



SLVB CONSULTING SÀRL

**Evaluation de l'Accord Cadre 2010-2012 de SOS Villages d'Enfants Monde asbl
Luxembourg**

Rapport final



Facsheet

Contexte de l'évaluation	Accord cadre 2010-2012 signé entre le MAE et SOS Villages d'Enfant Luxembourg
Stratégie de l'accord cadre	« Améliorer la situation des enfants mineurs en renforçant leurs familles vulnérables ou les structures SOS qui les prennent en charge », via : 6. Une réponse aux besoins essentiels des enfants 7. Le renforcement socio-économique de la famille 8. Le renforcement de la communauté et des autorités 9. La mise en place de structures SOS pour la prise en charge d'enfants et de jeunes mineurs 10. Le suivi et l'évaluation des projets exécutés
Cohérence du consortium	<ul style="list-style-type: none">Concentration méthodologique : renforcement des capacités des acteurs
Projets	<ul style="list-style-type: none">16 programmes de renforcement familial5 infrastructures de prise en charge des enfants et d'éducation
Budget	Total : €6.625.568 sur 3 ans.
Gouvernance et contrôle	L'ONG est membre de la fédération mondiale des Villages d'Enfants SOS-Kinderdorf International. Elle est intégrée dans une structure internationale qui a mis en place des outils de gestion utilisés dans l'ensemble des projets du groupe.
Accord Cadre	L'accord cadre vise le secteur social. La majorité des projets concerne le renforcement familial via la réponse aux besoins essentiels, un appui psychosocial, un appui en micro finance, l'éducation (adultes et enfants) et les soins de santé.
Contributions aux résultats (sur base de l'évaluation de 4 projets : 2 au Cap Vert et 2 au Sénégal)	6. Les évaluations ont confirmé la réponse aux besoins essentiels 7. Les programmes de renforcement familiaux méritent des investissements supplémentaires 8. La collaboration avec les autorités doit être améliorée 9. Les standards des villages SOS sont élevés par rapport à l'environnement local 10. Les évaluations doivent être plus systématiques
Recommandations	<u>Accord cadre</u> <ul style="list-style-type: none">Poursuivre le recentrage des pays et accorder plus de moyens aux programmes PRF <u>ONG</u> <ul style="list-style-type: none">Clarifier avec KDI le rôle des PSA (Luxembourg) par rapport au RO (Regional Office)Renforcer la proximité du Luxembourg avec le terrain
Conclusions	Les projets sont mis en œuvre sur le terrain par des équipes SOS locales, soutenues par un système régional. Cette structure constitue une base de travail autonome. Le challenge du Luxembourg sera de s'y intégrer progressivement pour s'impliquer d'avantage.



Résumé exécutif

L'association luxembourgeoise SOS Villages d'Enfants Monde asbl Luxembourg, qui a été créée en 1974, est membre de la fédération mondiale des Villages d'Enfants SOS-Kinderdorf International, (créée en 1949) organisation non gouvernementale et non confessionnelle qui prend en charge des enfants orphelins, abandonnés et démunis dans 133 pays. Plus de 80.000 jeunes ont ainsi trouvé un nouveau foyer au sein de l'un des 533 Villages d'Enfants et des 606 Foyers de jeunes SOS. Plus de 146.000 reçoivent une éducation au sein des 183 écoles, 237 jardins d'enfants et 52 Centres de formation professionnelle SOS. De plus, l'organisation vient en aide à quelque 551.000 personnes à travers ses 621 Programmes de Renforcement des Familles en leur apportant un soutien matériel, psychologique et éducatif.

Cette organisation est reconnue internationalement et montrant de grandes forces en termes de rigueur et de systématisation des procédures de gestion, a été plusieurs fois nominée pour l'attribution du prix Nobel. Elle travaille en étroite collaboration avec de nombreux départements des Nations Unies : ECOSOC, UNICEF, UN Human Rights Council, UN Committee on the Rights of the Child, UN Development Programme (UNDP) et le PAM. Les projets qu'elle développe touchent une problématique universelle qui est celle de la croissance (physique, intellectuelle et morale) de l'enfant lorsqu'il se retrouve hors d'une sphère familiale protectrice (perte des parents ou par rapport à leur rôle démission de ceux-ci pour diverses raisons). De ce fait sa vision, sa mission et ses lignes stratégiques, communes à tous les membres, sont aussi universelles et les approches de base sont donc identiques quel que soit le pays et le contexte.

Concrètement les projets cherchent à agir dans le meilleur intérêt de l'enfant, de sa famille et de sa communauté avec deux modes d'intervention principaux : la prise en charge des enfants dans des structures SOS (villages) et/ou la mise en place de programmes de renforcement familial.

L'approche « Villages » touche directement les bénéficiaires et n'a que peu d'impacts indirects. Son objectif est de remplacer totalement l'environnement familial défaillant et de répondre aux besoins de base et de sécurité des enfants. Ce type de projet se développe donc dans des villages construits et financés par l'ONG, ils restent financièrement à charge de celle-ci pour une durée indéterminée (rôle de parents stables et sécurisants, avec d'ailleurs la présence de mère SOS). La réponse est globale car les environnements éducatifs et sanitaires des enfants sont également pris en compte par la mise en place d'écoles SOS (accessibles également aux autres enfants de la communauté) et de structures de santé. L'implication de la communauté est recherchée et si possible activée à plusieurs niveaux, que ce soit celui des autorités (programmes d'éducation, système de santé, services sociaux, etc.) et/ou celui de services professionnels (micro finance, éducation, formation, etc.). Dans leur conception les programmes « villages » ont une orientation plus sociale que de développement.

De leur côté, si les programmes de renforcement familial (PRF) font aussi partie du domaine social, ils cherchent par leur approche à soutenir les familles afin de les aider à jouer leur rôle de cellule éducative. Ce soutien peut être psycho-social mais se concrétise également sous forme d'appuis en formation, en microfinance, en conseils juridiques et légaux, etc.. Cette orientation récente prend progressivement plus de place et permet de développer l'autonomie des publics cibles. Ainsi, par rapport à la première option qui n'est pas pérenne (appui financier continu), cette seconde alternative donne une perspective de durabilité par le fait même de cette autonomie. Une troisième voie, surtout demandée par les pouvoirs publics, est l'offre de places temporaires dans des centres pour des jeunes en rupture sociale ou situation de détresse. Si le besoin semble important, la réponse actuelle de SOS Villages Enfants reste très restreinte.

La place de SOS Villages Enfants Monde au sein du groupe KDI est celle d'une PSA : Promoting and Supporting Association. Par rapport aux projets qu'elle finance, elle a le pouvoir de vérification de l'évolution des activités et de contrôle de l'utilisation des fonds. En effet, les projets sont mis en œuvre par les associations locales SOS Villages d'Enfants (National Association : NA), leur contrôle et leur gestion budgétaire s'effectuent via le RO (Regional Office), puis le CO (Continental Office) pour aboutir au final au niveau du IO (IO), qui coordonne l'ensemble des projets du groupe. Grâce à la



taille de sa contribution financière le Luxembourg a réussi à être membre des groupes décisionnels stratégiques de KDI. Par ailleurs, à l'initiative du directeur adjoint, une plateforme, réunissant le responsable des opérations de Luxembourg, les responsables du RO et des NA, a été mise en place en 2012 pour permettre une meilleure coordination des projets.

La mission d'évaluation a revu 4 projets sur le terrain : deux projets au Cap Vert et 2 projets au Sénégal. Ces projets font partie du premier accord-cadre signé entre le gouvernement luxembourgeois et l'association SOS Villages d'Enfants Monde asbl Luxembourg

En terme d'approche, il s'agissait de trois projets PRF et d'un projet d'extension Village (construction d'un Foyer pour jeunes).

Des évaluations réalisées, nous pouvons tirer des conclusions spécifiques à chacun des projets et d'autres transversales, pour lesquelles un engagement de SOS Villages d'Enfants Monde, voir également des différents niveaux structurels du groupe KDI, sera nécessaire pour poursuivre son évolution interne.

Au Cap vert, nous pouvons souligner la bonne qualité du travail réalisé au sein du Centre Social dont l'action s'inscrit en ligne avec la politique nationale. Bien que peu pérenne à ce stade, le projet montre déjà des résultats concrets et un impact auprès des familles et de la communauté. La réorientation du Centre Social vers une action au sein de la communauté et des familles, nous est parue tout à fait pertinente et est le gage d'une capacité à se remettre en question. Nous devons par contre, regretter d'un part la fermeture non concertée de la structure « d'hébergement temporaire » (malgré les besoins du terrain en structure de ce type) et d'autre part l'absence de plan de reconversion pour les infrastructures du Centre Sociale financées par le MAE (et non encore amorties).

Le projet de construction d'un foyer pour jeunes à Sao Domingo s'inscrit dans la continuité des concepts « Villages d'Enfants SOS ». Dans un environnement agréable et sécurisant, nous avons pu constater que les adolescents bénéficient d'une prise en charge de qualité adaptée à leurs besoins et ce par du personnel en nombre et professionnel. Cependant, la pertinence de la construction de cette structure d'hébergement supplémentaire ne nous est pas parue évidente. En effet, elle ne nous semble pas forcément prioritaire ou cohérente avec

- Les besoins nationaux⁵ en terme de places de type temporaires⁶;
- Les besoins de la population (« la majorité des demandes sont des problèmes de pauvreté vs problèmes sociaux ») ;
- Le taux d'occupation actuel des infrastructures au Cap Vert – lors de notre passage il y avait un taux d'occupation de 60% au sein des villages SOS Cap Vert ;
- L'évolution de la structure des coûts par type de prise en charge : prise en charge classique au sein d'un Village SOS (jusqu'à 18-20ans) vs prise en charge temporaire au sein d'un village vs prise en charge PRF dans les familles & dans les communautés ; et
- La baisse prévisible des modes de financement de SOS Villages (dons, financements publics);

Que ce soit au Sénégal (Kolda & Pikine), ou au Cap Vert (Mindelo) les trois projets PRF, qui ont été évalués, ont surtout permis de se rendre compte de la complexité de l'approche PRF. Ce sont des programmes intégrés, complexes, ambitieux, adaptés à leur environnement et au public spécifique. Ils quittent l'assistanat pour une responsabilisation des individus et des familles. De ce fait les

⁵ Les placements d'urgence se font actuellement dans des conditions défavorables car seules assurées par les pouvoirs publics sous-dimensionnés et qui peinent à se coordonner avec les structures privées sur cet aspect. Besoin de structure relais pour des prise en charge de type temporaire

⁶ Le concept de placement judiciaire « temporaire » d'enfants/adolescents en difficulté mérite d'être approfondi avec les autorités de tutelles et judiciaires



résultats, dépendant essentiellement des acteurs directs et indirects, sont plus aléatoires et moins visibles que les « villages » mais permettent à la population cible de s'en sortir par acquisition de compétences et de moyens. Comme déjà mentionné ci-dessus, cela constitue un facteur essentiel de pérennité, au contraire de ce qui a été perçu lors de l'évaluation d'un projet de construction du foyer pour jeunes.

Cependant, nous attirons l'attention que dans un souci de pérennité et de gestion par résultat, les PRF devraient être renforcés que ce soit d'un point de vue méthodologique⁷ ou financier⁸. Comme détaillé dans les évaluations ci-après, il est important de faire évoluer les PRF de projets « d'aide social » vers des projets « d'aide au développement ». Les processus d'identification portent en eux une grande part de ces défis. SOS doit en effet apprendre à identifier plus que des personnes vulnérables (ce qu'elle fait déjà très bien et depuis longtemps), elle doit pouvoir identifier les causes structurelles de cette vulnérabilité si elle veut pouvoir appuyer une dynamique d'autonomisation des familles sur le long terme. Identifier les causes veut dire dès le départ pouvoir identifier les volets qui doivent faire l'objet d'un partenariat pour mettre en place des systèmes durables (systèmes de protection de santé, systèmes financiers décentralisés, systèmes de suivi et renforcement scolaire, systèmes d'alerte pour les cas d'urgences sociales...). Identifier les causes veut dire également pouvoir définir les seuils et conditions à partir desquels un appui de SOS peut être dégressif ; sur quels volets et de quelle manière appliquer cette dégressivité pour aller vers le développement économique et social permettant aux familles de se prendre en charge. Enfin, un processus d'identification ne doit pas être statique si on veut que les PRF de SOS soient véritablement intégrés et adaptés au milieu. Périodiquement, d'une année sur l'autre, d'un PRF à l'autre, les leçons de l'expérience doivent être tirées et se traduire en décision concrète, en choix sur les stratégies d'intervention et modes opératoires... Ce dernier point nécessite que les équipes de terrain des PRF soient bien plus et bien mieux intégrées aux processus d'identification et d'ajustement de la mise en œuvre. Une communication « top-down » permet d'assurer rigueur et homogénéité dans les interventions de SOS. Une communication « bottom-up » permettrait d'avoir des projets plus réactifs et dynamiques, réellement en phase avec les défis particuliers des PRF. Une gestion participative intégrant les équipes terrain aux différentes phases clés d'un projet, irait certainement en ce sens.

Dans ce contexte, nous encourageons SOS Villages d'Enfants Monde à mettre à jour sa planification et sa budgétisation pluriannuelle. Une coordination avec le MAE sera nécessaire afin d'intégrer progressivement ces changements dans le prochain Accord Cadre 2013-2017.

Par ailleurs, de ces évaluations de projets ainsi que de l'audit organisationnel de SOS Villages Luxembourg, nous pouvons tirer certaines conclusions d'un point de vue transversal & structurel de l'ONG :

Au terme de cette évaluation, il nous paraît évident que SOS Villages Luxembourg mais également le groupe KDI, sont à un tournant de leur existence.

Dans ce contexte, nous encourageons l'ONG luxembourgeoise à soutenir les évolutions structurelles futures du groupe KDI qui ressortiront des réflexions organisationnelles actuellement encourus avec le consultant BCG.

Une évolution organisationnelle nous paraît, en effet, incontournable pour faire face aux défis futurs de SOS Villages Enfants Monde. Cette dernière devrait se traduire par un recentrage de ses activités par rapport aux besoins du terrain et ce en fonction de l'évolution probable de ses moyens financiers (crise économique, baisse des dons,...). La question de « Comment faire plus avec moins ? »

⁷ Dès l'identification des projets, il est important de mettre l'accent sur la pérennisation.

⁸ Pour obtenir des résultats avec un PRF (renforcer durablement les familles), cela implique outre les compétences techniques, des ressources humaine en suffisance et du temps



deviendra incontournable et conduira inéluctablement, selon nous, entre autre, à un développement des PRF.

Enfin, cette évaluation portait également sur l'outil Accord Cadre en tant que tel. Outre les constatations et recommandations faites à l'attention des ONG, nous tenons à profiter de cette évaluation pour recommander au Ministère de détailler (et faire appliquer) les conditions d'octroi d'un accord cadre afin que ce dernier soit maintenu dans sa fonction d'outil stratégique et d'outil financier.

Luxembourg, le 22 novembre 2012