

---

Contrat cadre pour l'évaluation de  
6 ONGD luxembourgeoises actives  
en Inde et au Bangladesh  
RAPPORT D'ÉVALUATION :  
FRIENDSHIP LUXEMBOURG

---



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

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



TRANSTEC

Research Park  
Avenue de Tyras 75  
11 20 Bruxelles, Belgique  
Tel. : +32 2 266 49 10  
Fax : +32 2 266 49 65  
mlorenzoni@transtec.be  
www.transtec.be

## **Remerciements**

L'équipe responsable de la mission remercie tous les membres Friendship Luxembourg et Friendship Bangladesh qui ont contribué avec dévouement et disponibilité au bon déroulement de l'organisation de cette mission d'évaluation au Bangladesh.

Les évaluateurs souhaitent également remercier tous les acteurs, intervenants et bénéficiaires qui ont participé à ce processus d'évaluation, qui ont accepté d'être disponibles et de partager leurs expériences et réflexions.

## **Décharge**

Le contenu de la présente évaluation relève de la seule responsabilité des évaluateurs et ne peut en aucun cas être considéré comme reflétant l'avis du Ministère des Affaires étrangères et Européennes (MAEE) du Luxembourg, Transtec ou d'autres institutions et/ou personnes mentionnées dans ce rapport.

## **Auteurs**

Ce rapport est rédigé par Dieter Wagner avec la contribution de Ayub Ali (rapport de mission en annexe). M. Marco Lorenzoni, Directeur de l'unité évaluation à Transtec a assuré le contrôle qualité de l'ensemble du contrat d'évaluation pour la revue des six ONGD actives en Inde et au Bangladesh.

## Résumé exécutif

### I. Introduction

La présente évaluation porte sur l'accord cadre signé entre le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) luxembourgeois et la partie Friendship Luxembourg du consortium entre Aide à l'Enfance de l'Inde (AEI) et Friendship Luxembourg, pour la période de 2012 à 2015. Friendship Luxembourg est reconnue comme une organisation qui remplit les critères déterminant l'attribution de l'agrément en tant qu'organisation non gouvernementale de développement (ONGD) par le ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) luxembourgeois depuis 2008. Pendant les premières années de sa coopération avec le MAEE, l'ONGD a exploité l'instrument de co-financement pour la réalisation de ses projets au Bangladesh

L'ONGD Friendship Luxembourg (FL) a été fondée en 2006. La mission de l'ONGD est précisée dans le statut, qui précise que l'association a pour objet « [...] d'appuyer, moyennant la mobilisation de ressources financières et autres, l'action de Friendship, une ONG fondée au Bangladesh en 1998, ou d'agir dans le même sens que celle-ci en faveur des populations les plus pauvres moyennant des actions dans les domaines de la santé, de l'éducation, et de la formation, des activités génératrices de revenus, de l'aide d'urgence, de la réhabilitation et de la préparation aux catastrophes naturelles, ainsi que de la préservation et de la promotion culturelles ».<sup>1</sup>

Selon les termes de référence émis par le MAEE l'objectif général de la présente évaluation est de vérifier la capacité de l'ONGD d'assurer la mise en œuvre efficace et efficiente de projets de développement ainsi que l'impact durable des projets en termes de lutte contre la pauvreté. Plus précisément, cet exercice a été divisé en trois volets :

- Un audit de type structurel pour permettre d'apprécier de quelle façon FL s'est organisé pour gérer l'accord cadre (volet 1) ;
- Une révision d'un échantillon de trois projets représentatifs des activités de l'ONGD au Bangladesh (volet 2) ;
- Une évaluation de l'approche stratégique et opérationnelle de FL (volet 3).

Un comité de pilotage (COPIL) a été formé pour la coordination des différentes phases de l'évaluation. Elle a réuni les représentants de la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du MAEE, les représentants du Conseil d'Administration (CA) de Friendship Luxembourg et les évaluateurs :

- L'objectif du premier COPIL était d'accorder l'échantillon de projets à réviser par les évaluateurs et d'accorder des dates précises pour les visiter ;
- Le deuxième COPIL a été organisé comme réunion de partage, après les visites du terrain. A cette occasion, les évaluateurs ont fourni leurs principales constatations de l'audit structurel et organisationnel (volet 1) et une présentation plus profonde des résultats des leurs visites sur le terrain (volet 2) ;
- Au cours du troisième COPIL les évaluateurs ont présenté leurs conclusions, suivi par la discussion et finalisation conjointe des recommandations.

### II. Conclusions

---

<sup>1</sup> Premier paragraphe de l'art. 2 (version modifiée le 23 septembre 2013) du statut.

### *1. En ce qui concerne la capacité organisationnelle de l'ONGD*

- La gestion de FL repose entièrement sur des bénévoles, qui sont aussi membres de son CA. Le temps que ces derniers consacrent à FL et leurs contacts étroits avec les donateurs au sein d'un réseau solide ont facilité les investissements pour renforcer les capacités de Friendship Bangladesh (FB) au niveau structurel et stratégique. Par conséquent, FB apparaît aux évaluateurs comme une ONG autonome.
- La part des financements publics au cours des dernières années oscillait entre 43% et 47%. Ainsi, FL tire sa force du fait qu'elle n'est dépendante d'aucun donateur en particulier. Pour FL, l'accord-cadre avec le MAEE complète parfaitement ses ressources propres. La flexibilité dont jouit l'ONGD lui permet d'allouer rapidement une part plus importante de ses ressources aux activités visant à répondre à des besoins urgents au niveau local
- Friendship s'engage à améliorer la qualité de son aide au développement, notamment grâce à son soutien au lancement progressif d'une unité spécialisée dans le contrôle, l'évaluation et la mesure des impacts au sein de FB. Les objectifs de la stratégie pluriannuelle sont en grande partie compatibles avec ceux du MAEE.

### *2. Pour ce qui est le niveau de technicité sectorielle et les modalités de partenariats au Sud*

- Malgré l'intégration profonde entre FL et FB, les interventions sont par principe basées sur les besoins identifiés par FB conjointement avec ses bénéficiaires.
- Les interventions ont pour but d'apporter une réponse intégrée à l'environnement fragile et isolé dans lequel vivent les groupes cibles. Cela permet aux projets de combler certaines lacunes mais aussi de résoudre des problèmes de fond en introduisant des compétences et connaissances adaptées aux besoins spécifiques des bénéficiaires.
- La gestion de projets est entendue comme relevant d'une responsabilité conjointe et les arrangements connexes semblent pratiques, transparents et efficaces. La communication s'effectue de façon régulière et informelle.
- Les questions de droits humains, de développement durable et d'autres préoccupations de la société civile étaient reflétées dans tous les projets visités.

### *3. La Valeur ajoutée pour la Coopération et la société civile luxembourgeoises*

- Dans la limite des financements disponibles et de la couverture territoriale, FL contribue activement à l'éradication de la pauvreté (objectif central du MAEE) ainsi qu'à un plus grand accès aux services locaux de base, conformément à certains OMD.
- Le consortium AEI a permis à FL de se détacher de la mise en œuvre de l'instrument de co-financement du MAEE pour se tourner vers l'utilisation d'un accord-cadre plus complexe certes, mais aussi plus flexible. Forte de cette expérience, FL est désormais prête pour une mise en œuvre autonome.

## III. Recommandations

### *1. En ce qui concerne la capacité organisationnelle de l'ONGD*

- Le leader du consortium AEI, partenaire de FL, a assigné l'un de ses membres à temps partiel pour soutenir la gestion administrative de l'accord-cadre (faire état des avancées du projet auprès du MAEE), ce qui a probablement facilité le transfert de connaissances Nord-Nord, mais a aussi abouti à une sous-exploitation de la ligne budgétaire destinée aux frais de fonctionnement. Les évaluateurs encouragent donc FL à envisager le recrutement d'un-e administrateur-trice chargé-e de gérer les futurs

accords-cadres potentiels. Cela permettra aux membres du CA de continuer à concentrer leur action bénévole sur des mesures concrètes de coopération au développement.

- FB est seul bénéficiaire des financements. FL a pour habitude de jouer le rôle d'intermédiaire chargé de s'assurer de la faisabilité des interventions planifiées par FB. Par ailleurs, FB dépend directement de donateurs pour la plupart internationaux. Autrement, la collecte de fonds - en particulier au Bangladesh - est décrite comme difficile. Aussi, les évaluateurs se félicitent que FL ait l'intention de soutenir l'élaboration d'une stratégie de collecte de fonds ainsi que la création d'une unité spécialisée dans la collecte de fonds, et encouragent FB à se pencher plus particulièrement sur la collecte de fonds au niveau local.
- L'élaboration de procédures d'assurance de la qualité sur le terrain reflète la longue expérience de FB. Leur application permet de mieux définir les responsabilités (et par là même garantir une utilisation efficace et transparente des ressources). Les évaluateurs encouragent donc de continuer à intégrer dans cette démarche les recommandations faites récemment par les évaluateurs de leur partenaire Erikshjalpen.

## *2. Pour ce qui est le niveau de technicité sectorielle et les modalités de partenariats au Sud*

- Quelques suggestions pratiques susceptibles d'améliorer la capacité d'absorption :
  - Bonne gouvernance: Certains matériaux pédagogiques pourraient bénéficier d'une approche basée sur l'imagerie plutôt que du texte ;
  - Cliniques satellites et agents de santé communautaires: voir ci-dessus (sur l'assurance qualité) ;
  - Programme d'éducation primaire et d'adultes: les enseignants pourraient se concentrer sur les matières plutôt que sur les années scolaires (suggestion du personnel enseignant).<sup>2</sup>
- Par-rapport à FB, l'absence de femmes cadres au CA de son partenaire du Nord est frappante et mérite donc qu'on y porte une attention accrue.
- Conformément à la stratégie 2015-2017, il convient d'intégrer l'ODM n°6 (lutte contre le VIH/SIDA) au cadre logique du modèle de santé intégré.

## *3. La Valeur ajoutée pour la Coopération et la société civile luxembourgeoises*

- Dans un souci de pérennité et dans le cadre des futures stratégies de collecte de fonds auprès des donateurs, il convient de réfléchir en interne à comment encourager les acteurs privés du Bangladesh à contribuer à la mise en œuvre des trois projets soumis à cette évaluation en tant que contributeurs financiers / donateurs.
- Une évaluation du partenariat stratégique entre AEI et FI est évidemment nécessaire. Cependant, plutôt que de s'éparpiller, le désengagement à long terme du MAEE en Inde pourrait être perçu comme l'occasion de proposer une approche intégrée commune du développement rural dans différentes régions du Bangladesh ou dans d'autres pays voisins sur lesquels se concentre le MAEE.

---

<sup>2</sup> Les évaluateurs ont toutefois noté la préférence de FB – compte tenu des ressources humaines limitées, et vu les résultats positifs obtenus par les élèves à l'examen national de fin d'études – de ne pas expérimenter et mettre à risque son système courant d'éducation.