



ARTEMIS
Information Management

Since 1991

**EVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ŒUVRE CGFP D'AIDE
AU DEVELOPPEMENT**

RAPPORT FINAL

17 FEVRIER 2022

Artemis Information Management S.A.

Capital: EUR 93 750
RCS Luxembourg B36 326 - TVA: LU 18747036
Bank Account: BIL LU89 0027 1936 4368 6600
BGL-BNP PARIBAS LU42 0030 5011 9934 0000

27, Bld. Prince Henri
L-1724 Luxembourg

Tel: +352 45 91 45 - 1
Fax: +352 45 91 45- 71
Email: artemis@artemis.lu

RESUME EXECUTIF

L'ONGD Œuvre CGFP d'aide au développement, dénommée « l'Œuvre », est une ONG créée en 2004 par l'a.s.b.l CGFP-Services pour encadrer spécifiquement les activités financées par la Fondation CGFP de Secours au Togo. Agréée par le Ministère des Affaires étrangères et européennes luxembourgeois (MAEEL), l'Œuvre a soutenu depuis 2005 la mise en œuvre de 14 projets cofinancés par la Coopération luxembourgeoise. A l'exception d'une brève collaboration en Bolivie, l'ensemble de ses projets se déroulent au Togo, et se sont concentrés sur les secteurs de l'approvisionnement en eau potable et de la formation agricole puis de la santé maternelle et infantile.

Bien que la relation entre le MAEEL et l'Œuvre soit ancienne, aucune évaluation n'avait été mandatée par le bailleur jusqu'à ce jour. Au regard de cette situation, le MAEEL a souhaité la réalisation d'une évaluation organisationnelle de l'Œuvre. Ces travaux sont à mettre en perspective avec l'évaluation organisationnelle de cinq autres ONG luxembourgeoises, évaluées parallèlement à l'Œuvre. Trois objectifs spécifiques étaient ciblés :

1. **Mesurer la performance organisationnelle** (efficacité, efficacité, pertinence, viabilité financière) de chaque ONG dans le contexte de la mise en œuvre de ses projets et programmes cofinancés par le MAEEL (développement et sensibilisation) ;
2. **Comparer les caractéristiques de chaque ONG aux meilleures pratiques** et à celles d'autres organisations comparables ;
3. **Dégager des recommandations et des approches** pour améliorer la performance.

L'évaluation organisationnelle, objet de ce rapport, visait à apprécier globalement les capacités de l'organisation à mettre en œuvre ses projets, avec un focus sur ceux co-financés par le MAEEL, mais ne prévoyait pas d'évaluation de projets à proprement parler en raison de la pandémie de Covid 19 et des restrictions de voyage en découlant. L'ONG n'appuyant qu'un seul projet, les différents axes d'analyse de la capacité organisationnelle étaient étroitement imbriqués avec la capacité de gestion du projet en question.

Les travaux se sont déroulés sur une durée de trois mois entre septembre et décembre 2021, et se sont appuyés sur une collecte de données multi-sources : une revue documentaire approfondie, des entretiens individuels et collectifs, ainsi qu'un atelier d'auto-diagnostic ayant impliqué trois personnes de l'Œuvre. Le travail d'évaluation a été attribué à la société Artemis, qui a mobilisé deux experts principaux : Violaine Alves, évaluatrice internationale et cheffe d'équipe, et Marc Roure, expert organisationnel sénior, ainsi qu'une responsable de l'assurance qualité : Sandrine Beaujean.

Analyse de la capacité organisationnelle de l'ONG

Gouvernance et processus de décision. Le Conseil d'administration (CA) de l'Œuvre est composé de six membres et de deux commissaires aux comptes. Les membres du CA se tiennent mutuellement informés et prennent des décisions en s'assurant que chacun ait pu donner son avis, sans tenir systématiquement de réunions formelles. Le lien entre CA et l'équipe est naturellement assuré par le secrétaire, à la fois membre du CA et responsable du projet « Bonjour Bébé ! ». Toutes les informations recueillies de différentes sources et les décisions prises oralement sont tracées dans un outil collaboratif « Evernote ».

Stratégie. L'ONG n'a pas défini à proprement parler de stratégie générale, ni de programme de travail spécifique pour atteindre son but, en dehors de la planification du projet en cours.

Organisation et fonctionnement interne. Pour le fonctionnement de l'Œuvre, le secrétaire du CA, employé du secrétariat de l'organisation hébergeant l'ONG et deux autres employées du secrétariat consacrent une fraction non estimée de leur temps de travail au suivi budgétaire et technique du projet « Bonjour Bébé ! ». Au moment de l'évaluation, aucun membre de l'équipe du projet ne s'était encore rendu sur le terrain. Le secrétaire du CA partait le lendemain de la restitution de l'évaluation. Jusqu'à présent, une consultante externe était également mobilisée au titre de conseillère technique. Son rôle consistait principalement à se

rendre sur le terrain une à deux fois par an pour visiter le projet, travailler avec l'équipe sur place, identifier avec elle les points forts et les axes d'amélioration du projet. Elle a également dispensé des formations en lien avec sa spécialité : les ressources humaines et les activités de sensibilisation. Le rôle de la consultante est entretemps en diminution progressive au point de n'être sollicitée que très ponctuellement, mais non systématiquement. Les interventions de la consultante n'étaient pas nécessairement en phase avec les besoins prioritaires du partenaire.

Gestion et capacité financières de l'ONG. Les activités de l'Œuvre sont presque entièrement financées par les dons des affiliés de la CGFP collectés par la Fondation CGFP de Secours et les aides publiques luxembourgeoises. La Fondation, la CGFP-Services et la réserve constituée par les reports comptables offrent donc à l'ONG une souplesse appréciable pour assurer sa planification budgétaire et la gestion de trésorerie. La Fondation apporte à l'ONG ce dont elle a besoin pour boucler son budget prévisionnel, en fonction des subsides institutionnels attendus. Pour faciliter la gestion de trésorerie, CGFP-Services concède occasionnellement des avances à l'ONG. Les avoirs obtenus par le cumul des reports annuels en cas de solde positif servent de réserves à l'ONG. Ils lui ont permis de couvrir les résultats négatifs de 2018 et 2019. L'Œuvre se repose entièrement sur la Fondation pour collecter des dons et ne consacre donc aucune ressource ni effort à ce volet.

Suivi des projets, amélioration continue et gestion des partenariats. L'Œuvre soutient actuellement un seul projet, « Bonjour bébé ! » au Togo. Le projet est cofinancé par le MAEEL. En prévision de son départ, l'ancienne chargée du projet luxembourgeoise, résidente au Togo, a identifié une structure à même de reprendre ce projet afin de pérenniser les acquis. La formulation du projet s'est enrichie au fil du temps avec des activités complémentaires. Pour permettre la bonne mise en œuvre des activités, un volet de renforcement de capacités continu des équipes a également été inclus dans chacune des phases du projet. Les indicateurs de la phase actuelle retenus pour l'objectif spécifique ne sont en revanche pas pertinents dans le sens qu'ils ne se rapportent pas vraiment à l'objectif visé. Le partenaire local n'était au départ pas très à l'aise avec la maîtrise des approches et outils de gestion de projet. Le projet a contribué à renforcer leurs capacités en la matière. Le partenaire local envoie à l'Œuvre des rapports techniques et financiers mensuels, trimestriels et annuels sur base de canevas dédiés à cet effet. C'est au niveau du rapport annuel qu'a lieu l'analyse de l'atteinte des résultats et des objectifs. Les rapports intermédiaires se rapportent davantage à un état des lieux des activités réalisées et du nombre de personnes ciblées par ces activités. Le système de reporting peut s'avérer lourd pour le partenaire, même si les canevas facilitent grandement la tâche. La conseillère technique recevait et commentait les rapports techniques, le bureau de l'Œuvre au Luxembourg étant en copie. Le suivi des dépenses demande un temps très important à la chargée du projet au Togo, mais l'imputation des dépenses au quotidien permet toutefois d'éviter de devoir y consacrer un temps encore plus important à échéance trimestrielle. L'Œuvre n'a pas encore une culture systématique de l'évaluation mais a mandaté une évaluation externe de la phase 2 de « bonjour bébé ». Les résultats de l'évaluation ont donné lieu à des discussions avec le partenaire local mais n'ont pas fait l'objet d'un suivi structuré à moyen terme. Une évaluation à la fin de la phase 3 est également prévue.

Gestion des partenariats. Au Sud, l'Œuvre travaille uniquement avec un partenaire local. La relation entre les deux partenaires se base sur un sentiment de confiance et de respect mutuel. Le projet bénéficie d'autres partenariats clés : les autorités du district sanitaire, les hôpitaux, des centres et des cabinets médicaux de la zone, ainsi qu'une association de microfinance. Au Nord, l'Œuvre travaille en vase clos et n'a pas de contact avec les autres ONG luxembourgeoises. Cela ne permet pas le développement de synergies, ni le partage d'expériences. Pour des considérations de positionnement politique, l'Œuvre n'est pas membre du Cercle des ONG.

Analyse de la motivation organisationnelle et performance de l'ONG

Culture. La culture de l'équipe se consacrant au suivi du projet est celle de la CGFP, caractérisée par l'engagement syndical et les valeurs associées. S'y ajoutent les valeurs du monde humanitaire et de l'aide au développement.

Mécanismes de motivation. Les facteurs actuels de satisfaction et de motivation de l'équipe sont : la polyvalence des personnes et le bon climat dans l'équipe permettant une coordination facile et le partage d'information entre collègues, l'organisation plate du secrétariat, et l'intérêt de contribuer à une cause humanitaire et d'aide au développement.

Efficacité, efficacité et durabilité de l'ONG

Efficacité au travers de la satisfaction du MAEEL. Les attentes du MAEEL sont partiellement satisfaites, en l'absence de la définition d'une stratégie de sortie (en cours depuis quelques mois), d'amélioration des indicateurs de résultats, d'un rapportage de qualité variable et des coûts relatifs aux prestations de la conseillère technique.

Efficacité. Le fait que l'ONG se finance auprès de la Fondation CGFP de Secours est un facteur d'efficacité qui lui permet d'économiser ses efforts pour collecter des dons. Mis à part les frais d'expertise externe pour le suivi de projets, les frais de fonctionnement de l'Œuvre au Luxembourg sont nuls, grâce à une forte synergie avec la CGFP-Services et au fonctionnement « symbiotique » de son équipe au sein du secrétariat de l'organisation hébergeant l'ONG.

Pertinence. Le projet répond à un besoin de prise en charge intégral des femmes enceintes et leur enfant au Togo, qui n'est pas couvert par les services de soins disponibles au Togo. Toutes les activités du projet sont validées et autorisées par le district sanitaire. L'Œuvre et son partenaire ont conduit des réflexions conjointes pour améliorer la pertinence et l'impact du projet, en ajoutant les volets de sensibilisation et d'AGR.

Durabilité. La durabilité de l'ONG ne pose pas question dans la mesure où elle est intégrée dans la structure de la CGFP-Services. L'évaluation distingue ce qui relève de la durabilité sociale du projet de ce qui concerne sa durabilité économique. Sur le plan social, plusieurs constats portent à souligner les effets sociaux du projet et les signaux en faveur de leur durabilité. Un effet de multiplication en cascade des acquis a été relevé. Le projet est mis en œuvre avec la validation du district sanitaire, et en collaboration avec les centres médicaux-sociaux et d'autres cabinets médicaux, ce qui contribue à un essaimage des bonnes pratiques d'accompagnement au niveau de la zone sanitaire. Sur le plan économique, le projet est financé par la Fondation CGFP de Secours et le MAEEL. Sans autre source de financement externe, il est donc fortement dépendant de ces deux sources.

Analyse des critères transversaux

Droits de l'Homme. La thématique des droits de l'Homme est peu présente dans les documents mis à disposition de l'évaluation. L'Œuvre se réfère uniquement, dans sa demande de projet « bonjour bébé phase 3 » à l'article 25 de la Déclaration Universelle des Droits de l'Homme, mentionnant que « la maternité et l'enfance ont droit à une aide et une assistance spéciale ».

Egalité entre les genres. Le CA de l'Œuvre est composé exclusivement d'hommes. Au niveau de l'équipe en charge du projet, deux personnes sur trois sont des femmes, le rôle de leader/coordonateur étant de fait assuré par un homme.

Durabilité environnementale. Cette thématique n'est pas prise en compte dans le projet.

Recommandations

Artemis propose 13 recommandations à l'Œuvre sur cinq grandes thématiques : le système de gouvernance, l'organisation et les ressources humaines ; la stratégie ; le suivi des projets et l'amélioration continue ; la gestion des partenariats ainsi que la durabilité. Neuf d'entre elles sont estimées prioritaires par l'équipe d'évaluation.

SYSTÈME DE GOUVERNANCE, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES	
Recommandation 1.1 PRIORITAIRE	Veiller à l'égalité des genres dans le CA afin de mieux prendre en considération une perception féminine du droit des femmes et des mères dans les prises de décision relatives au projet « bonjour bébé ».
Recommandation 1.2 PRIORITAIRE	Doter ou renforcer les personnes en charge du suivi du projet de l'ensemble des compétences spécifiques à l'aide au développement, au-delà de l'apprentissage sur le tas (formation-par l'expérience, partage interne de connaissances, échanges avec d'autres organisations, lecture, etc).
STRATÉGIE	
Recommandation 2.1 PRIORITAIRE	Formuler la stratégie générale de l'ONG pour les prochaines années.
SUIVI DE PROJET ET AMÉLIORATION CONTINUE	
Recommandation 3.1 PRIORITAIRE	Réaliser régulièrement des visites de terrain pour renforcer la relation avec le partenaire, avoir une meilleure connaissance du contexte local, voir le projet, en rencontrer les bénéficiaires et si possible les autorités sanitaires.
Recommandation 3.2	Reformuler les indicateurs de résultats du projet de manière plus SMART afin qu'ils permettent de mesurer les changements obtenus par le projet.
Recommandation 3.3	Optimiser le système de suivi pour évaluer le niveau d'atteinte des résultats intermédiaires du projet, et réduire la charge pour le partenaire local.
Recommandation 3.4 PRIORITAIRE	Mettre en place un système formalisé pour suivre plus facilement et systématiquement les décisions prises, les actions à réaliser et les recommandations issues de missions de terrain ou d'évaluations externes.
Recommandation 3.5 PRIORITAIRE	Identifier de concert avec le partenaire les besoins prioritaires de renforcement de capacités/formation nécessaires pour mener les projets sur le terrain.
GESTION DES PARTENARIATS	
Recommandation 4.1	Développer des relations avec d'autres ONG (actives par exemple au Togo ou sur la thématique de la santé maternelle et infantile en Afrique de l'Ouest) ou plateformes de la société civile afin de profiter de partages d'expériences et de synergies utiles à l'amélioration continue et au développement de compétences.
Recommandation 4.2 PRIORITAIRE	S'assurer de la formalisation des partenariats clés mis en œuvre sur le terrain au travers de conventions de manière à officialiser leur existence, en faciliter le suivi et pérenniser les bénéfices qu'ils génèrent pour le projet « Bonjour Bébé ! ».
DURABILITE	
Recommandation 5.1 PRIORITAIRE	Poursuivre les réflexions sur une stratégie de sortie du projet en poursuivant les recherches de financement alternatifs et complémentaires pour le projet et en réfléchissant à des potentielles pistes d'auto-financement partiel.

Recommandation 5.2	Explorer les possibilités de formaliser un partenariat avec le Ministère de la Santé togolais de manière à ancrer les acquis du projet durablement au Togo, et à discuter d'une possible contribution financière ou en nature de l'Etat.
Recommandation 5.3 PRIORITAIRE	Recentraliser les tâches de suivi de projet confiées à la conseillère technique externe au niveau de l'équipe projet de l'Œuvre.