

Ministère des Affaires étrangères et européennes, Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire, Luxembourg

## EVALUATION – Amis du Tibet

### Résumé exécutif

Juillet 2019

Mieke Berghmans



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

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



La présente évaluation a été réalisée par South Research. Les opinions exprimées dans ce document reflètent les points de vue des auteurs et pas nécessairement ceux du Ministère des Affaires étrangères et européennes, Luxembourg.

South Research CVBA - VSO  
Leuvenestraat 5/2  
B – 3010 Kessel - Lo  
Belgium  
T + 32 (0)16 49 83 10  
F + 32 (0)16 49 83 19

[www.southresearch.be](http://www.southresearch.be)  
[info@southresearch.be](mailto:info@southresearch.be)

## RESUME EXECUTIF

Ce résumé exécutif concerne l'évaluation de la structure organisationnelle de l'ONG Amis du Tibet.

Pour cette évaluation South Research a évalué le cadre stratégique, la structure organisationnelle, le degré de transparence, les capacités d'organisation financière, les capacités de gestion de projet, les capacités de gestion des relations partenariales et les capacités institutionnelles. Comme AT a déjà été évalué en 2015, nous nous référerons parfois à cette dernière évaluation pour indiquer comment l'organisation a évolué et comment elle a pris en compte certaines recommandations.

AT est une petite organisation qui existe depuis 1995 et qui a été reconnue comme ONG par le MAE en 1996. Elle organise des activités de sensibilisation sur la question tibétaine et soutient différents projets qui supportent le peuple tibétain en Inde et au Népal. Sur le terrain AT travaille avec des organisations partenaires. Son partenaire traditionnel est Tibetan Children's Villages (TCV), mais depuis quelques années AT collabore aussi avec Clinique Shechen, Snow Lion Foundation, et Social and Resource Development (SARD) qui est une branche de la Central Tibetan Development Administration (CTA). AT investit beaucoup dans des projets de construction, mais elle a aussi un focus sur l'éducation, l'assainissement et la prévention. Après les tremblements de terre au Népal en 2015, AT a aussi financé des interventions humanitaires.

L'évaluation des capacités organisationnelles de AT a été faite à base d'une étude de documents, des interviews individuelles et d'une auto-évaluation, des échanges pendant un atelier de comparaison et de restitution et des échanges à base du rapport provisoire. A base des données collectionnées à travers ces différentes sources d'information (documents, interviews, grille d'auto-évaluation, atelier du 2 juillet et les réactions et commentaires aux rapport provisoire) nous sommes arrivées aux constatations et recommandations suivantes.

### Constats

AT a comme but : « 1. de soutenir et d'aider le peuple tibétain dans ses efforts pour survivre, pour sauvegarder son identité nationale, culturelle et religieuse et pour faire valoir son droit à l'autodétermination ; 2. d'œuvrer par des moyens pacifiques pour obtenir le respect des Droits de l'Homme à l'égard du peuple tibétain ; 3. de sensibiliser l'opinion publique à la nécessité urgente de sauvegarder et restaurer le patrimoine culturel et écologique du Tibet ; 4. d'initier et de soutenir des projets de coopération au développement en relation avec son objet social.»<sup>1</sup> Cette vision est partagée dans l'organisation. Dans AT il existe une compréhension commune, partagée entre les personnes interviewées, sur la mission actuelle de l'organisation.

---

<sup>1</sup> Statuts de AT, voir [http://www.amisdutibet.org/wp-content/uploads/2019/03/statuts\\_AmisDuTibet.pdf](http://www.amisdutibet.org/wp-content/uploads/2019/03/statuts_AmisDuTibet.pdf)

En même temps, on peut constater que cette vision n'a pas encore été traduite dans une stratégie à moyen ou à long terme. Jusqu'à maintenant, AT semble avoir travaillé selon le rythme des appels à projets. C'est-à-dire, elle travaille d'année en année, de projet à projet. De cette façon, AT a depuis des années été impliquée dans de différents types de projets : des projets de construction et de rénovation, des projets d'éducation, des projets de vaccination, des projets d'assainissement et d'hygiène, un projet de support d'un laboratoire dentaire en Inde et au Nepal, etc.

Même si la formulation d'une stratégie globale était une des recommandations clés de l'évaluation 2015, AT n'a pas encore réussi à formuler et à mettre en place une telle stratégie. En effet, pendant l'évaluation de 2015, les évaluateurs ont constaté qu'AT était en train de parcourir un processus de rénovation institutionnelle (avec l'élargissement et l'élaboration du CA, et la mise en place des différents groupes de travail, etc.). Cependant, l'ONGD n'était « pas encore parvenue à formuler une stratégie globale et cohérente qui maximise ses contributions au développement durable au niveau opérationnel. Le processus de rénovation institutionnelle, étant encore en phase de construction, constitue une opportunité pour avancer dans la prise de décisions »<sup>2</sup>. En ce moment le processus de la formulation d'une stratégie globale est donc toujours en cours.

AT se compose de 2 salariés et d'un groupe de bénévoles. Dans l'organisation les 2 salariés et 4 bénévoles, qui travaillent tous dans le groupe de projet, sont des acteurs principaux qui poussent l'organisation à s'adapter et à changer. Il y a donc un certain dynamisme dans l'organisation. En même temps on peut se demander si au niveau des ressources humaines, AT a suffisamment de ressources et capacités pour prendre en charge les enjeux et défis qui se présentent aujourd'hui à l'organisation. Etant donné que les 4 différents groupes de travail sont maintenant restreints à un seul groupe de travail et que le dynamisme dans l'organisation dépend de 6 personnes dont 4 bénévoles, nous nous questionnons si, dans le futur proche, il n'est pas souhaitable qu'AT investit activement dans l'élargissement de cette capacité de charge humaine et dans l'élargissement et rajeunissement de sa base de bénévoles actifs.

Dans le passé, AT a été confronté à un manque de transparence interne. Cela a mené l'organisation à adopter une nouvelle règle. Maintenant dans toutes les communications e-mails, toutes les personnes clés sont mis en copie pour que l'information soit partagée en temps réel entre les différentes personnes et les différents niveaux. Cette nouvelle règle de transparence totale semble avoir facilité la communication interne entre les bénévoles, les salariés et les partenaires. Au niveau de la transparence vis-à-vis des partenaires nous avons pu observer que la recommandation de l'évaluation faite en 2015, i.e. de toujours remettre des documents pertinents aux partenaires en anglais et de faire des restitutions pendant les missions de suivi, n'a pas toujours été suivi. Pas tous les rapports de mission de suivi sont aujourd'hui rédigés en anglais et la qualité de ces rapports diffère beaucoup.

Dans l'organisation, des mesures existent ou ont été prises pour que la gestion des projets soit de qualité. Néanmoins, nous observons que, même si on suit la structure du cadre logique, la plupart

---

<sup>2</sup> Voir : Rapport d'évaluation 2015.

des informations dans le cadre logique sont des informations sur des activités. La logique entre les activités, les résultats et les objectifs spécifiques n'est pas toujours très claire. Le focus est surtout porté sur la mise en œuvre des activités et pas sur des résultats et changements plus profonds à plus long terme. Le suivi est fait souvent par des bénévoles, mais il n'y a pas d'approche commune et partagée sur le suivi. Dans la gestion de projets, AT échange peu avec d'autres bailleurs ONG qui financent des parties des mêmes projets.

AT n'a pas de politique ni de procédures financières. En même temps la capacité de gestion financière humaine nécessaire existe dans l'organisation. Pour financer son fonctionnement, AT a différentes sources de fonds. Certaines de ces sources risquent de venir sous pression. Par exemple, la récolte de fonds par les parrainages risque de souffrir des changements du contexte tibétain.

L'organisation travaille de façon organique. La division des tâches est brièvement décrite dans le règlement intérieur et administratif, mais il n'existe pas de fiches de poste. Une stratégie d'apprentissage existe non plus. AT suggère dans l'auto-évaluation que ces éléments ne sont pas nécessaires compte tenu de la taille de l'organisation. Néanmoins si AT désire de devenir une structure qui travaille de façon plus systématique, alors il serait utile de délimiter clairement, à travers des fiches de postes ou un autre document, les tâches et responsabilités de chacun (aussi dans le cadre de la formulation et de la mise en œuvre d'une stratégie générale). Aussi les processus de décision et les processus de mise en œuvre semblent être très organiques et informels. Il n'y a pas de planification claire (avec des délais, des buts à réaliser, une claire identification de qui fait quoi, des évaluations internes, etc.) pour la prise des décisions et la mise en œuvre de ces décisions. Ceci est, entre autres, illustré dans le manque d'uniformité dans les missions et les rapports de suivi.

AT collabore avec différents partenaires. Son partenaire traditionnel est TCV mais AT travaille aussi avec d'autres partenaires, c'est-à-dire Clinique Shechen, SARD et aussi Snow Lion Foundation. Ces partenaires sont différents. Clinique Shechen et TCV sont des organisations qui organisent des services de base, comme les soins médicaux ou l'éducation, alors que SARD est une branche administrative du CTA, l'organe gouvernemental (non-reconnu comme tel) du diaspora tibétain. Bien qu'une ONG, SARD a plutôt des caractéristiques d'une administration gouvernementale. Ces différents types de partenaires entraînent aussi de différentes visions sur les projets de développement. Chez AT, il n'existe pas de stratégie partenariale qui explique ce choix des partenaires. Les partenaires auxquels nous avons parlé sont très contents des relations qu'ils entretiennent avec AT. Elles sont très amicales et conviviales.

AT a beaucoup investi dans le renforcement de capacités de ces partenaires. En ligne avec les recommandations de l'évaluation 2015, elle a investi surtout dans le renforcement de capacités des partenaires pour une bonne gestion des projets de développement (cadre logique, rapportage, cycle de projets). Il est indiqué d'investir dans l'utilisation du modèle de 5C qui met l'accent sur les capacités de gestion des conflits, de mise en réseau, d'innover, etc. capacités nécessaires pour devenir un vrai acteur de changement et dans des instruments d'auto-évaluation et diagnostiques

de ces capacités organisationnelles et institutionnelles afin d'identifier, avec les partenaires, les capacités à renforcer et puis développer des trajectoires de renforcement de capacités.

## Recommandations

**Si AT veut rester une organisation pertinente, au Luxembourg et au Tibet, il est nécessaire et urgent qu'elle fasse des choix sur sa stratégie à long terme.** Il faut qu'elle profite de l'élan actuel et tranche, de façon assez radicale et assez rapide, sur la question de la stratégie globale. À base de nos constats nous conseillons à AT de considérer la réflexion sur la stratégie comme une réflexion globale. La réflexion ne doit pas se limiter aux priorités sectorielles et géographiques, mais inclure aussi une réflexion sur le modèle de mobilisation de fonds au Luxembourg, le contenu des activités de sensibilisation et d'éducation, et les relations avec le soutien du public au Luxembourg. En plus il faut que cette réflexion sur la stratégie à long terme intègre une réflexion sur le partenariat (pourquoi collaborer avec un certain partenaire, quelle est la plus-value et la spécificité de AT dans cette collaboration, quelle est la situation gagnant-gagnant) et qu'elle soit alignée au développement d'un plan financier pluriannuel.

Pour augmenter sa capacité de charge humaine, il est conseillé à AT **d'investir activement dans l'élargissement et le rajeunissement de sa base de bénévoles actifs et de son conseil d'administration (CA)**. Dans les futurs processus de recrutement des bénévoles, il est aussi conseillé de faire un recrutement ciblé et d'attirer des bénévoles avec des profils spécifiques qui peuvent prendre en charge des activités bien spécifiques comme la gestion, la communication, la sensibilisation.

Pour gagner de l'efficacité dans la gestion des projets il est conseillé à AT d'échanger avec les autres ONG bailleurs qui contribuent aux mêmes projets et d'aligner les différents rapports, stratégies, objectifs et suivis avec ceux d'autres ONGs. En plus, il est conseillé à AT d'identifier, parmi cette multitude d'ONG bailleurs, la spécificité et la plus-value, à part de son soutien financier, de AT pour ses partenaires. Il est aussi conseillé d'entamer un exercice de réflexion sur le suivi-évaluation (y inclus le but de ce suivi-évaluation et la plus-value que ce suivi peut offrir aux partenaires et projets) et de développer une approche uniforme et un format fixe pour le (rapport du) suivi.

De façon générale, AT pourrait profiter d'une approche plus systématique dans les processus de prise de décisions et dans la mise en œuvre de ces décisions. Si AT choisit un cadre stratégique et opérationnel plus général et à plus long terme, il serait souhaitable d'accompagner ce cadre avec un plan opérationnel qui permet de travailler de façon systématique et intègre une attitude d'apprentissage organisationnel.