



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 l'Accord-Cadre de l'ONGD Guiden a Scouten fir ENG Welt

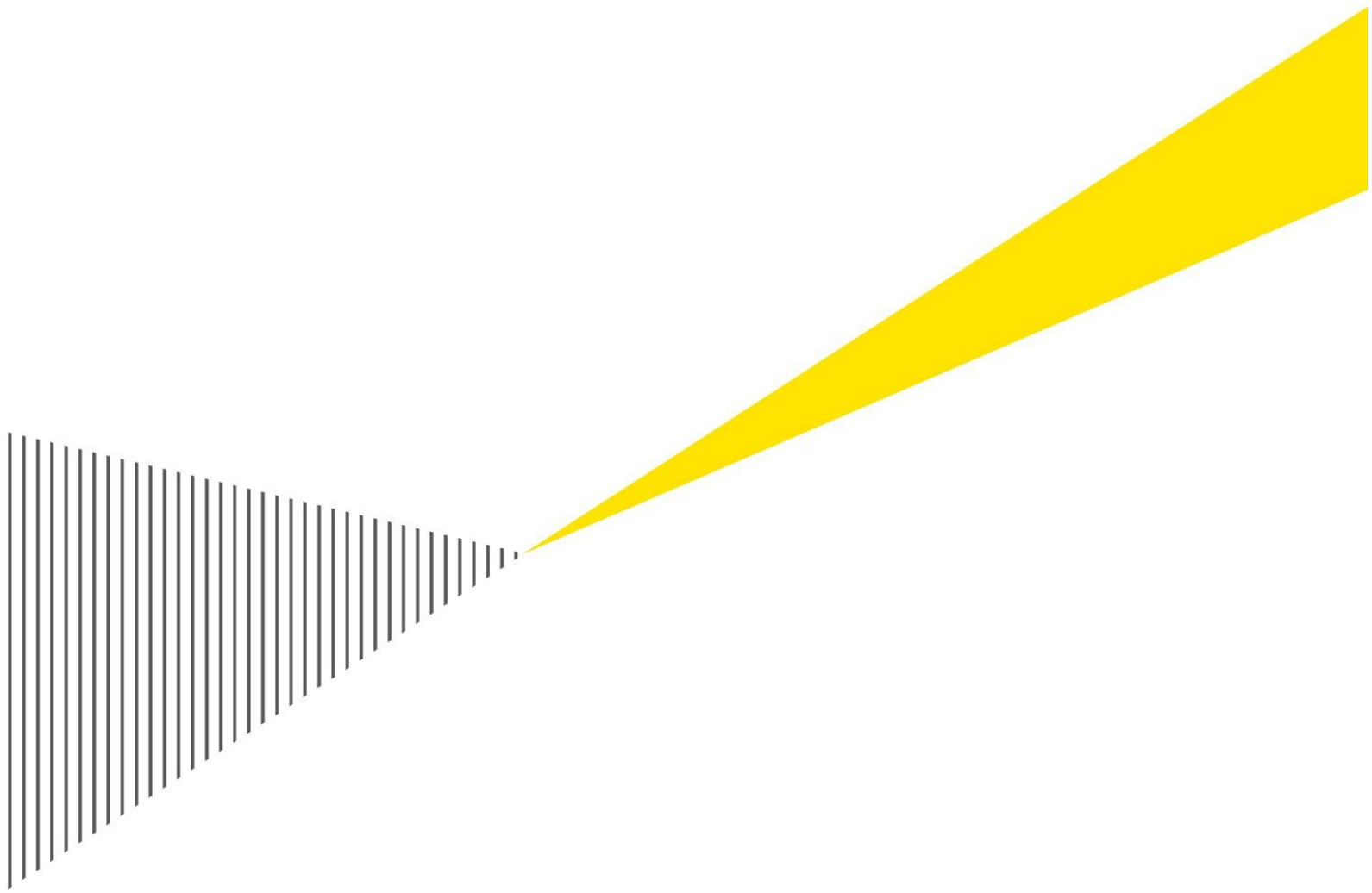
*En 2014, la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du Ministère des Affaires étrangères et européennes a commandé une évaluation indépendante de l'accord-cadre de l'ONGD Guiden a Scouten fir ENG Welt. L'évaluation a été réalisée par le cabinet EY Luxembourg. Le Ministère publie ci-après un résumé des principaux résultats de cet exercice.*

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

Direction de la Coopération au développement  
Ministère des Affaires étrangères et européennes

# Evaluation de l'Accord-Cadre Guiden a Scouten fir ENG Welt

Synthèse  
Décembre 2014



## Fact-Sheet

Guiden a Scouten fir ENG Welt	Créée en	AC depuis	Déjà évaluée
	1987	2000	2008
Missions	Proposer des projets de développement économique, social, technique et culturel en faveur des pays en voie de développement et sensibiliser et éduquer les jeunes.		
Résultats attendus/axes d'intervention	Contribuer à l'amélioration du niveau d'éducation, de la formation professionnelle, et des conditions de vie des populations pauvres et vulnérables, ainsi qu'à la promotion d'un développement communautaire durable.		
Outils de financement	Accord-cadre avec le MAEE (dans une moindre mesure cotisations de membres et subventions, dons et legs, et participation de candidats aux projets « camp »)		
Stratégie AC 5	La construction ou l'amélioration d'infrastructures scolaires, la formation professionnelle et insertion socioprofessionnelle, l'éducation et prise en charge des jeunes et le soutien au fonctionnement des centres et structures créées contribuant à ces thèmes.		
Nombre de projets	9 projets (4 au Sénégal, 2 en Inde, 1 en Bolivie, 2 au Niger) + 1 au Brésil à partir de 2013		
Nombre de secteurs	4 secteurs : (i) Education formelle et informelle d'enfants et de jeunes, (ii) formation et apprentissage de métiers pour les jeunes, (iii) insertion socio-professionnelle, (iv) éducation et formation des populations à leur environnement direct		
Budget Taux de réalisation	Budget prévisionnel en 2012 pour 9 projets : 1.419.717, 00 € Budget réajusté à la date de l'évaluation pour 10 projets: 1.435.323, 00 €		
<b>Bilan</b>			
Audit organisationnel	L'ONGD GS dispose d'une gouvernance pertinente, appuyée par un Comité de Direction et différents groupes de travail ainsi que par une équipe de deux permanents salariés. L'organisation en place a pu pâtir d'une implication inégale de ses bénévoles (selon les périodes et selon les membres), faisant reposer une charge de travail particulièrement importante sur le responsable de la gestion de projet. La gestion du cycle de projet au niveau de l'ONGD GS est globalement professionnelle. La gestion partenariale présente des initiatives intéressantes, bien qu'elle ne débouche pas sur un renforcement mutuel suffisant. Le manque de professionnalisation de certains partenaires est à l'origine de certaines faiblesses relevées en matière de suivi et d'exécution des projets (non-application de l'outil cadre logique, absence de données de réalisation ou de résultat vérifiables, qualité inégale des rapports narratifs, etc.)		
Analyse stratégique	Le recentrage de la stratégie de l'accord-cadre l'ONGD GS sur des projets d'éducation est pertinent au regard des besoins du terrain, des objectifs du Millénaire et de la Coopération luxembourgeoise, mais il doit être encore poursuivi.		
Evaluation échantillon de projets	Les quatre projets évalués au Sénégal sont pertinents et alignés avec des priorités de développement du pays, malgré un manque de synergies et quelques redondances dans leur périmètre. Si trois d'entre eux présentent des réalisations intéressantes, l'un des projets (micro-crédits) mérite d'être questionné, au vu de son faible volume d'activité et des faiblesses de sa politique d'octroi de crédit et de suivi.		
<b>Conclusion</b>			
L'ONGD est bien structurée et s'appuie sur une équipe efficace et dynamique qui anime un partenariat ancien, largement basé sur la confiance (au Sénégal notamment). Répondant à un réel besoin de la population, les projets sont pour la plupart bien exécutés. Cependant, si l'ONGD a mis en place des actions pour animer le partenariat, les bonnes relations ne s'accompagnent pas d'un contrôle suffisant et ne permettent pas de pallier certaines lacunes liées au manque de professionnalisation des partenaires.			
<b>Principales recommandations</b>			
Organisation	Finaliser et mettre en place le manuel de procédures en cours de rédaction ; Dynamiser la gouvernance par l'opérationnalisation des instances créées, l'implication continue des membres bénévoles et la réallocation des tâches entre permanents et bénévoles pour éviter les difficultés d'organisation rencontrées en 2012 ; Développer les actions de renforcement mutuel entre l'ONGD et ses partenaires de terrain en associant actions de professionnalisation (animer des formations, renforcer les échanges sur des questions techniques ou de gestion, développement d'outils de pilotage des activités, etc.) et actions de suivi/ contrôle renforcé des partenaires (s'assurer de l'envoi des rapports narratifs, dans les délais, effectuer un contrôle comptable plus poussé etc.)		
Stratégie et projets	Actualiser la mission de l'ONGD dans ses statuts, en lien avec ses objectifs réels ; Rationaliser le programme d'actions et rechercher une cohérence plus forte entre les projets ; Homogénéiser les cadres logiques et revoir certains indicateurs à la baisse et s'assurer de leur mesurabilité.		

## Préambule

L'organisation non-gouvernementale de développement Guiden a Scouten fir ENG Welt (ONGD GS) est une association sans but lucratif (a.s.b.l.) régie par la loi du 21 avril 1928, dont les derniers statuts ont été déposés le 18 octobre 2010 au registre de commerce et des sociétés de Luxembourg.

Fruit de la fusion de deux communautés guides et scouts luxembourgeoises nées de l'après-guerre, l'ONG Guiden a Scouten fir ENG Welt (initialement nommée Guiden a Scouten mat der Drëtter Welt avant son changement de nom en 2000) a été fondée en 1987 pour coordonner les projets de développement communautaire initiés jusqu'alors en partenariat avec la Confédération sénégalaise du scoutisme. L'ONGD, qui reste étroitement liée à la Fédération des Guides et Scouts du Luxembourg avec lesquelles elle partage ses locaux et dont les bénévoles participent régulièrement aux projets de l'ONGD, a obtenu l'agrément du Gouvernement luxembourgeois, et est membre du Cercle des ONG luxembourgeoises.

Ses statuts en vigueur définissent cinq missions essentielles :

- ▶ *Proposer des projets de développement économique, social, technique et culturel en faveur des pays en voie de développement ;*
- ▶ *Fournir une aide directe ou indirecte à des organisations, institutions ou habitants de ces pays et notamment aux organisations guides et scouts ;*
- ▶ *Envoyer des coopérants dans le cadre de ces projets ;*
- ▶ *Rassembler et gérer des fonds et d'acquérir des biens meubles et immeubles utiles à l'action de l'association ;*
- ▶ *Collaborer avec des organisations ou personnes qui poursuivent des buts semblables ainsi qu'avec les autorités.*

Dans ce cadre, l'ONGD poursuit deux buts principaux rappelés dans ses différents documents de présentation :

- ▶ la réalisation de projets dans des pays en voie de développement
- ▶ et la sensibilisation et l'éducation des jeunes de Luxembourg.

Les projets de l'ONG Guiden a Scouten fir ENG Welt ont été cofinancés par le Ministère des Affaires Etrangères et Européennes (MAEE) depuis 1996, d'abord par le biais de cofinancements individuels avant qu'un premier accord-cadre ne soit conclu en 2000 dans le cadre d'un consortium intégrant l'ONGD FNEL. Après avoir mis un terme à sa collaboration avec l'ONGD FNEL en 2003, **Guiden a Scouten fir ENG Welt** a conclu quatre accords-cadres successifs avec le MAEE. **La dernière convention d'accord-cadre a été signée le 14 février 2012 pour mettre en œuvre un programme de développement pluriannuel sur la période 2012-2014 (cf. annexe 2).** Doté d'une enveloppe initiale de 1,25 millions d'euros (augmentée à 1,42 millions d'euros généralement dû à des demandes de financement supplémentaires en 2013), le programme regroupe neuf projets dans cinq pays (Sénégal, Niger, Bolivie, Brésil et Inde). Quatre projets se déroulent au Sénégal, pays d'intervention historique de l'ONGD, pour un budget total de 797 k€.

## Objectifs de l'évaluation

Le MAEE a mandaté le cabinet EY Luxembourg pour réaliser l'**évaluation de l'Accord-Cadre signé avec l'ONGD GS pour la période 2012-2014.**

**Comme toute évaluation qui fait partie intégrante des instruments de financement des ONGD par le MAEE,** l'évaluation vise, dans une logique constructive et source de valeur ajoutée, à vérifier la bonne utilisation des fonds publics, améliorer la qualité des interventions, promouvoir le dialogue entre l'ONGD et ses partenaires, et renforcer la culture du résultat

Pour ce faire, l'évaluation s'est articulée autour de 3 composantes :

- ▶ Une évaluation de type structurelle et organisationnelle, visant la gouvernance et les processus organisationnels et décisionnels en matière de gestion de projets et de gestion des fonds publics, y compris au niveau de l'implication des partenaires sur le terrain ;
- ▶ Une évaluation de l'approche stratégique et opérationnelle, notamment au vu des priorités et stratégies de la Coopération luxembourgeoise, des Objectifs du Millénaire pour le Développement, et de la Déclaration de Paris.
- ▶ Une évaluation des quatre projets de l'ONGD GS au Sénégal, réalisée sous l'angle des cinq critères d'évaluation de l'OCDE (pertinence, efficacité, efficience, impact et durabilité). Les cinq projets sont résumés en annexe (cf. annexe1).

La mission d'évaluation a été conduite sur une période de cinq mois entre juin et octobre 2014 (suivie d'une période d'un mois et demi dédié à la finalisation des travaux et à la prise en compte des commentaires reçus de l'ONGD GS et de ses partenaires). Elle s'est appuyée sur une phase documentaire, des entretiens à Luxembourg, et une mission de terrain au Sénégal réalisée au cours de la semaine du 8 septembre 2014.

La présente synthèse expose les principales conclusions de l'évaluation, organisées par composante, ainsi que les recommandations stratégiques et opérationnelles associées.

## 1. Evaluation structurelle et organisationnelle

### *1.1 Une gouvernance globalement satisfaisante et bien formalisée, renforcée par la création récente d'un Comité de Direction et de groupes de travail thématiques*

Les derniers statuts de l'ONGD tels que déposés le 18 octobre 2010 au registre de commerce et des sociétés de Luxembourg respectent bien la loi du 21 avril 1928 sur les associations sans but lucratif (a.s.b.l.). Ils sont complétés par un **règlement intérieur** signé le 28 mars 2012 qui précise de manière détaillée les modalités de fonctionnement de l'ONGD, ainsi que le rôle et les attributions de chacun de ses organes de gestion.

A l'automne 2014, la gouvernance de l'ONGD s'organise autour de **trois grandes instances** (l'Assemblée générale, le Conseil d'administration et le Comité de Direction) et d'une **équipe exécutive** composée de **deux salariés permanents** (représentant 1,5 équivalents-temps-pleins (ETP)).

La création récente du **Comité de Direction** (CD), mais également la constitution de « **groupes de travail** » thématiques permettent respectivement d'alléger la prise de décision, et de créer les conditions d'une implication plus forte de certains bénévoles dans la gestion quotidienne de l'ONGD, en appui à ses membres permanents.

### *1.2 Mais une implication bénévole et une répartition des tâches au sein de l'équipe exécutive à consolider dans la durée*

Si la **gouvernance de l'ONGD GS est pertinente** et fonctionne de manière satisfaisante, l'organisation et l'implication parfois inégale des bénévoles conduisent à laisser une responsabilité et une marge de manœuvre particulièrement fortes à l'équipe de permanents. Par ailleurs si les moyens humains semblent adaptés aux besoins de l'ONGD (sous réserve d'un appui suffisant de la part des bénévoles), l'organisation en place fait reposer un **charge de travail particulièrement importante sur la responsable « gestion de projet »**, dont les responsabilités sont vastes et intègrent une part non négligeable de tâches administratives, en complément de ses fonctions opérationnelles et de gestion.

Concernant les moyens financiers, l'ONGD semble avoir de plus en plus de **difficultés à lever des fonds**. Pour pallier ce problème, l'ONGD a mis en place un groupe de travail *Fundraising*, ainsi qu'une communication renforcée par le biais de plusieurs canaux différents (internet, dépliants, magazines etc.).

### *1.3 Des relations avec les partenaires du « sud » largement basées sur la confiance, qui gagneraient à se professionnaliser*

Dans le cadre de l'accord-cadre 2012-2014, neuf projets ont été financés et mis en œuvre en partenariat direct avec **sept organisations des pays d'intervention** de l'ONGD, ainsi que par le biais d'une **organisation luxembourgeoise** « Les Amis de l'Inde » avec laquelle a été établi un partenariat financier pour deux projets en Inde de l'accord-cadre (20% financés par les Amis de l'Inde et 80% financés par l'ONGD GS).

L'animation partenariale autour de l'ONGD GS a bénéficié d'un certain nombre de **bonnes pratiques** au cours de la mise en œuvre du programme pluriannuel 2012-2014, qui ont permis aux partenaires de se connaître et de participer à certaines réflexions stratégiques de l'ONGD : celle-ci a notamment organisé une réunion regroupant tous les partenaires au Luxembourg à l'occasion des 25 ans de l'ONGD. Elle a également développé une « Charte Partenariale » régissant dix critères de qualité d'un partenariat qui ont été partagés et approuvés par les partenaires du « sud ».

Les partenariats de l'ONGD GS sont généralement issus de **collaborations anciennes**, initiées dans le cadre de grands camps chantiers lancées par le mouvement scout des LGS. Le pays d'intervention historique de l'ONGD est le Sénégal, avant que l'ONGD n'étende son champ d'intervention vers d'autres partenaires dans le reste du monde. Ces relations de longue date ont contribué au développement de relations partenariales appréciées de part et d'autres, largement basées sur **la confiance**. L'ONGD GS appuie ses partenaires locaux, à l'instar de ses partenaires sénégalais, par la mise en place d'évaluations (évaluation de JAPPOO en mars 2012 et évaluation d'AJE en mars 2014), par l'organisation de groupes de travail lors des visites de terrain annuelles, par sa participation aux événements divers (inauguration de la radio Ndiaye et du Cybercafé) ou encore par une communication informelle fréquente.

Cependant, **ces échanges réguliers ne contribuent que trop peu à un renforcement mutuel et une réelle professionnalisation** de ses partenaires. En contrepartie d'une certaine confiance réciproque, les relations développées s'accompagnent en outre **d'un contrôle insuffisant** de la gestion partenariale de GS : par exemple, l'évaluation a révélé que GS ne suivait pas les indicateurs figurant dans les cadres logiques par rapport aux rapports annuels, rendant ainsi difficile la mesure de l'atteinte des objectifs du partenariat.

Les relations de l'ONGD avec des partenaires du Nord sont limitées, outre le MAEE, au partenariat opérationnel avec la Fédération scout, qui représente un atout indéniable, et au partenariat technique permanent avec le BAT. Le partenariat opérationnel avec l'a.s.b.l Les Amis de l'Inde devrait être suspendu lors du prochain accord-cadre.

### *1.4 Une gestion du cycle projet professionnelle mais perfectible*

**L'ONGD GS ne dispose pas de manuel de procédures formalisé.** Ce dernier est en cours de rédaction et sera opérationnel début 2015.

Le processus d'identification des projets repose principalement sur **une reconduction ou sur l'adaptation de projets anciens** (comme ceux issus du partenariat avec l'ONG JED au Sénégal depuis 1987), sinon sur **l'élargissement** à de nouveaux projets proposés par des connaissances communes ou recommandations provenant de partenaires actuels. A cet égard, l'ONGD a rompu avec une pratique ancienne qui consistait à développer des projets en relations avec les demandes issues des jeunes des mouvements scouts. Tout partenaire doit répondre aux critères de qualité du partenariat, qui, même s'ils restent assez généraux, constituent une première grille d'analyse.

L'élaboration des projets et la mobilisation des ressources soulèvent quelques questions. **Les cadres logiques sont de qualité très variable et comportent parfois des problèmes de cohérence** rendant difficile l'analyse de l'adéquation entre moyens, activités et résultats attendus ainsi que le suivi des indicateurs. Ces cadres logiques ne sont pas systématiquement compris ni suivis par les partenaires locaux dont les rapports annuels ne reprennent que partiellement les indicateurs prévus.

Le suivi des projets repose à la fois sur des visites de missions annuelles, sur un système de reporting annuel financier et opérationnel des partenaires ainsi que sur une communication informelle régulière. **La fiabilité des informations remontées par les partenaires locaux dans les rapports annuels apparaît relative**, et ces derniers présentent un certain nombre d'erreurs et incohérences. L'évaluation a par ailleurs relevé qu'il était **difficile d'obtenir les documents à jour et à date** de la part des partenaires locaux (par exemple pour le projet FONEES de microfinance, nous n'avons pu rapprocher la liste des crédits en cours avec les données des rapports annuels et nous n'avons pu obtenir la liste de tous les crédits financés depuis le début du projet). Le suivi et le contrôle financier des projets reposent sur des audits dont la réalisation intervient de manière tardive ; **aucune facture n'est demandée** aux partenaires en temps réel.

Enfin une **démarche d'évaluation** a été mise en place par l'ONGD pour deux projets : JAPPOO en mars 2012 et AJE en 2014. Ces évaluations ont permis de dégager des pistes d'amélioration intéressantes et de confirmer l'existence de besoins sur place.

## 2. Evaluation de l'approche stratégique de l'ONGD

### *2.1 Une stratégie évolutive et large qui permet une grande diversité d'actions*

La stratégie de l'ONGD a évolué au cours du temps : elle est passée d'une mission de soutien à la Fédération dans ses camps chantiers, à une mission propre **d'aide au développement et de coopération** à l'instar d'autres ONG. En revanche, le souhait de combiner actions locales et sensibilisation des jeunes luxembourgeois reste d'actualité, avec la participation régulière des jeunes scouts aux projets de l'ONGD.

L'accord-cadre 2012-2014 a permis de recentrer la stratégie de l'ONGD GS, qui vise à « *promouvoir un développement durable qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs* ». L'ONGD a également opéré un regroupement sectoriel, en se spécialisant sur les projets dans les domaines de « **l'éducation** (au sens large), de la **formation professionnelle**, aussi bien dans le secteur formel que dans le secteur informel, ainsi que dans **l'insertion socioprofessionnelle** (capacity building) ».

Les projets sont **globalement cohérents** avec la stratégie de GS ainsi que celle de l'accord-cadre. Cependant, la cohérence interne du programme annuel et de ses projets est **minimisée par la très grande diversité d'actions** qui, si elle peut être génératrice de synergies, intègre des activités **relativement éloignées** des objectifs poursuivis, notamment dans des secteurs non prioritaires (santé).

### *2.2 Un programme en cohérence avec les objectifs du Millénaire pour le développement*

Avec sa spécialisation sectorielle sur l'éducation et la formation professionnelle, la stratégie de GS répond à plusieurs objectifs fixés par l'ONU pour le développement et l'aide à la coopération, et notamment l'objectif 2 « Assurer l'éducation

primaire pour tous ». Elle répond de manière plus indirecte aux objectifs 3 « Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes », objectif 4 « Réduire la mortalité des enfants » et objectif 6 « Combattre le Sida/VIH, le paludisme et d'autres maladies ».

Il n'a pas été identifié d'actions qui se trouvaient en dehors des objectifs du Millénaire pour le développement. Seul le projet au Brésil sur l'agrandissement d'un centre de culture et de formation peut apparaître un peu à la marge des objectifs de l'ONU, cependant, l'ONGD ANACOP est une ONG soutenue de longue date par la Coopération luxembourgeoise ainsi que par d'autres ONG luxembourgeoises.

### *2.3 Un programme qui soutient les objectifs de la Coopération luxembourgeoise*

Avec 4 projets sur 9 au Sénégal, l'ONGD répond de manière satisfaisante aux objectifs de la Coopération luxembourgeoise. En effet, le Sénégal appartient à liste des neuf pays d'intervention prioritaire du Luxembourg.

De plus, l'ONGD s'inscrit de manière pertinente dans le cadre du **Programme Indicatif de Coopération (PIC)** de la Coopération luxembourgeoise pour le Sénégal, répondant bien à l'**Axe 1** « Enseignement technique, formation et insertion professionnelle », notamment à travers le projet AJE et plus indirectement la stratégie de préapprentissage des élèves sortant du CREPE pour les placer au CIFOP.

La stratégie de GS répond de manière plus indirecte aux **Axe 2** « Santé de base, y compris la santé de la reproduction » et **Axe 3** « Décentralisation, gouvernance locale et éducation citoyenne », à travers la sensibilisation et l'éducation des publics cibles aux premières gestes d'hygiène et aux maladies mortelles ainsi qu'à travers l'éducation citoyenne délivrée de JAPPOO ou à travers à radio Niaye FM.

## 3. Evaluation des activités de l'accord-cadre au Sénégal

### *3.1 Des projets pertinents au regard des besoins identifiés et alignés avec certains axes stratégiques sénégalais*

Les projets de l'ONGD GS au Sénégal sont **pertinents** : ils répondent tous à des besoins clairement reconnus par les différents acteurs interrogés dans les pays, notamment par les autres institutions et organisations agissant pour l'éducation des enfants et la formation professionnelle au Sénégal. Ces projets répondent également à une véritable **demande émanant du terrain** comme c'est le cas, par exemple, du projet CREPE qui est issu d'une demande directe des enfants talibés présents sur le site de JAPPOO.

Les partenaires locaux de l'ONGD semblent **bien intégrés** parmi les autres acteurs traitant la question de l'éducation et de la formation professionnelle sur le territoire, l'instar de l'ONG JED qui est l'opérateur d'un programme de lutte contre le travail des enfants aux côtés de l'UNICEF et du BIT.

Par ailleurs deux des quatre projets (CREPE et AJE) sont **alignés avec des priorités nationales** du Sénégal en matière d'éducation et de formation professionnelle, identifiés comme des préoccupations croissantes pour les pouvoirs publics.

Cependant, deux limites peuvent être soulignées : d'une part, la pertinence du projet **FONEES** peut être questionnée au vu du faible montant de crédits accordés, de l'expertise importante requise pour ce type de projets, et de l'existence d'un grand nombre d'autres ONG légitimes et spécialisées dans la microfinance sur le territoire sénégalais (exemple de l'ONG ADA). D'autre part, deux projets apparaissent très proches voire redondantes : le périmètre des actions entre les projets **JAPPOO et CREPE** semble peu clair et présente un risque de chevauchement de l'intervention.

### *3.2 Une efficacité hétérogène selon les projets mais globalement satisfaisante*

Les résultats des projets de l'ONGD sont assez hétérogènes et dépendent de plusieurs facteurs.

Les projets qui présentent une efficacité satisfaisante sont généralement le fruit d'un partenariat ancré localement, permettant ainsi de toucher la population cible plus facilement :

- ▶ **Les projets CREPE et JAPPOO** ont bénéficié de l'ancrage local de JED à M'boro depuis de nombreuses années, qui a permis gagner la confiance de la population et des autorités locales. De nombreuses activités planifiées dans les cadres logiques ont ainsi pu être constatées sur le terrain (CREPE, radio Niaye FM, déclaration à l'état civil des enfants, causeries, alphabétisation des femmes, sensibilisation santé par les OCB, etc.). Un seul bémol pourrait être mis en avant, concernant la difficulté d'accès aux enfants talibés dans les darahs, dont le niveau d'alphabétisation semble encore faible.
- ▶ **Le projet AJE** : Le projet bénéficie d'un **soutien important des autorités** locales et institutionnelles, ce qui contribue largement à son efficacité. La plupart des activités planifiées dans le cadre logique a été réalisée. Les résultats semblent aujourd'hui **positifs**, même s'ils restent difficiles à mesurer quantitativement. En revanche, la maison des métiers, qui reste la principale réalisation du projet, se

trouve dans un **endroit assez isolé et difficile d'accès** et ne bénéficie pas d'eau ni d'électricité, ce qui ne permet pas aux élèves de s'y rendre aisément pour suivre des formations.

Cependant, le principal point négatif entravant l'efficacité des projets réside dans le **manque de professionnalisme** des partenaires, rendant les résultats difficilement mesurable d'un point de vue quantitatif :

- ▶ **Le projet FONEES** : L'efficacité du projet n'a à ce jour pas pu être mesuré. Nous n'avons en **effet pas la documentation suffisante** pour évaluer l'efficacité du projet. En effet, les informations transmises pour les prêts en cours dans les caisses sont difficilement rapprochables des informations figurant dans les rapports annuels et aucune information autre que « commerce » pour décrire l'activité n'a été fournie, ne nous permettant pas d'évaluer la mise en place ou non d'activités génératrices de revenu.
- ▶ Si de **bonnes pratiques** ont été observées sur le terrain au sein des projets JAPPOO et CREPE, un certain nombre de **facteurs de risque** subsiste encore, à l'instar de l'archivage de la plupart des documents sous format papier, ou encore la non prise en compte des indicateurs au niveau national.

### 3.3 Une efficacité entravée par un manque général de professionnalisation des partenaires

Des **bonnes pratiques** ont pu être observées sur le terrain : certains projets ont mis en place des activités génératrices de revenu (JAPPOO) et ont instauré des principes de mise en œuvre « professionnalisants » (réunions fréquentes, communication, plan annuel etc.). Le projet AJE a recours à des **méthodes validées par les autorités gouvernementales** : les formateurs d'AJE utilisent des outils élaborés par le Ministère de la Formation professionnelle et l'ONG fait partie du comité technique pour l'élaboration d'un « document stratégique de politique nationale sur l'apprentissage rénové ».

Cependant et en dépit de ces efforts positifs, il a été constaté un **manque général de professionnalisation** des partenaires locaux qui entrave l'efficacité et la bonne mise en œuvre des projets : ce constat est particulièrement prégnant pour le projet FONEES, qui ne dispose d'aucun outil de suivi des prêts en cours ou passés avec les échéances à venir. De plus, il n'existe que très peu de contrôle sur les prêts accordés en dessous de 200 000 FCFA et les activités financées ne semblent pas forcément génératrices d'activité.

### 3.4 Hormis pour l'un des projets, des impacts réels, mais limités peuvent être attendus

L'impact (réel ou potentiel) des projets varie fortement d'un projet à l'autre :

- ▶ Le projet JAPPOO **bénéficie d'une notoriété régionale voire nationale** grâce à l'action de longue date de l'ONG JED, et aujourd'hui ce dernier fait office d'autorité locale à M'boro. Cependant, certaines des actions telles que la Radio Niaye FM ou encore la sensibilisation santé restent encore **difficile à mesurer**.
- ▶ L'impact d'AJE semble également **très positif**, bénéficiant d'une visibilité importante grâce à ses appuis institutionnels régionaux.
- ▶ **L'impact du projet FONEES convient d'être questionné** dans la mesure où le nombre de prêts octroyés reste assez faible et peu d'activités génératrices de revenu sont financées.

La question de la durabilité reste **difficilement mesurable**, notamment pour les actions de sensibilisation, d'alphabétisation et d'éducation, ainsi que d'octroi de prêt. Plusieurs risques peuvent entraver à la bonne durabilité des projets, à l'instar des freins institutionnels ou l'absence d'activités génératrices de revenu pour la plupart des projets.

## 4. Les recommandations

Constats/ conclusions	Recommandations
Organisation et gouvernance	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'ONGD GS bénéficie d'une gouvernance satisfaisante, qui s'appuie notamment sur des statuts et un règlement intérieur décrivant les fonctionnalités de chaque organe.</li> <li>▶ L'ONGD pâtit d'un engagement inégal et discontinu de ses membres bénévoles qui affaiblit le portage du programme et ralentit la prise de décision.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Actualiser le règlement intérieur pour tenir compte des derniers changements, et détailler de manière plus approfondie l'organigramme de l'ONGD.</li> <li>2. Opérationnaliser les instances récemment créées (CD et groupes) et réfléchir à une dynamisation de la prise de décision et de l'implication des membres bénévoles.</li> </ol>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'équipe exécutive est compétente et bien dotée, mais repose encore fortement sur l'expérience et l'engagement du chargé de gestion de projet</li> <li>▶ Il n'existe pas de manuel de procédures</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>3. Formaliser un manuel de procédure afin d'améliorer le fonctionnement quotidien de l'association et ajuster la répartition des tâches entre les deux postes pour pallier les risques de</li> </ol>



Constats/ conclusions	Recommandations
	surcharge de travail et permettre de capitaliser sur l'expérience acquise.
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les relations développées avec les partenaires du sud reposent sur un dialogue de qualité et globalement apprécié. Elles se basent néanmoins trop largement sur la confiance et ne permettent pas de suivre et vérifier efficacement la réalité des activités et des dépenses déclarées.</li> </ul>	4. Effectuer un contrôle plus systématique et approfondi des dépenses des partenaires : demander aux partenaires des justificatifs de leurs dépenses comme prévu dans la convention signée et mettre en place des processus de contrôle plus réguliers
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ L'analyse des cadres logiques et des rapports narratifs montre une faible professionnalisation des structures partenaires au Sénégal (faiblesse déjà constatée en 2008)</li> </ul>	5. Etudier les moyens de véritablement professionnaliser les partenaires sénégalais dans le cadre de futurs projets par des mesures incitatives (formations, mise en place de procédures de gestion, élaboration d'outils de suivi minimal...) ou plus coercitives (audit systématique des dépenses des projets, non-versement des subventions en l'absence de rapports conformes aux exigences de qualité et reprenant les indicateurs des cadres logiques)
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Les missions de terrain sont organisées deux fois par an et font ensuite l'objet d'un rapport de mission détaillé avec des constats intéressants.</li> </ul>	6. Mettre en place des recommandations à la suite des visites de missions et les suivre.
<b>Approche stratégique de l'ONGD</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La mission et les objectifs de l'ONGD sont exprimés de manière distincte selon les sources : mission très large dans les statuts, réduite à deux axes dans les principaux documents de communication</li> <li>▶ La relation entre actions de développement et sensibilisation des jeunes luxembourgeoise reste un axe important</li> <li>▶ Le programme d'actions de développement couvre un large spectre thématique et géographique qui va au-delà des priorités affichés dans l'accord-cadre (santé/ VIH, ..)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>7. Actualiser/ clarifier la mission et la stratégie de l'ONGD</li> <li>8. Rationaliser le programme d'actions et rechercher une cohérence plus forte entre les projets</li> </ul>
<b>Evaluation des activités de l'accord-cadre (4 projets au Sénégal)</b>	
<p><b>Pertinence</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ La qualité variable des cadres logiques ne permet pas un suivi optimal des projets. En effet, il existe 3 formes différentes pour les cadres logiques, ce qui ne facilite pas la lisibilité des objectifs et des résultats attendus.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>9. Uniformiser l'écriture de ces documents dont la clarté et la cohérence conditionnent la qualité du pilotage des projets.</li> <li>10. Revoir certains objectifs à la baisse, afin d'avoir une vision plus précise des objectifs (par exemple par le remplacement des objectifs à atteindre en pourcentage par des objectifs en chiffre)</li> <li>11. Renforcer la démarche participative</li> </ul>
<p><b>Pertinence (suite)</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Le périmètre des projets JAPPOO et CREPE n'est pas clair : il ne permet la bonne lisibilité de leurs objectifs respectifs et présente un risque de chevauchement des actions.</li> <li>▶ Les activités en santé semblent à la marge de la spécialisation sectorielle entreprise par l'ONGD en matière d'éducation.</li> <li>▶ Les activités de micro-crédit semblent pertinentes au regard des besoins du terrain. Cependant, il existe déjà de nombreuses ONG au Sénégal spécialisées dans ce domaine et FONEES ne bénéficie pas d'une expertise technique pointue et précise, engendrant donc un risque de fiabilité des crédits octroyés.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>12. Clarifier le périmètre des projets JAPPOO et CREPE</li> <li>13. Questionner la pertinence de poursuivre des activités en santé et en microcrédit</li> </ul>

Constats/ conclusions	Recommandations
<p><b>Efficacité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On constate un manque de vision claire des actions réalisées ou à réaliser, des tâches accomplies et les tâches à reprogrammer.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>14. Mettre en place un suivi des indicateurs clair, à travers par exemple un tableau de bord des actions à effectuer dans le temps, avec un responsable désigné et un budget prévisionnel, notamment dans le cadre d'actions de construction ou de rénovation.</li> <li>15. Inclure les indicateurs officiels dans l'outil de suivi et de pilotage afin de mieux mesurer l'impact de chaque projet, tel que le taux brut de scolarisation, taux d'abandon, taux de redoublement...</li> </ol>
<p><b>Efficience et mise en œuvre</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ On relève un manque de professionnalisation important des partenaires locaux, entravant l'efficience et la bonne mise en œuvre des projets.</li> <li>▶ Certains projets sont très peu efficaces. C'est le cas du projet FONEES : Le faible volume d'activité, le fait que peu de projets générateurs d'activité soient financés et les faibles compétences en gestion de microcrédit sont autant d'éléments qui entravent fortement l'efficience du FONEES.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>16. Renforcer la capacité des managers des partenaires locaux, à travers des formations/des rencontres sur une gestion comptable et financière transparente, ainsi que sur l'élaboration d'un processus de suivi performant, pour échanger les bonnes pratiques et mettre en place une gestion plus professionnelle.</li> <li>17. Interroger l'efficience du projet FONEES. Plusieurs options sont alors envisageables : (i) Réviser ses choix stratégiques, développer de réelles compétences de gestionnaire et relever le niveau de ses services afin de proposer une véritable banque de microcrédit pour financer des projets assez conséquents pour être générateurs d'activité ; ou (ii) Rechercher des partenariats avec les ONG spécialisées dans le domaine, comme ADA, capables de répondre efficacement à l'ambition des jeunes et des femmes qui demandent des micro-crédits.</li> </ol>
<p><b>Impact et durabilité</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Certains projets requièrent un ancrage institutionnel plus fort, à l'instar d'AJE, dont l'une des priorités seraient de développer ses partenariats institutionnels, d'une part pour définir des objectifs communs par rapport aux besoins du terrain et les chiffres officiels, et pour ensuite définir les bases d'une collaboration plus efficace avec la Chambre des métiers notamment ainsi qu'avec le Ministère.</li> <li>▶ Seul le projet JAPPOO a mis en place des activités génératrice de revenu (le cybercafé et le restaurant) et même si les ressources sont loin d'être suffisantes pour pérenniser l'activité, la démarche semble bonne en vue de la pérennisation du projet.</li> </ul>	<ol style="list-style-type: none"> <li>18. Maintenir ou améliorer l'ancrage institutionnel. Cette recommandation vaut pour AJE, mais elle pourrait aussi s'appliquer également pour les projets menés par l'ONG JED : s'ils possèdent déjà un fort ancrage local dans la ville de M'boro, un appui plus conséquent de la part de l'Etat et du Ministère de l'éducation pourrait être bénéfique pour l'efficience et la mise en œuvre du projet.</li> <li>19. Résoudre la question de la durabilité avec des activités d'autofinancement, la multiplication des sources de financement</li> </ol>

## 5. Annexe : sigles utilisés

AC	Accord-cadre
a.s.b.l.	Association sans but lucratif
AJE	Action Jeunesse et Environnement
BIT	Bureau International du Travail
CD	Comité Directeur
CIFOP	Centre international de la Formation Professionnelle
CREPE	Centre des Ressources Educationnelles pour la Promotion des Enfants
ETP	Equivalent Temps Plein
FONEES	Fonds National des Eclaireuses et Eclaireurs du Sénégal
GS	Guiden a Scouten fir ENG Welt (ONG)
i.o.v.	Indicateurs objectivement vérifiables
JED	Jeunesse et Développement (ONG)
MAEE	Ministère des Affaires Etrangères et Européennes
MEC	Mutuelle d'Epargne et de Crédit
OCB	Organisation Communautaire de Base
ONFP	Office National de la Formation Professionnelle
ONGD	Organisation Non-Gouvernementale de Développement
PIC	Programme Indicatif de Coopération