratégie et opérationnelle

Les membres du CA se sont particulièrement investis (et continuent de s'investir) dans la promotion des activités de l'ONG et dans leur ancrage au sein de la société luxembourgeoise. Ils ont pu construire sur un terrain de travail qui présentait de nombreux avantages (langues, situation géographique, laïcité ...) et qui était très ouvert à la coopération au développement. C'est un succès notable de l'ONG.

Au sein de la Fédération, HIL abrite 3 référents techniques qui fournissent aussi des services aux autres membres du réseau. C'est un positionnement spécifique qui lui permet d'intervenir dans le réseau au-delà de sa représentation dans les instances de la Fédération. Du soutien aux victimes de la pauvreté, des conflits et des catastrophes, le public cible dans certains pays tend à s'étendre à toutes les personnes souffrant de handicap (ceci a pu être constaté au Cambodge). Ceci s'accompagne d'un changement d'approche dans les interventions qui, au lieu d'être dirigées directement vers des bénéficiaires (« faire ») sont aujourd'hui tournées vers du renforcement de capacités en faveur des partenaires locaux (« faire faire »). Il faut souligner que la transition n'est pas neutre et qu'elle a des implications en particulier en termes de type d'expertise et de moyens à déployer sur le terrain. De très bons techniciens ne sont pas forcément de bons animateurs/formateurs; les domaines où l'appui est requis changent, sont moins techniques et plus organisationnels et programmatiques. La Fédération s'arme d'ailleurs pour mieux faire face à ces changements à travers le déploiement des moyens de la « Direction des Ressources Techniques » et la réalisation de formations internes.

### Evaluation échantillon de projets :

Trois projets ont fait l'objet d'une rapide évaluation sur place: le soutien à l'ONG locale CABDICO pour les opérations d'appui aux familles et communautés autour des personnes handicapées (CAMB1), le soutien aux centres de réadaptation de Siem Reap et de Takéo (CAMB3) et le projet Happy Child (CAMB4).

Toutes les actions de l'AC3 au Cambodge sont orientées vers le soutien aux personnes en situation de handicap. Elles s'inscrivent dans des interventions du réseau HI dans le pays qui ont démarré pour la plupart il y a plus de 20 ans. Pourtant, il n'y a à l'heure actuelle aucun chiffre officiel crédible et fiable sur le nombre de personnes concernées ni sur les causes et natures des handicaps. Le suivi des projets se fait donc seulement sur des indicateurs d'intrants et de résultats et il n'y a aucune analyse de performance et/ou d'impact. A signaler que la préoccupation de collecte d'information projet est particulièrement limitée avec le CAMB3 et qu'elle est un peu meilleure avec les autres

projets. La Fédération HI a lancé une réflexion sur ce sujet. Il faut noter que la collecte d'information sur le handicap est difficile car, même s'il existe certaines normes internationales en la matière, les enquêtes traditionnelles sur les ménages ne permettent pas d'apprécier exactement la nature et l'ampleur du handicap.

## 5 Les Conclusions et les Bonnes Pratiques

D'une manière générale et par comparaison avec les autres ONG luxembourgeoises travaillant dans le développement, HIL fait partie des ONG qui sont bien structurées, bien organisées et qui bénéficient des compétences et des économies d'échelle que leur procure leur appartenance à un réseau international. Cela donne à HIL une stature et un back-up (technique et financier) qui permet de sécuriser les opérations et de professionnaliser le personnel. Les méthodes sont rodées et les processus bien huilés, en particulier pour ce qui concerne la préparation des AC.

La préparation des AC est d'ailleurs une bonne pratique à mettre à l'actif de HIL: l'AC précédent fait l'objet d'un bilan lors d'une réunion au cours de laquelle la Direction et l'équipe de suivi et d'appui projets portent une appréciation globale sur la mise en œuvre des projets de l'AC et en projettent des leçons à intégrer dans l'AC suivant. Le bilan concerne les différentes caractéristiques de l'AC: durée, types de projets, axes thématiques, axes géographiques, actions transversales, moyens.

## 6 Les recommandations

<b>Recommandations</b>
<b>Générales</b>
<p>Poursuivre la réflexion déjà engagée sur l'établissement de passerelles avec les acteurs de l'appui aux personnes handicapées au Luxembourg (ONG et gouvernement) pour échanger informations et expériences.</p> <p>Réfléchir sur une concentration géographique des interventions à travers les AC plus resserrée autour des pays partenaires de la coopération du Luxembourg</p>
<b>Organisationnelles</b>
<p>Compléter les indicateurs de suivi des projets de l'AC par des indicateurs globaux pour obtenir une vision d'ensemble du dispositif de suivi et de contrôle. Présenter dans un même tableau les dates des missions de suivi, de la production des rapports, des évaluations pour tous les projets et pour toute la durée de l'AC,</p> <p>Etablir un système de classification documentaire qui permette d'identifier la nature d'un document (rapport de suivi, rapport technique, étude, évaluation ...), les versions successives de ces documents (1<sup>er</sup> draft, version révisée terrain, version révisée HQ, version finale ...), les auteurs, les dates de production, les langues et autres caractéristiques.</p>
<b>Stratégiques</b>
<p>Maintenir la stratégie établie par l'actuel CA d'un équilibre entre les contributions bénévoles et celles du personnel professionnel, particulièrement pour le plaidoyer et l'ancrage au Luxembourg</p> <p>Dans la préparation des AC, faire de l'analyse/bilan de l'AC précédent une opération plus rigoureuse et documentée au-delà du tableau comparatif actuel</p> <p>Mieux valoriser l'expérience acquise sur le terrain par des restitutions régulières, sur le terrain et à Luxembourg, à la suite des missions</p>
<b>Sur les projets et les partenariats</b>
<p>Promouvoir auprès des gestionnaires de projets de HIL (mais aussi des partenaires dans le réseau HIL) la collecte systématique et l'analyse d'information de base sur les populations cibles (personnes handicapées) et le contexte (local et sectoriel) des opérations afin de faciliter l'appréciation des résultats et des performances des actions entreprises</p>

Ouvrir plus encore les actions transversales des AC aux partenaires locaux hors personnel du réseau HI  
Améliorer le système de reporting sur les activités projets et en harmoniser l'utilisation. Sortir du cadre strict du cadre logique et laisser la possibilité de comparer des périodes successives. Limiter le nombre des intervenants dans le suivi des projets