



**SLVB** CONSULTING SÀRL

**Evaluation de l'Accord Cadre en consortium:  
Caritas Luxembourg - Bridderlech Deelen**

**Rapport final**



## Factsheet

Contexte de l'évaluation du consortium	Consortium 2011 – 2014 «Fridden an der Welt » signé par le MAE et les ONG Caritas Luxembourg et Bridderlech Deelen	
Stratégie du consortium	Contribuer à une cohésion sociale et une paix durable en améliorant l'organisation et le renforcement des sociétés civiles via : <ol style="list-style-type: none"> <li>5. Le développement de mécanismes de solidarité</li> <li>6. La formation et la sensibilisation aux droits humains de groupes et de personnes</li> <li>7. L'encadrement psychosocial des victimes de violence</li> <li>8. Le renforcement de ses connaissances en matière de promotion de la paix au niveau du consortium</li> </ol>	
Cohérence du consortium	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Thématique de la promotion de la paix</li> </ul>	
Projets	Caritas Luxembourg: 8 projets	Bridderlech Deelen: 4 projets
Budget	€ 3.400.000 (€ 1.652.000 Caritas ; € 1,749.000 BD)	
Gouvernance et contrôle (consortium)	Le consortium est géré par un comité de direction et les projets par deux niveaux : le comité de gestion qui supervise les responsables des projets.	
Gouvernance et contrôle (ONG)	Les principes de gouvernance des projets sont spécifiques aux deux ONG. Elles ont mis respectivement en place des outils adéquats pour assurer la gestion administrative et financière des projets. Le partenaire met en œuvre le projet avec l'appui des ONG. Les relations de partenariat sont qualifiées de positives, de transparente et de flexibles par tous les acteurs.	
Contributions aux résultats (sur base de l'évaluation de 3 projets)	<ol style="list-style-type: none"> <li>5. Des mécanismes de solidarité ont été établis. Ils se concrétisent par un renforcement des tissus sociaux.</li> <li>6. Les individus et les groupes ont bien été sensibilisés à leurs droits dans chacun des projets. Ceci est plus manifeste pour les projets en Amérique Latine.</li> <li>7. La fondation Vinculos est reconnue pour son expérience en appui psychosocial. Au Burundi ce volet est une composante importante de la prise en charge des jeunes.</li> <li>8. Les deux ONG ont organisé des journées de réflexion et des rencontres avec d'autres acteurs dans ce domaine.</li> </ol>	
Recommandations	<p><u>Consortium</u></p> <p>Nous encourageons les deux ONG à s'investir dans la gestion de projets en commun.</p> <p><u>ONG</u></p> <p>Leurs partenaires du Sud étant très performants au niveau de la mise en œuvre des programmes d'action, nous recommandons aux deux ONG dans leur partenariat de dépasser le niveau de gestion du suivi des projets pour appuyer le niveau organisationnel des partenaires.</p>	
Conclusion	La plus value de la stratégie de l'accord cadre en consortium par rapport un accord cadre individuel s'exprime au Nord mais aussi par des actions de soutien aux projets au Sud. Aller au-delà d'un soutien par la mise en œuvre de projets en commun permettra d'améliorer cette plus value.	



## Résumé exécutif

Le Consortium Accord-Cadre Caritas Luxembourg – Bridderlech Deelen (BD) s'est formé en 2004 autour de la thématique de la promotion de la paix. Etant deux ONG dont les valeurs fondamentales sont celles de l'Eglise catholique, la stratégie de ce troisième Accord-Cadre est basée sur les principes de l'encyclique „Populorum Progressio“ (PP) de Paul VI dans laquelle il signifiait notamment que « le développement est le nouveau nom de la paix », et sur ceux de la doctrine sociale de l'Eglise.

Concrètement ce consortium englobe 14 projets pour un budget annuel de €850.000 soit €3.400.000 sur 4 ans. Les projets couvrent 10 pays et 3 continents<sup>4</sup>. Ils sont gérés respectivement par les deux ONG, en fonction de leurs partenaires spécifiques. Il y a quatre projets dépendants de BD (€ 1.749.000) et dix projets de Caritas (€ 1.560.000), avec une recherche d'équilibre budgétaire entre les deux ONG. Le consortium a comme objectif stratégique la contribution « à une cohésion sociale et à une paix durable » via le soutien à des actions « de renforcement des sociétés civiles ». Convaincues que tout effort de promotion de la paix est intrinsèquement lié à l'application des droits humains et à la mise en place de structures économiques et sociales équitables, les activités développées promeuvent les mécanismes de solidarité, les droits humains et la formation à leur application, et l'appui psychosocial aux populations vulnérables et victimes de violence. Une particularité est d'avoir adjoint comme résultat le renforcement des deux ONG dans la thématique de promotion de la paix.

L'apport du consortium s'exprime à différents niveaux :

- Celui-ci a permis le financement des projets de promotion de la paix, en effet cette thématiquement n'étant pas intégrée dans l'accord cadre respectif des deux ONG, elles ne pouvaient y développer des actions dans ce domaine ;
- De par leur expertise spécifique, les deux ONG se sont renforcées mutuellement. Caritas active dans le continuum-contiguum (la réponse aux urgences, la réhabilitation et le développement), a été sensibilisée par BD quant à leurs approches orientées vers le développement long terme et de partenariat. Et pour BD, le contact avec une ONG d'urgence et de plus grande envergure s'est traduit par la possibilité d'appuyer des activités en contexte post conflictuel mais aussi, par l'acquisition de la capacité à gérer un programme important de projets, grâce à l'alternance de chef de file et aux outils de gestion apportés par Caritas ;
- Sur le terrain, des projets ont été menés grâce à l'appui technique mutuel, notamment celui de Caritas vers BD concernant les activités relatives au domaine humanitaire en RD Congo. Mais d'autres actions ont été initiées dans le cadre d'un contexte régional. Ainsi des formations communes ont été organisées pour les partenaires des deux ONG dans la région des Grands Lacs et des évaluations croisées ont eu lieu également sur base de cette opportunité géographique.

Le consortium manifeste donc son influence et son impact non seulement pour les deux ONG au Nord, mais aussi au travers d'actions et d'initiatives au Sud. Compte tenu des expériences acquises, des outils mis en place, de la base stratégique solide du consortium, la mission d'évaluation considère que les deux ONG sont aptes à mettre en œuvre une plus grande complémentarité d'actions sur des projets communs. Nous les encourageons à aller dans cette voie afin d'en tirer profit pour leur propre développement, pour expérimenter au Nord la structure la plus adéquate assurant la synergie des actions et pour optimiser l'efficacité de l'aide.

La gestion des projets étant différenciée par ONG nous avons procédé à un audit organisationnel de chacune d'entre elles concernant cet aspect afin de qualifier les processus d'identification, de formulation, de mise en œuvre et de suivi des projets. La revue de ces outils de gestion et de suivi, l'analyse des procédures et des outils de communications ont montré certaines différences entre les

---

<sup>4</sup> Afrique: Burundi, Congo RD, Rwanda, Afrique du Sud; Amérique du Sud: Colombie, Brésil, Haïti; Asie: Sri Lanka, Liban, Territoires Palestiniens.



deux ONG liées à leur taille respective, notamment le nombre de ressources humaines, mais aussi leurs moyens techniques et le niveau de complexité des procédures (Caritas étant ISO 9001). Nous constatons cependant que ces différences n'ont pas d'impact significatif sur la qualité du suivi, car avec un nombre nettement moins important des projets chez BD l'ONG peut se satisfaire de moyens aussi moins importants, et par contre le nombre élevé de projets chez Caritas l'oblige à mettre en œuvre les outils requis et nécessaires pour en assurer une gestion efficace. Donc nous pouvons confirmer que les deux ONG ont développé respectivement une organisation spécifique qui leur permet de gérer les projets repris dans l'accord cadre de consortium. Par rapport à cet audit et spécifiquement pour chacune des deux ONG, nous recommandons à Caritas de mener le plus rapidement possible sa politique de rationalisation du nombre des projets, et pour BD, d'améliorer encore ses dossiers notamment les cadres logiques et particulièrement la définition des IOV, des hypothèses et des risques.

Afin de mesurer sur le terrain l'efficacité de ces différents niveaux d'organisation, la mission a évalué des projets mis en œuvre par les deux ONG : un au Burundi pour BD et deux en Colombie pour Caritas.

#### BD – Maison Shalom - Burundi

Bridderlech Deelen soutient depuis 15 ans le projet de la Maison Shalom (MS) au Burundi. Il a débuté par la prise en charge des orphelins de parents victimes des massacres interethniques de 1993 et aujourd'hui il vise la réinsertion socio-économique des jeunes affectés par les effets du conflit. Sa pertinence est toujours actuelle et les résultats attendus à mi-parcours sont globalement atteints. Si le suivi administratif et financier est correct, nous avons cependant constaté que sa formulation ne représente pas tout à fait ce qui est réalisé sur le terrain (efficacité) et que l'impact non mesuré de certaines activités, notamment la formation des jeunes, ne permet pas d'en apprécier objectivement la pertinence (efficacité). La MS s'orientant vers un appui plus important aux communautés via la mise en place de coopératives, il serait donc opportun de revoir le contenu du projet pour l'adapter et soutenir plus efficacement cette évolution et y intégrer les recommandations formulées lors de l'évaluation. Dans cette optique, nous recommandons aussi à BD de renforcer sa relation de partenariat avec la MS afin d'être en phase avec son évolution, et de proposer (voire d'imposer) des actions permettant d'améliorer l'efficacité et l'efficacité de certaines activités.

#### Caritas - SNPS/IFI – Colombie

SNPS/IFI (Secretariado Nacional de Pastoral Social/Investigación-Formación-Incidencia), Caritas Colombie, est une structure appartenant à l'Eglise colombienne. L'objectif de SNPS/IFI est de construire la paix et de donner une voix à des populations ignorées dans leurs droits, mais aussi ignorantes de ceux-ci. Son mode d'action se déroule en trois étapes : tous les projets se basent sur une étude approfondie de la situation permettant de définir les thématiques prioritaires et de dégager les premières orientations du projet (composante Investigación). Un travail est ensuite initié avec les communautés pour qu'elles élaborent le plan. Ce plan est adapté à la réalité par IFI, puis les responsables du projet sont identifiés et formés (composante Formación). Les résultats obtenus font l'objet de plaidoyer tant au niveau national qu'international. Caritas Luxembourg (6 % du budget total de IFI) fait partie du GTC (Groupe de Travail Colombie), un groupe de plusieurs Caritas qui soutient IFI dans ses actions dont l'impact sur le terrain est globalement positif, et notamment pour la justice de paix, la restitution des terres, le droit des indigènes, la prise en charge des victimes du conflit, etc. Cependant, du à un manque de budget, certaines activités programmées ne peuvent être réalisées. Ce déficit est lié à une diminution des ressources, à une absence de stratégie de financement et aussi probablement à trop d'ambitions de la part du SNPS par rapport aux moyens potentiels. Nous encourageons le GTC et donc Caritas à prendre en compte ces difficultés et de développer avec IFI



une stratégie de financement liée à une stratégie opérationnelle. Nous suggérons aussi à Caritas de prendre une décision quant à l'ampleur de son appui financier au sein du GTC et, dans le cas d'un maintien de celui-ci à ce projet, d'initier aussi une réflexion au sein du GTC quant au rôle de celui-ci (consolidation et équilibre du partenariat avec IFI, stratégie de financement) et sa place au sein de la nouvelle structure du SNPS qui est en cours d'élaboration.

#### Caritas – Vinculos – Colombie

Vinculos<sup>5</sup> s'appuie sur les jeunes pour susciter un changement de comportement au sein de communautés vivant dans des quartiers où règne la violence. Vinculos utilise une approche psychosociale et systémique et est d'ailleurs reconnu comme un acteur important dans ces domaines. Dans le quartier d'El Codito, Caritas Luxembourg a soutenu de 2004 à 2012 un projet mis en œuvre par cette ONG. Les résultats attendus de la dernière phase (2010-2012) ont été atteints et les jeunes ont formé un groupe : « Voces San Atajos » qui a repris la majorité des activités. A l'instar du SNPS/IFI, Vinculos manque de moyens pour concrétiser ses ambitions et jouer le rôle qu'elle pourrait assurer eu égard à son expertise. Nous considérons qu'un soutien plus conséquent doit être apporté pour plusieurs raisons : permettre à l'ONG de maintenir dans son indépendance vis à vis du pouvoir en place, consolider son expertise dans le domaine psycho social, lui permettre d'enrichir le réseau existant par son expérience, et appuyer le renforcement de son image tant au niveau national qu'international. Nous encourageons donc Caritas Luxembourg à plus s'investir dans le partenariat pour apporter des solutions à ces problèmes rencontrés par Vinculos.

En synthèse de ces trois évaluations, nous reconnaissons que les projets intègrent la stratégie du consortium et que les outils et les procédures, couvrant principalement les aspects administratifs et financiers, permettent effectivement un suivi adéquat. Cependant nous constatons que ces mêmes partenaires souffrent de faiblesses. Celles-ci ne concernent ni leur action fondamentale, ni leur stratégie, ni leur capacité de gestion mais plutôt leur structure, leurs ressources et leurs moyens. Autre similitude : ils sont tous dans une phase de changement qui pourrait s'avérer critique pour leur futur. Ces faiblesses spécifiques sont cependant peu partagées avec les partenaires du Nord, probablement pour des raisons de niveau d'intervention. D'une manière générale, vu les capacités démontrées par ces partenaires en terme de vision stratégique mais aussi de gestion, nous encourageons Caritas et BD à s'impliquer à d'autres niveaux dans leur partenariat, c'est à dire en s'appropriant les problèmes rencontrés par leurs partenaires non seulement au niveau des projets soutenus mais aussi au niveau de leur structure, de leurs moyens de fonctionnement, de leur position dans le contexte national, etc. et d'établir avec eux des collaborations plus élargies. D'ailleurs le développement de partenariats équitables et surtout solidaires est formulé dans le sixième principe d'Istanbul<sup>6</sup> avec une insistance particulière sur le fait que la négociation des accords de partenariat soit séparée de celle des contrats de financement, donc des aspects administratifs.

---

<sup>5</sup> Vinculos : lire dans ce texte « Fundacion Vinculos »

<sup>6</sup> Les OSC sont des acteurs du développement efficaces lorsqu'elles s'engagent avec d'autres OSC et d'autres acteurs du développement à entretenir des rapports transparents, libres et d'égal à égal, basés sur des objectifs et des valeurs de développement communs, le respect et la confiance réciproques, l'autonomie de chaque organisation, un accompagnement sur le long terme, la solidarité et la citoyenneté mondiale.