

# Evaluation de 3 ONG cofinancées par le Ministère des Affaires étrangères

Evaluation de l'ONG UNITY FOUNDATION

---

Pierre Alcover, Edward Asimwe, Nathalie Close, Axel Dumont, Michel Falisse, Madalena Moita, Dewanti Subijantoro, Jean-François Vanspitaël

## RESUME EXECUTIF

Mai 2013

## 1 FACTSHEET

<b>Contexte de l'évaluation</b>	Accord de cofinancement de plusieurs projets de coopération au développement en Ouganda et en Indonésie
<b>Objectifs des projets cofinancés</b>	<p>1) Renforcement de l'action sociale de la jeunesse ougandaise</p> <p>2) Développement de centres éducatifs, formation des jeunes enseignants et des adolescents en Indonésie</p>
<b>Budget planifié (total des projets sous évaluation)</b>	1.580 millions d'euros pour 5 projets cofinancés
<b>Estimation du budget réalisé (total des projets sous évaluation)</b>	1.054 millions d'euros.
<b>Recommandations</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Aspects légaux : la Fondation devrait se positionner sur la restriction faite à l'élection des administrateurs.</li> <li>– Les relations avec les structures de la foi Bahaïe devraient être clarifiées.</li> <li>– Au niveau de la gestion financière des activités, le suivi budgétaire ainsi que celui des comptes et rapports financiers des partenaires devrait être renforcé. Idem pour les rapports d'audit des projets qui devraient être plus approfondis.</li> <li>– Au niveau de la gestion des projets, les interrogations devraient être levées sur des points importants tels que la politique d'OSD ainsi que sa capacité organisationnelle.</li> <li>– Unity Foundation devrait penser de manière systématique les différents résultats escomptés des projets en ce qui concerne les formations de manière à pouvoir donner aux bénéficiaires des atouts pour qu'ils puissent s'insérer dans la vie sociale de leurs communautés sur une base libre et que leur formation ait une valeur réelle sur le marché du travail.</li> </ul>
<b>Conclusions</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Les projets de UF répondent aux besoins des populations et des publics cibles définis.</li> <li>– Certaines lacunes importantes dans la professionnalisation des relations avec les partenaires, le suivi des projets et l'utilisation de méthodologies propres permettant une meilleure capitalisation des actions.</li> </ul>

## 2 RESUME EXECUTIF

Le Ministère des Affaires Etrangères (MAE) a requis qu'il soit procédé à l'évaluation de trois contrats de cofinancement signés avec les ONGD « Les Amis du Tibet », « Niños de la Tierra » et « Unity Foundation ».

Les termes de référence sont les suivants : réaliser un audit comptable et financier, réaliser un audit structurel et organisationnel, effectuer une évaluation de l'approche stratégique et opérationnelle et effectuer une évaluation d'un échantillon de projets cofinancés par le Ministère.

Les missions de terrain concernant Unity Foundation se sont déroulées en Ouganda et en Indonésie. Ces analyses se sont basées sur une analyse documentaire, des interviews des principaux acteurs des projets et des enquêtes auprès des bénéficiaires.

Unity Foundation a été créée en 1980 et dispose de la reconnaissance en tant qu'ONG depuis 1991. Elle s'inspire de la foi bahaïe dans ses objectifs et sa pratique. L'organisation se situe au Luxembourg et dispose de deux employés permanents. Le principal secteur d'intervention des projets de Unity Foundation est l'éducation en milieu rural ainsi que la formation professionnelle visant l'insertion des jeunes.

### Audit financier

Notre examen a été effectué selon la norme Internationale relative aux services connexes (ISRS 4400) applicable aux missions d'examen d'informations financières sur la base de procédures convenues. Il convient de souligner que ces procédures excluent expressément l'examen des comptes des partenaires de l'association Unity Foundation qui réalisent les projets à l'étranger.

L'association n'intervient pas directement sur les projets financés à l'étranger. Elle a recours à des partenaires locaux auxquels elle transfère des fonds conformément à des conventions spécifiques. L'association n'assure aucun contrôle systématique sur l'ensemble des pièces justificatives.

Au terme de notre audit des comptes luxembourgeois de l'A.S.B.L. (exercices 2010 et 2011), nous sommes d'avis que ces comptes luxembourgeois présentent une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et des résultats de la fondation d'utilité publique « Unity Foundation ».

Cette attestation exclut toute opinion sur les comptes des partenaires étrangers avec lesquels la fondation travaille.

### Audit structurel et organisationnel

L'association fonctionne avec des organes statutaires décisionnels, un Conseil d'administration de cinq membres, tous bénévoles et actifs. Chaque administrateur est responsable d'un ou de plusieurs projets qu'il suit avec l'aide de l'équipe de deux permanents. Les relations de partenariat de Unity Foundation se concentrent uniquement sur des partenaires membres de la constellation d'institutions bahaïes.

### Evaluation de l'approche stratégique et opérationnelle

Les projets mis en place en Ouganda et en Indonésie par Unity Foundation sont en lien avec les principaux objectifs du MAE dans la mesure où ils se concentrent sur des mesures de réduction de la pauvreté. En se centrant sur l'éducation, ces projets s'inscrivent directement dans un des OMD. Ils se concentrent également sur les secteurs prioritaires de la coopération luxembourgeoise. Par contre, l'action de Unity Foundation se concentre dans des pays différents des pays partenaires de la coopération luxembourgeoise. Par rapport aux objectifs de la Déclaration de Paris, le fait que Unity Foundation se concentre uniquement sur des organisations liées à la foi bahaïe n'est pas de nature à stimuler les coordinations et les échanges avec d'autres expériences. Il s'agit d'une limitation de ces actions. Concernant les institutions partenaires de Unity Foundation, il y a une absence de partenaires publics au niveau international alors que Unity Foundation est relié à de nombreuses ONG dans les continents asiatique, latino-américain et africain. Le réseau luxembourgeois de Unity Foundation se concentre essentiellement sur le milieu des entreprises dans une perspective de captation de ressources financières et de sensibilisation.

## Evaluation d'un échantillon de projet

### En Ouganda

Le projet "Youth Empowerment Program in several districts of Uganda – phase II", 2012-2016 dans la région de Jinja, prolonge une première phase qui a déjà bénéficié d'un financement du MAE via Unity Foundation. Cela correspond à l'exécution d'un programme appelé "Preparation for Social Action" (PSA). L'objectif spécifique du programme est de former environ 1.000 étudiants d'une communauté vulnérable pendant une période de cinq ans.

Le Programme PSA présente quelques faiblesses en termes de planification. Alors que les gestionnaires de projet considèrent l'appropriation locale comme fondamentale, il existe un manque de possibilités d'autosuffisance des communautés. Par ailleurs, le matériel pédagogique pourrait être mieux adapté au contexte local. On remarque également des différences entre le plan initial et la réalité en ce qui concerne les groupes cibles et les localisations du projet.

La mise en œuvre des activités et les résultats sont en adéquation avec l'objectif principal du projet. Toutefois le nombre d'étudiants qui ont abandonné ou qui n'ont pas été nommés à la fin du programme est élevé. Bien que la participation des communautés ait augmenté de manière significative depuis 2007, le principal défi du projet est la motivation des participants. L'aide financière permet d'accroître la participation des tuteurs, mais cela est plus complexe avec les étudiants.

Globalement, les activités ont été efficaces. La prolongation du programme aux régions du Nord prévue dans le budget créera de nouveaux défis pour la structure de l'organisation. Il paraît fondamental d'évaluer la faisabilité de ce développement.

Le projet a eu un impact visible sur les communautés ainsi que sur les participants directs, les tuteurs et les étudiants. L'impact le plus important se situe au sein du groupe des tuteurs qui ont bénéficié d'une aide financière qui leur a permis de lancer leur propre entreprise. Cette aide financière est également une motivation pour les étudiants à terminer leur formation pour pouvoir lancer leur propre projet. Le manque de certification officielle de la formation apparaît comme un handicap du projet.

Concernant la durabilité du projet, l'appropriation locale limitée du projet peut créer des obstacles à sa continuation quand l'aide extérieure se terminera. Des mécanismes de consultation permettant de capter les demandes locales pourraient favoriser la participation et générer une appropriation locale du projet dans le futur. Kimanya peut également rechercher d'autres sources de financement pour ne pas dépendre uniquement de Unity Foundation, tel que par exemple la location de leurs propres installations à d'autres institutions.

### En Indonésie

Unity in Diversity Foundation (en Indonésien Yayasan Bhinneka Tunggal Ika – YBTI) née en 1996 a créé trois ans plus tard, le principal projet "Empowering Youth in Childhood Education", en abrégé Young Empowerment Program (YEP). Unity Foundation a financé le programme dès le départ. Le principal objectif était de donner des formations à des jeunes des communautés marginalisées de manière à ce qu'ils puissent devenir enseignants dans des crèches également créées par la fondation pour absorber la main-d'œuvre qualifiée. La combinaison des deux projets, YEP et « Establishing the kindergartens » (connu comme Creative Education Centres) était en effet une manière de consolider la formation des jeunes par la création d'emplois. Le projet "Junior Youth Empowerment" est arrivé plus tard, principalement pour accroître le financement de la fondation. Les activités de la fondation sont basées sur la coordination de ces trois projets différents. A ce stade, la fondation est en train de repenser la structuration des trois projets. Une ébauche de propositions pour les quatre prochaines années a été rédigée, qui fusionne les trois projets en un seul.

Les questions financières et de comptabilité pour les trois projets sont prises en charge par deux personnes de l'équipe des permanents. Les outils comptables devraient être améliorés, ce qui éviterait certaines erreurs constatées lors de la mission. Les audits annuels destinés à Unity Foundation sont assez superficiels. Dès lors leur fiabilité pourrait être contestée.

La Fondation a un Conseil de Directeurs composé de 5 personnalités bahaïes éminentes. Le staff de l'organisation comprend 19 salariés temps plein payés par le budget du projet. Il y a un bon flux de communication au sein de l'organisation, principalement de manière informelle. Des visites sur les lieux des projets ont lieu régulièrement par les coordinateurs de terrain qui font rapport régulièrement au bureau central à Medan. Les nouvelles écoles communautaires bénéficient d'un accompagnement rapproché. Alors que les activités de suivi se font de manière régulière, les projets manquent de mécanismes d'évaluation. Les procédures de rapport (particulièrement les rapports financiers) à Unity Foundation sont également limitées.

L'objectif du projet est clairement en accord avec la mission de Unity Foundation, les principes et les priorités du MAE et la mise en œuvre des OMD. En formant les jeunes des zones rurales à devenir tuteur et ainsi combler le fossé existant entre l'offre et la demande éducative, la pertinence du projet est élevée.

Le nombre de jeunes formés par le programme concorde avec les chiffres mis en avant par le projet. Un engagement solide des professeurs (anciens diplômés YEP) dans les CEC démontre que les deux projets fonctionnent et répondent à la formulation initiale du cadre logique.

On observe une utilisation souple des financements. Unity Foundation devrait être informée de cette flexibilité budgétaire dans les rapports financiers.

Les projets semblent avoir eu un impact visible sur les communautés, par l'apport d'outils et la génération d'emplois pour les jeunes et en offrant à la petite enfance des solutions éducatives dans les villages éloignés. L'impact du YEP pourrait toutefois être plus fort si la formation était reconnue par les autorités avec un diplôme officiel. Conscient de ce problème, YBTI a récemment favorisé l'intégration des enseignants dans un système d'enseignement universitaire à distance.

Concernant la durabilité du projet, YBTI a récemment fait un effort important pour que les écoles du projet deviennent plus autonomes vis-à-vis du financement de Unity Foundation. Cette volonté remarquable d'autonomisation sera cependant plus difficile à mettre en œuvre dans les écoles communautaires plus récemment créées.

## Conclusions

Pour conclure, Unity Foundation est une ONG qui remplit toutes les conditions formelles pour être bénéficiaire du cofinancement du MAE. Toutefois, différentes faiblesses ont été soulevées qui méritent une attention particulière des instances de décision de la Fondation.

Au niveau juridique, la Fondation devrait se positionner sur la restriction faite à l'élection des administrateurs.

Au niveau de la gestion financière des activités, le suivi budgétaire ainsi que celui des comptes et rapports financiers de ses partenaires devrait être renforcé. Les rapports d'audit devraient être plus approfondis.

En ce qui concerne la gestion des projets, les interrogations devraient être levées sur des points importants tels que la politique et la capacité opérationnelle de OSED, les différentes formations appuyées par les partenaires de Unity Foundation qui devraient faire l'objet d'une reconnaissance par les autorités publiques des pays dans lesquelles elles sont mises en œuvre. En effet, les formations doivent être un réel atout pour les bénéficiaires, pour leur insertion dans la vie sociale de leurs communautés sur une base libre et avoir une valeur réelle sur le marché du travail.