



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 5 ONGD luxembourgeoises actives au Burkina Faso

## Jongbaueren a Jongwënzer – Service coopération (JBJW-SC)

*Résumé exécutif*

**Nathalie Close et Benoît Cambier**  
Février 2015

*Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce document  
représentent les points de vue des évaluateurs et ne reflètent pas nécessairement  
celles du Ministère.*

## Résumé exécutif

L'objectif de cette évaluation consiste dans la vérification de la capacité de l'ONGD Jongbaueren a Jongwënzer – Service coopération (JB JW-SC) d'assurer la mise en œuvre efficace et efficiente de ses projets de développement ainsi que l'impact durable des projets en termes de lutte contre la pauvreté. L'évaluation s'est faite sous l'angle d'une analyse de la relation de partenariat de JB JW-SC avec ses contreparties au Burkina Faso. Une analyse de l'ONGD a été menée en se basant sur le modèle des trois cercles<sup>1</sup>, qui présente l'entité sous forme de trois cercles en interrelation : le cercle ETRE, le cercle FAIRE et le cercle INTERAGIR.

### En ce qui concerne le cercle ETRE

JB JW-SC fait partie du mouvement de la jeunesse catholique rurale au Luxembourg (Lëtzebuenger Landjugend Jongbaueren a Jongwënzer - LLJB JW), qui constitue sa base de membres et de donateurs.

Malgré la petite taille de l'ONGD et ses interconnexions avec la sphère LLJB JW, les différents niveaux de pouvoir sont bien séparés entre les niveaux de gouvernance établis, et les mécanismes de contrôle sont naturellement appliqués tout au long de la « chaîne de commandement ».

Tant le CA que le personnel employé est familier avec la coopération au développement, prenant leurs décisions et agissant avec bon sens sur base des réflexes acquis avec l'expérience. Le travail effectué se fait en toute transparence, dans un esprit de cohésion quasi familiale.

En dehors de la mission présentée dans les statuts de l'ONGD, la stratégie de JB JW-SC n'est pas formalisée dans un document central, ce qui constitue une perte d'opportunité pour définir une vision à moyen et long termes, déterminer les partenariats-clés, les ressources humaines et financières nécessaires à la réalisation de la mission, etc. Par ailleurs, au-delà de son apport en terme de guidance de l'action à mener, l'élaboration d'un plan stratégique constitue un moment donné pour asseoir une réflexion et poser un regard critique sur les éléments du passé et les défis à venir.

Au niveau de la visibilité des actions que mène JB JW-SC, il serait intéressant pour l'ONGD d'évaluer l'opportunité de remettre en place un système de volontariat, non seulement au niveau des membres LLJB JW, mais aussi auprès d'un plus large public (p.ex. des étudiants du LTA). Les volontaires une fois rentrés de leur mission représentent un vivier additionnel pour la désignation de membres dans le CA mais aussi un outil supplémentaire pour assurer la visibilité/publicité de l'ONGD.

A l'exception de la célébration du cinquantième de l'association qui a généré un effet d'engouement exceptionnel, la collecte de fonds est stable et ne met pas en cause la pérennité financière. Par ailleurs, l'ONGD dispose des ressources financières nécessaires pour assurer ses obligations dans le cadre des cofinancements. La formalisation de la stratégie de collecte dans un plan de fundraising pourrait offrir l'avantage additionnel d'établir des objectifs chiffrés ainsi que les moyens et des canaux à utiliser en fonction des publics cibles choisis.

La communication externe s'effectue via plusieurs médias (parution dans une revue mensuelle, lors d'événements ou via la participation à des foires). En lien avec le plan de fundraising, nous recommandons de définir un plan de communication, permettant d'adopter une stratégie qui visera à adresser la visibilité globale de l'ONGD en vue de faire la promotion de ses activités mais aussi de lever des fonds additionnels. Pour ce dernier, il sera nécessaire d'utiliser des moyens plus adaptés pour la collecte de fonds (p.ex. site web

---

<sup>1</sup> Source : INTRAC

avec possibilité de dons en ligne), d'utiliser la capacité de pouvoir tracer les dons pour mieux cibler la communication, etc.

## En ce qui concerne le cercle FAIRE

Les actions de JBJW-SC dans ses trois secteurs d'intervention (agriculture / sécurité alimentaire, santé et formation professionnelle) sont en ligne avec les priorités et les stratégies de la coopération luxembourgeoise et les accords internationaux. La thématique transversale «environnement» est prise en compte au travers de la promotion des énergies renouvelables, le recyclage, la promotion d'une agriculture responsable et respectueuse du milieu naturel. La question du genre est également adressée : quand les projets mis en œuvre ne leur sont pas spécifiquement destinés (construction d'une maternité), ils veillent à inclure systématiquement les femmes dans les groupes de bénéficiaires. Les aspects de gouvernance sont pris en compte dans la mesure où les projets de JBJW-SC consacrent une partie de leur budget au renforcement institutionnel de ses partenaires locaux et des organisations de base impliquées dans les projets.

Le suivi et monitoring des projets est, en premier niveau, du ressort des partenaires locaux, qui rapportent de manière périodique la progression des activités et le niveau d'exécution budgétaire. On notera cependant que la qualité du reporting varie en fonction des compétences propres à chaque partenaire. JBJW-SC doit à l'avenir relever le défi de mettre toutes ses contreparties à niveau. L'ONGD est par ailleurs en contacts très réguliers avec les acteurs de terrain, organise régulièrement des visites et recourt régulièrement à des audits institutionnels et financiers.

Dans l'histoire de JBJW-SC, on distingue deux périodes : avant et après le recrutement d'une personne salariée, dont le temps imparti est entièrement dédié à la gestion de projet. Bien au-delà de la distinction entre bénévolat et salariat, cette transition a insufflé à l'organisation une dynamique, une rigueur et un professionnalisme nouveaux.

L'ONGD gagnerait encore en professionnalisme si une véritable stratégie de gestion des risques était mise en place. Ce constat s'applique autant aux projets durant les étapes du cycle de projet que lors des différentes phases de la relation partenariale.

Lors de la réflexion sur la possible mise en œuvre d'un nouveau projet, les aspects relatifs à la pertinence, la viabilité opérationnelle ou financière sont abordés mais insuffisamment analysés ou du moins remis en cause. L'évaluation des compétences opérationnelles des partenaires locaux reste superficielle et s'apparente plus à la confirmation d'intuitions sur base de constats empiriques qu'à une véritable analyse documentée au terme d'un examen approfondi. En outre, les compétences en gestion des partenaires n'ont jamais fait l'objet d'une analyse spécifique ex-ante.

La mise en œuvre des projets pâtit d'une formulation approximative, manquant parfois de lien de causalité entre les actions menées et les objectifs spécifiques, entre les objectifs spécifiques et l'objectif général. Comme souvent, les indicateurs manquent de précision ou sont dans la pratique impossibles à mesurer, en raison d'une formulation trop vague.

JBJW-SC a intégré dans ses pratiques le recours aux évaluations institutionnelles et audits financiers externes. L'ONGD valorise les apports de ces analyses qui lui permettent d'améliorer ses pratiques et parfois aussi d'ouvrir un dialogue avec ses partenaires locaux sur la base d'une vision tierce et neutre.

## En ce qui concerne l'analyse des relations partenariales

L'ONGD exerce ses activités au travers de partenariats mis en place de longue date. Le choix des partenaires est la résultante de choix du cœur, basés sur une reconnaissance et appréciation positive mutuelle, plutôt que sur une analyse approfondie des capacités de chacun. Cette approche informelle induit de facto que la qualité des relations partenariales et de la prise en charge des projets varie en fonction du partenaire.

Les constats ci-après sur la relation partenariale font exception du partenariat avec le Lycée Technique Agricole d'Ettelbrück (LTA) pour lequel JBJW-SC a effectué un portage de projet. Cette situation a amené JBJW-SC à jouer un rôle plus distant dans le projet jusqu'à omettre d'appliquer des principes de bon sens et de bonne gouvernance (pas d'analyse de la capacité du LTA à mener un projet technique de construction dans un pays en voie de développement, pas de convention signée entre les parties, délégation de la gestion de la relation nord – sud au LTA, implication tardive dans l'exécution, etc.).

La responsabilité de l'échec du projet de bio-latrines du Lycée Yadéga est portée par les deux parties, à des degrés divers. Mais en l'absence de convention signée et d'une analyse de la capacité du LTA à supporter l'occurrence d'un risque financier, seul JBJW-SC en assume aujourd'hui la responsabilité financière.

Dans le cadre de ses autres partenariats, la posture que prend JBJW-SC dans la relation partenariale dépend de son partenaire : ainsi, JBJW-SC se place principalement dans le cadre d'une coopération financière avec les Sœurs Sainte Marie de Namur, tandis que l'ONGD adopte plus une posture de facilitateur lorsqu'elle collabore avec AMUS, dans la mesure où la relation se situe également sur un plan technique.

Des conventions de réalisation formalisent les attentes des parties, mais s'avèrent incomplètes au regard des rôles et responsabilités assumés dans la pratique par chacun. Un alignement des documents formels à la réalité du terrain est préconisé.

En ce qui concerne les partenaires que nous avons pu interroger, les relations sont jugées cordiales, basées sur le respect mutuel et de réguliers échanges d'informations. Des visites de terrain sont également organisées chaque année.

La gestion partenariale au niveau de JBJW-SC était entièrement assurée par un gestionnaire bénévole. Celui-ci a passé de nombreuses années au Burkina Faso, durant lesquelles il a développé une relation amicale forte avec ses contreparties sur le terrain, dont les dirigeants de AMUS. La proximité de la relation a permis qu'une longue relation de confiance s'installe. Cet état a, hélas, potentiellement d'autres effets, plus pervers : un excès de confiance et une *politesse* entre les partenaires qui les empêchent de remettre en cause aisément certains postulats, de questionner, de critiquer, de faire en sorte que la relation partenariale se déroule avec la même rigueur qu'une relation professionnelle non assortie d'un pan affectif. L'arrivée de la gestionnaire de projet salariée a quelque peu modifié la donne de la relation. D'aucuns diront que la relation a perdu un peu de sa chaleur amicale, mais elle a gagné en professionnalisme qui, faut-il le rappeler, doit constituer son cadre premier. Nos recommandations vont dans le sens de la poursuite de cette voie, dans la continuité de la reconnaissance et du respect mutuel jusqu'alors instaurés.

Au Burkina Faso, le projet CTAA entre dans une nouvelle phase, au cours de laquelle la qualité de la relation et la richesse des échanges constituent sans nul doute un facteur-clé de succès, dans la mesure où les résultats escomptés reposent sur un renforcement des capacités institutionnelles et managériales du centre et de AMUS. Un rééquilibrage de la relation partenariale en termes de communication, procédures, pilotage et appui technique s'avère incontournable.

L'organisation d'un nouvel audit institutionnel d'AMUS facilitera la prise en considération de l'ensemble des cinq capacités essentielles que l'on attend de la part d'un partenaire et la mise en place des mesures appropriées.

## Conclusions et pistes pour le futur

Avec aujourd'hui plus de 55 années d'expérience, JBJW-SC est une petite ONGD qui a gagné en maturité et a pu capitaliser au fil de ses projets. Elle a également diversifié ses domaines d'action, ne se limitant plus à combattre la malnutrition par l'agriculture mais

aussi par d'autres moyens tels que l'amélioration des soins de santé. D'autres projets ont également vu le jour, dans l'éducation notamment.

JBW-SC est une organisation engagée, expérimentée mais qui souffre encore d'un manque de formalisation. Il apparaît opportun que l'ONGD se donne les moyens de pouvoir travailler à son plein potentiel, ce qui implique la définition d'une vision et d'une mission, d'une stratégie de communication et de collecte de fonds plus formalisée.

Sa volonté de mieux contribuer au développement durable des populations rurales en Afrique subsaharienne francophone l'a engagée dans la voie de la professionnalisation, ce qui s'est traduit par l'adoption au début des années 2000 de la modalité de cofinancement du MAEE (et de ses exigences en terme de suivi) et par le recrutement en 2012 d'une gestionnaire de projet à mi-temps.

Si cette démarche a permis le renforcement des capacités de l'ONGD sur le plan de la gestion opérationnelle des projets, il reste cependant encore des efforts à faire sur le volet partenariat. JBW-SC entretient généralement une collaboration jugée respectueuse et cordiale avec ses partenaires, leur laissant une autonomie organisationnelle et opérationnelle. La relation partenariale fonctionnait encore il y a peu sur une base trop subjective, ce qui a valu à l'ONGD de connaître des collaborations difficiles et des situations d'échec pour lesquelles elle ne s'était pas ou peu préparée. La gestion des risques au-delà du strict minimum imposé est le défi que JBW-SC devra donc adresser, et notamment au niveau de ses partenaires.

-----