



LE GOUVERNEMENT
DU GRAND-DUCHÉ DE LUXEMBOURG
Ministère des Affaires étrangères
et européennes

Direction de la coopération
au développement et
de l'action humanitaire



SCHEMA DE PRESENTATION

ACCORD-CADRE 2019-2023



Les îles alluvionnaires du Nord du Bangladesh (sur)vivent au gré des crues et décrues du Brahmapoutre

Septembre 2018

Friendship Luxembourg a.s.b.l.
3, Côte d'Eich L-1450 Luxembourg
BdL: IBAN LU63 0080 2121 6830 2001 - BIC: BLUX LULL
Email: info-lux@friendship.ngo
www.friendship.ngo

I. ACRONYMES

<i>a2i</i>	<i>Access to Information (Program initiated by the Prime Minister's Office)</i>
<i>AC</i>	<i>Accord-Cadre</i>
<i>ANC</i>	<i>Ante-Natal Consultation</i>
<i>CCADM</i>	<i>Climate Change Adaptation and Disaster Management</i>
<i>CIDRR</i>	<i>Community Initiated Disaster Risk Reduction</i>
<i>CPP</i>	<i>Cyclone Preparedness Programme</i>
<i>CSBA</i>	<i>Community Skilled-Birth Attendant</i>
<i>DRR</i>	<i>Disaster Risk Reduction</i>
<i>EPI</i>	<i>Expanded Programme on Immunization</i>
<i>FB</i>	<i>Friendship Bangladesh</i>
<i>FCDC</i>	<i>Friendship Community Development Committee</i>
<i>FCGA</i>	<i>Friendship Community Governance-Aide</i>
<i>FCM</i>	<i>Friendship Community Medic-Aide</i>
<i>FCSG</i>	<i>Friendship Civil Society Group</i>
<i>FDMC</i>	<i>Friendship Disaster Management Committee</i>
<i>FFS</i>	<i>Farmer Field Schools</i>
<i>FGD</i>	<i>Focus Group Discussions</i>
<i>FI</i>	<i>Friendship International</i>
<i>FLux</i>	<i>Friendship Luxembourg</i>
<i>GoB</i>	<i>Government of Bangladesh</i>
<i>HH</i>	<i>Household</i>
<i>IC</i>	<i>Inclusive Citizenship</i>
<i>ICT</i>	<i>Information and Communications Technologies</i>
<i>IGA</i>	<i>Income Generating Activities</i>
<i>JSC</i>	<i>Junior School Certificate</i>
<i>KAP</i>	<i>Knowledge, Attitude and Practices</i>
<i>KPI</i>	<i>Key Performance Indicator</i>
<i>LFH</i>	<i>Lifbuoy Friendship Hospital</i>
<i>LGI</i>	<i>Local Government Institutes</i>
<i>MAE</i>	<i>Ministère des Affaires étrangères et européennes</i>
<i>MDDI</i>	<i>Ministère du Développement Durable et de l'Infrastructure</i>
<i>MIS</i>	<i>Management Information System</i>
<i>ODD</i>	<i>Objectifs du Développement Durable</i>
<i>OG</i>	<i>Organisation Gouvernementale</i>
<i>ONG</i>	<i>Organisation Non-Gouvernementale</i>
<i>PSC</i>	<i>Primary School Certificate</i>
<i>PTS</i>	<i>Parents, Teachers and Students Group</i>
<i>SED</i>	<i>Sustainable Economic Development</i>
<i>SHS</i>	<i>Solar Home System</i>
<i>SMC</i>	<i>School Management Committee</i>
<i>UP</i>	<i>Union Parishad</i>
<i>VGD</i>	<i>Vulnerable Group Development</i>
<i>VGf</i>	<i>Vulnerable Group Feeding</i>
<i>WaSH</i>	<i>Water, Sanitation and Hygiene</i>

II. PRESENTATION DE L'ONG LUXEMBOURGEOISE

Dénomination de l'ONGD et Acronyme	Friendship Luxembourg asbl (FLux)
Adresse postale <i>(Adresse de correspondance)</i>	Friendship Luxembourg asbl 3 côte d'Eich L- 1450 Luxembourg
N° de Téléphone	27 77 42 80
N° de fax	-
Adresse électronique	info-lux@friendship.ngo
Site internet	https://friendship.ngo/luxembourg
Numéro de compte bancaire pour les virements des fonds par le MAEE	LU63 0080 2121 6830 2001 BIC: BLUX LULL

Thématique de l'accord cadre	Développement rural intégré
Zones géographiques d'intervention	Bangladesh, Nord (îles alluvionnaires (<i>chars</i>)) et Sud (zone côtière du Golfe du Bengale)
Secteurs d'intervention	Santé, éducation, activités génératrices de revenus, développement durable & formation professionnelle, citoyenneté inclusive et résilience

Personnes responsables de l'accord-cadre	Poste	N° de Téléphone	Adresse électronique
Véronique Barbieux	Operations Director	+352 27 77 42 80 +352 661 30 50 70	veroniquebarbieux@friendship.lu
Marc Elvinger	Président	+352 44 66 44 22 22	marcelvinger@friendship.lu

Autres ONG du Nord impliquées dans l'accord-cadre		
Nom de l'ONG	Champ d'actions	Montant de contribution au budget
-	-	-

III. FICHE DE RENSEIGNEMENT DU PARTENAIRE LOCAL

Dénomination et Acronyme	Friendship Bangladesh (FB)
Statut juridique du partenaire local/Agréments par les autorités locales	<i>Social Welfare Organisation</i> enregistrée au Bangladesh
Présentation brève du partenaire	<p>Friendship a été créée au Bangladesh en 1998 et a démarré ses activités en 2002 avec la mise en service d'un premier bateau-hôpital sur le Brahmapoutre, le <i>Lifebuoy Friendship Hospital</i> (LFH). Depuis lors, cette ONG qui opère sous la direction de sa fondatrice, Runa Khan, a mis en place un éventail de services de plus en plus complet afin de venir en aide aux communautés les plus pauvres et les plus isolées du Nord (îles alluvionnaires du Brahmapoutre) et du Sud du pays (zone côtière du Golfe du Bengale).</p> <p>FB met en œuvre un programme de développement rural intégré, reposant sur une approche fondamentalement participative, basée sur les besoins identifiés en étroite interaction avec les communautés bénéficiaires. Moyennant une approche résolument intégrée, les différents secteurs d'activités (santé ; éducation ; citoyenneté inclusive ; activités génératrices de revenus & formation professionnelle ; adaptation au changement climatique, gestion des risques de catastrophes naturelles et aide d'urgence ; et préservation du patrimoine culturel) sont étroitement liés et se renforcent mutuellement afin de répondre au mieux aux besoins des communautés les plus vulnérables et leur permettre de sortir de l'extrême pauvreté.</p> <p>Notons que dans le cadre du développement de ses activités génératrices de revenus/développement durable (agriculture, pêche, électrification rurale), Friendship a récemment obtenu une licence de la <i>Microfinance Regulatory Authority</i> (MRA) lui permettant de développer ses activités de microfinance dans 5 districts à travers Mushti, une entité juridique distincte (<i>social welfare organisation</i>)¹. A ce titre, Musthi, sous la direction de FB, bénéficiera</p>

¹ Voir Rapport Annuel 2017 de l'AC 2016-2018

	<p>également du présent AC pendant les 2 premières années, le temps de devenir financièrement autonome.</p> <p>L'action de FB est fondée sur cinq valeurs fondamentales : Dignité, Espoir, Justice, Intégrité et Qualité. En outre, FB promeut son Code d'Ethique dans l'ensemble de ses bureaux et à travers tous les projets qu'elle met en œuvre.</p>
Date de création	26/01/1998
Adresse postale	K-14/2A, Baridhara North Road (Kalachadpur), Dhaka – 1212, Bangladesh
Adresse du siège social (si différente de l'adresse postale)	idem
N° de Téléphone	+88 02 8417733-39
N° de Fax	+88 02 8417732
Adresse électronique	info-bd@friendship.ngo
Site internet	www.friendship.ngo

Domaines d'intervention	Développement rural intégré : santé ; éducation ; citoyenneté inclusive ; activités génératrices de revenus & formation professionnelle ; adaptation au changement climatique, gestion des risques de catastrophes naturelles & aide d'urgence ; préservation du patrimoine culturel.
Zone d'intervention	Bangladesh, Nord (îles alluvionnaires (<i>chars</i>)) et Sud (zone côtière du Golfe du Bengale)
Public cible du partenaire	Populations rurales vivant dans l'extrême pauvreté et la précarité dans les zones les plus isolées et inaccessibles du Nord et du Sud du Bangladesh.

L'existence d'un organigramme (si oui le joindre à cette fiche)	Voir Annexe I
Le lien contractuel entre le partenaire local et l'ONGD luxembourgeoise (joindre le draft de la Convention de Partenariat)	<p>Le lien entre FLux et FB est à la fois statutaire et contractuel :</p> <p>D'une part, l'article 2 des statuts de Friendship Luxembourg (voir Annexe II) stipule : « Art. 2. L'association a pour objet d'appuyer, moyennant</p>

	<p>la mobilisation de ressources financières et autres, l'action de Friendship, une ONG fondée au Bangladesh en 1998, ou d'agir dans le même sens que celle-ci en faveur des populations les plus pauvres [...] ».</p> <p>D'autre part, FLux et FB sont liées, entre autres, par un contrat cadre de partenariat (voir Annexe III).</p> <p>Il convient de souligner que FLux a été créée en 2006 à l'initiative de Mme Runa Khan, fondatrice et directrice exécutive de Friendship Bangladesh. A ce titre, les deux organisations travaillent dans un modèle de partenariat sud-nord assez unique qui a prouvé son efficacité au fil des ans. Depuis lors, une véritable plateforme européenne a vu le jour avec Friendship Pays-Bas, Friendship France, Friendship Royaume-Uni et, depuis mai 2018, Friendship Belgique.</p> <p>En 2013, une nouvelle a.s.b.l. a été constituée au Luxembourg sous le nom de « Friendship International » afin de regrouper les différentes entités de Friendship au sein d'un réseau international. Runa Khan et Marc Elvinger, Président de FLux, assurent conjointement la présidence de Friendship International.</p>
<p>Le partenaire a-t-il contact avec d'autres bailleurs de fonds (si oui, à lister)</p>	<p>De nombreux sponsors tant privés qu'institutionnels soutiennent (soit directement, soit par le biais d'une entité du réseau Friendship International) les activités de Friendship Bangladesh, par exemple (partenaires majeurs seulement) :</p> <ul style="list-style-type: none"> - SIDA (via le Swedish Mission Council (SMC) & Eriks Development Partner (Suède)), - Guernsey Overseas Aid (UK), - Islamic Development Bank (IDB), - Fondation Mérieux (France), - Secours Islamique France (SIF), - Action contre la Faim (ACF), - Engie (France), - Suez Environnement (France), - GlaxoSmithKline (GSK – UK), - SK Foundation (NL), - GSRD Foundation (NL), - Emirates Airlines Foundation (UAE), - Unilever (Bangladesh)... - Kadoorie Charitable Foundation (Hong Kong)

	<p>Plus récemment, dans le contexte de la « crise des Rohingyas » :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ambassade de France au Bangladesh et Centre de Crise (MAE français), - ECHO et DFID (via ACF et SIF). <p>Cette liste n'est pas exhaustive. Les principaux sponsors de Friendship sont présentés sur le site web https://friendship.ngo/about-us/sponsors/</p>
<p>Le partenaire a-t-il une expertise dans la thématique/secteur et zone géographique choisis (<i>si oui, fournir brièvement des éléments qui la mettent en avant ou joindre un document</i>)</p>	<p>Friendship jouit d'une solide expérience de plus de 16 ans dans la thématique et dans les zones d'activités choisies – voir Annexe IV : <i>Friendship Strategy 2018-2020</i>.</p>
<p>L'ancrage du partenaire dans la société civile dans le pays d'intervention (<i>relations avec d'autres ONG locales, membre d'un réseau, etc.</i>)</p>	<p>La vision de Friendship :</p> <p>« <i>A world where people, especially the hard to reach and unaddressed, will have equal opportunity to live with dignity and hope</i> »</p> <p>de même que sa mission :</p> <p>« <i>To strengthen marginalized communities and empower people to reach their full potential through a needs-based, integrated development approach.</i> »</p> <p>expriment l'ancrage de Friendship dans la société civile du Bangladesh. Sa raison d'être et ses activités – notamment dans le cadre du programme de Citoyenneté Inclusive visent à donner une voix aux citoyens les plus pauvres et les plus reculés pour qu'ils puissent bénéficier des mêmes services et jouir des mêmes droits que tout autre citoyen, afin de leur redonner espoir et leur permettre de vivre dans la dignité.</p> <p>Dans ce contexte, Friendship veille à collaborer au maximum avec d'autres ONG locales (e.g. <i>Sajida Foundation, Bengal Foundation, Bangladesh Eye Care Society,...</i>), mais également avec des universités afin de partager ses bonnes pratiques, son expérience et les résultats de ses programmes. Des ateliers au niveau local et/ou national sont d'ailleurs régulièrement organisés par Friendship à cette fin, où d'autres acteurs et parties prenantes (ONG, OG, universités, média, ...) sont conviés.</p> <p>Citons quelques exemples :</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mise en œuvre du projet de dépistage et de traitement du cancer du col de l'utérus en partenariat avec l'Université de médecine Bangabandhu Sheikh Mujib ;

	<ul style="list-style-type: none">- Accords de partenariat signés avec le « <i>Department of Development Studies</i> » de l'Université de Dhaka ainsi qu'avec la <i>North-South University</i>, une importante université privée du pays et la <i>Independent University</i> ;- Enseignement du programme d'éducation à la citoyenneté inclusive de Friendship dans 16 écoles publiques du district de Kurigram... <p>L'ambition de Friendship est de créer des modèles innovants et de « prouver » qu'il est possible de mettre en place des plateformes efficaces (en termes opérationnels et financiers) permettant de prêter des services de base de qualité dans les zones les plus reculées et au bénéfice de populations marginalisées. L'objectif est non seulement de pouvoir mieux mettre les autorités publiques devant leurs responsabilités (avec preuves à l'appui) mais aussi d'inspirer d'autres acteurs du développement, tant non-gouvernementaux que gouvernementaux, susceptibles de reprendre à leur compte ou de favoriser l'expansion de tout ou partie de ces modèles.</p> <p>Par ailleurs, l'approche Sud-Nord initiée et renforcée au fil des ans par Friendship offre un modèle de coopération innovant, qui pourrait avoir valeur de modèle dans une perspective dite de « localisation ».</p>
--	---

IV. STRATEGIE DE L'ONG POUR ACCORD-CADRE

IV.1. Contexte et problématique

Le Bangladesh a fait de remarquables progrès économiques et sociaux au cours des dix dernières années, en bénéficiant du dynamisme de son économie et d'une croissance annuelle de l'ordre de 5 à 7%. Et malgré une gouvernance et un leadership politique qui laissent très fort à désirer, le progrès dans le domaine social a été proportionnellement plus important que la croissance du revenu moyen². Ainsi de nombreux indicateurs de développement social – notamment le taux de mortalité infantile, la disparité entre les sexes dans l'éducation, la démographie, etc. – ont connu une amélioration remarquable durant la dernière décennie. Le paradoxe est d'autant plus important que les dépenses publiques consacrées à la santé et à l'éducation, en proportion du PIB, sont relativement faibles. Dans les milieux académiques et de la recherche, ont ainsi cours les formules et questionnements tels que «*Explaining the puzzle*», «*Is Bangladesh an Outlier?*», «*Is there a Bangladesh Surprise?*», etc³.

Ces progrès remarquables semblent être largement imputables à l'adoption de solutions peu coûteuses, notamment dans le domaine de la santé - comme l'utilisation de solution saline de réhydratation orale (SRO) dans le traitement de la diarrhée entraînant une très importante diminution de la mortalité infantile, une sensibilisation accrue à la vaccination, au planning familial ou encore à la scolarisation des filles. Et dans ce contexte de mise en œuvre de «*low cost development solutions*» les ONG – dont la présence a été très forte au Bangladesh, notamment sous forme d'ONG locales, telle que BRAC, la plus grande ONG du monde – apparaissent avoir joué un rôle majeur à travers la fourniture de services et la sensibilisation des communautés les plus pauvres⁴.

Cependant, malgré ces progrès, la pauvreté demeure un problème majeur dans ce pays, un des plus densément peuplé au monde, où près de 40 millions de personnes vivent toujours dans la pauvreté ou l'extrême pauvreté. Par ailleurs, le rythme annuel de réduction de la pauvreté a ralenti depuis 2010⁵. Cette décélération pourrait s'expliquer d'une part par la diminution (de 16,6% en 2016-2017) des envois de fonds (*remittances*) de la diaspora bangladaisienne, d'autre part, par les catastrophes naturelles (glissements de terrain, inondations au-dessus de la moyenne, cyclones...). Ces évolutions peuvent avoir contrecarré les gains dans la réduction de la pauvreté⁶ et aggravé temporairement ou définitivement la pauvreté, principalement dans les zones rurales⁷.

² Alors que le contraire est souvent le cas dans les pays émergents ou le fameux *trickle down effect* tarde fréquemment à se produire dans le domaine social

³ «Bangladesh's Achievements in Social Development Indicators – Explaining the Puzzle», 2013, <https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2015/04/Mahmud-Et-Al-2013-Policy-Brief.pdf> ; «Governance and Growth: Is Bangladesh an Outlier?», 2012, https://www.ergonline.org/bgrp/Niaz_gov_mytext_final_v2.pdf; «Paths to Development: Is there a Bangladesh Surprise?», 2014, <https://www.theigc.org/wp-content/uploads/2014/09/Asadullah-Et-Al-2014-Working-Paper.pdf>;

⁴ «Bangladesh's Achievements in Social Development Indicators – Explaining the Puzzle», précité

⁵ The World Bank, «Bangladesh Development Update», September 2017

⁶ *ibid*

⁷ The World Bank: IBRD.IDA: FEATURE STORY, «Bangladesh: New Life for the Rural Poor», June 30, 2014

L'extrême pauvreté demeure en effet un phénomène essentiellement rural et d'autant plus critique que les populations les plus pauvres, notamment celles vivant dans la zone côtière du Golfe du Bengale et dans les îles alluvionnaires (*chars*) du nord du pays, sont également les plus exposées aux catastrophes naturelles et aux impacts du changement climatique affectant la sécurité alimentaire et les moyens de subsistance de ces populations déjà très précarisées.

C'est au sein de ces communautés, parmi les plus vulnérables et les plus défavorisées du pays, que Friendship poursuivra la mise en œuvre de son programme de développement rural intégré, reposant sur une approche fondamentalement participative, basée sur les besoins identifiés en étroite interaction avec les communautés bénéficiaires.

IV.2. Approche thématique

S'inscrivant dans la continuité des deux précédents⁸, ce nouvel AC, d'une durée envisagée de 5 ans, visera à promouvoir le développement intégré au bénéfice des communautés rurales les plus isolées et précarisées du Nord (îles alluvionnaires (*chars*) du Brahmapoutre (*Jamuna*)) et du Sud (zone côtière du Golfe du Bengale) du Bangladesh.

Afin de permettre à Friendship de mettre en œuvre son plan d'action stratégique⁹, les actions de l'AC couvriront les secteurs d'activités suivants : santé, éducation, activités génératrices de revenus & formation professionnelle, citoyenneté inclusive¹⁰ et résilience.

C'est en effet une approche thématique résolument intégrée que poursuit Friendship - au demeurant parfaitement en ligne avec la nouvelle stratégie générale de la coopération luxembourgeoise telle que présentée lors de l'atelier du 14 juin 2018 -, où les différents secteurs d'activités sont étroitement liés et se renforcent mutuellement afin de répondre au mieux aux besoins des communautés bénéficiaires.

Bien que se situant dans la continuité des AC précédents, il convient de souligner que les programmes mis en œuvre par Friendship n'en demeurent pas moins en développement continu afin de répondre, dans une mesure toujours plus large, aux besoins des bénéficiaires. Dans le domaine de l'éducation par exemple, l'enseignement primaire a été complété depuis 3 ans par un programme d'éducation secondaire (cycle inférieur) – ayant aujourd'hui fait ses preuves¹¹ – proposant une solution éducative unique et innovante basée sur les Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Toujours dans le domaine de l'éducation, et en synergie avec son programme de Citoyenneté Inclusive, Friendship s'efforce d'agir toujours plus en faveur d'un renforcement de l'enseignement public dans ses régions

⁸ Le premier - en consortium avec AEIN - de 2013 à 2015, le second – seul – de 2016 à 2018.

⁹ Voir brochure « *Friendship Strategy 2018-2020* » - notons que le plan stratégique de Friendship fait l'objet d'une révision annuelle en vue de couvrir les 3 années suivantes et revoir au besoin les objectifs afin d'assurer une utilisation optimale des ressources.

¹⁰ Nouvelle appellation du programme « Bonne Gouvernance ».

¹¹ En décembre 2017, les 56 élèves ayant suivi leurs trois années d'études du cycle secondaire inférieur au sein des écoles Friendship ont tous brillamment réussi l'examen national pour l'obtention du *Junior School Certificate* (JSC) – voir « Rapport Intermédiaire 2017 » de l'AC 2016-2018.

d'intervention. Par ailleurs, dans le secteur de la santé, la plateforme mise en place par Friendship par le biais de son modèle décentralisé à 3 niveaux (*3-Tier Health Care System*) offre une palette de services toujours plus étoffés tels que la détection et le traitement précoces du cancer du col de l'utérus ou la formation et le déploiement de sages-femmes communautaires, tout en veillant en permanence à garantir, voire améliorer, la qualité des soins fournis. Ces activités seront dorénavant couvertes par le nouvel AC en fonction des besoins existants.

En outre, un élément nouveau sera intégré à cet AC en terme de « résilience », Friendship tenant à assurer la continuité entre les activités généralement considérées comme relevant de l'aide humanitaire¹² et celles relevant de l'aide au développement. A l'instar des activités mises en œuvre dans le cadre du projet de « résilience » initié en 2017 grâce à un cofinancement de la Coopération luxembourgeoise (ONG/COFIN/FI/ 2017/0001) et dont les premiers résultats obtenus sont très encourageants¹³, Friendship souhaite poursuivre ces efforts afin d'établir, dans toute la mesure du possible, le lien entre l'aide d'urgence, la réhabilitation et le développement (LARD) en faveur des communautés les plus exposées aux catastrophes naturelles et aux effets du changement climatique.

IV.3. Partenariat unique et principes de l'efficacité de l'aide

Friendship Luxembourg ayant pour objet d'appuyer - moyennant la mobilisation de ressources financières et autres (assistance technique, bénévolat de compétence, renforcement institutionnel, etc.) -, l'action de Friendship Bangladesh dans son ensemble, notre stratégie d'intervention est calquée sur celle de notre partenaire unique, dans un rapport « sud-nord » qui pourrait avoir valeur de modèle dans une perspective dite de « localisation », telle que prônée lors du Sommet Humanitaire Mondial d'Istanbul.

Il convient toutefois de souligner que cette stratégie est développée et définie de commun accord, grâce à une interaction continue et étroite basée sur le respect mutuel, la transparence et la confiance – rejoignant ainsi, sans pour autant y faire référence, les principes d'Istanbul sur l'efficacité du développement.

A l'instar de Friendship Luxembourg, les autres entités Friendship - UK, Pays-Bas, France et Belgique -, partagent le même objet social et les mêmes valeurs. Cette plateforme internationale¹⁴ a pour vocation de soutenir les activités de Friendship Bangladesh et de promouvoir internationalement l'action et le savoir-faire local, tout en défendant une

¹² Friendship Luxembourg bénéficie d'une enveloppe annuelle auprès du Desk Humanitaire pour les projets d'aide d'urgence, de réhabilitation et de préparation aux catastrophes naturelles.

¹³ Voir Rapport Intermédiaire (juin 2017 – mai 2018) du projet ONG/COFIN/FI/2017/0001 remis au Desk Humanitaire le 30 juillet 2018.

¹⁴ En 2013, une nouvelle a.s.b.l. a été constituée au Luxembourg sous le nom de « Friendship International » afin de regrouper les différentes entités de Friendship – y compris Friendship Bangladesh - au sein d'un réseau international. Runa Khan, Fondatrice et Directrice Exécutive de FB et Marc Elvinger, Président de FLux, assurent conjointement la présidence de Friendship International.

philosophie de travail fondée sur la qualité, le respect des droits humains et des valeurs fondamentales.

Bien plus qu'un « partenaire d'exécution » (*implementing partner*), Friendship Bangladesh est donc le « maître d'œuvre » du programme et dispose, avec ses quelques 1.800 employés – dont plus de la moitié est issue des communautés dans lesquelles elle travaille – du savoir-faire indispensable pour identifier et répondre au mieux aux besoins des bénéficiaires qu'elle entend servir et soutenir dans le respect des valeurs qu'elle s'est donnée.

Basée en effet sur des valeurs fondamentales – qualité, intégrité, justice, dignité et espoir – intrinsèques à toutes nos activités, sans parler du Code d'Ethique omniprésent dans les structures et activités de Friendship¹⁵, notre mission fondamentale consiste à renforcer les communautés les plus isolées afin de leur apporter opportunités, dignité et espoirs avec l'objectif de leur permettre de transformer leurs vies. Cette approche est schématisée ci-dessous, ainsi que dans le document présenté en Annexe V¹⁶.

OUR VISION

A world where people, especially the hard-to-reach and unaddressed, will have equal opportunity to live with dignity and hope

OUR MISSION

To strengthen marginalised communities and empower people to reach their full potential through a sustainable, integrated development approach

STRATEGIC PLAN



OUR VALUES

Integrity Dignity Justice Quality Hope

¹⁵ Voir *Friendship Strategy 2018-2020*, page 27 – notons que le secteur « *Cultural Preservation* » n'est pas intégré dans l'AC.

¹⁶ *A Theory of Change for Friendship*

Dans ce contexte, Friendship Luxembourg continuera, comme elle l'a toujours fait, à se positionner là où elle est en mesure d'apporter une plus-value à l'organisation et aux bénéficiaires. D'ailleurs, la flexibilité qu'offre l'instrument de l'AC tel que le pratique la Coopération luxembourgeoise, en contraste avec les rigidités de bon nombre d'autres financeurs institutionnels, a fait que l'impact de l'appui que FLux a été en mesure d'apporter au développement des programmes de FB depuis 6 ans a significativement dépassé l'impact purement quantitatif - lui-même non négligeable ! - de cet appui.

La stratégie future de FLux s'inscrit donc résolument dans la continuité de cette démarche : à l'image de la stratégie de FB sur le terrain dans son appui aux communautés bénéficiaires, il s'agit pour FLux de « combler les lacunes » (*fill the gaps*) permettant à FB d'aller de l'avant dans la mise en œuvre de son plan d'action stratégique, comme elle a su le faire dans le passé.

IV.4. Cohérence entre l'approche thématique, les objectifs, résultats et actions

Travaillant au cœur-même des communautés les plus démunies, Friendship s'est rapidement rendu compte que seule une approche holistique et participative permettrait d'atteindre des résultats durables. En effet, ces populations sont confrontées à des problèmes multiples et souvent liés, qui ne peuvent être résolus que s'ils sont abordés simultanément, par exemple :

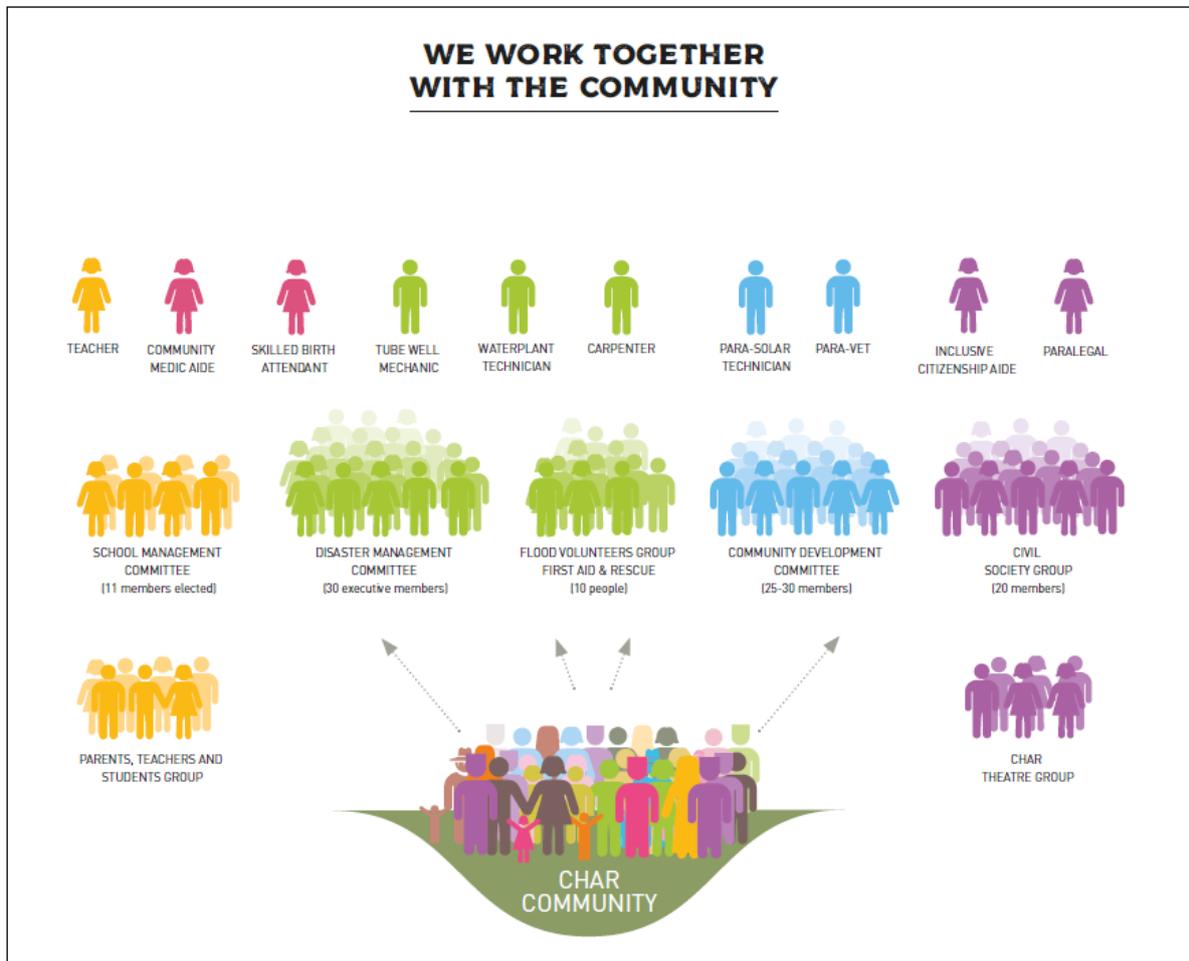
- Le bien-être économique n'est envisageable que si la population a accès aux soins de santé et à l'éducation ;
- Des soins de santé efficaces reposent sur la connaissance et la pratique de l'hygiène de base, l'accès à l'eau et à des infrastructures sanitaires ;
- La formation professionnelle menant à des opportunités de travail présuppose une alphabétisation de base ;
- L'éducation ne peut pas être efficace lorsque les étudiants sont malades ou ne mangent pas à leur faim ;
- L'amélioration de la production alimentaire et la croissance nécessitent l'accès à la formation, au financement et à l'assurance ;
- Les améliorations obtenues ne peuvent être durables si les résultats des efforts des populations sont régulièrement anéantis par des catastrophes naturelles.

Sur base de son expérience quotidienne et des besoins identifiés avec les communautés ciblées, Friendship a donc développé – et continue à peaufiner¹⁷ – son modèle de développement intégré, proposant des solutions simples – facilement reproductibles – et facilitant l'accès à des services de base de qualité aux populations les plus vulnérables, dans le but ultime de renforcer leur autonomie et leur résilience afin qu'elles puissent prendre leur avenir en main et sortir de l'extrême pauvreté.

L'approche participative et le renforcement des communautés forment la pierre angulaire de la méthodologie mise en œuvre par Friendship. Non seulement les bénéficiaires participent à

¹⁷ Sur base de son expérience et en tenant compte des recommandations des divers missions d'évaluations telles que, notamment, celles du MAE (2015), Channel Research (2015 – impact evaluation), ADA (2016 – programme SED/micro-finance), Eriks Development Partners (2015, 2016, 2017 - Health Outreach), ResInt Canada (2018 – Health Outreach),...

l'identification des besoins, mais ils sont également amenés à faire partie de la solution, comme le montre le schéma ci-dessous.



L'approche dite participative n'est pas un vain mot pour Friendship dont une large partie de la main d'œuvre (autour de 66%) est issue des communautés : enseignants, agents communautaires de santé, agents para-légaux, techniciens photovoltaïques, ... sont recrutés au sein même des communautés, sont formés par Friendship (formation de base et continue) et contribuent ainsi à l'émergence, dans ces communautés, d'un tissu de personnes qualifiées, renforçant ainsi la cohésion sociale de ces communautés.

En outre, les nombreux groupes formés - également de manière participative, c'est-à-dire en conviant l'ensemble de la communauté à participer au processus de sélection des membres - dans le cadre des programmes (*School Management Committees, Civil Society Groups, Char Development Committees, Disaster Management Committees, Char Theatre Groups...*) assurent l'implication permanente, étroite et concrète des bénéficiaires dans ces programmes. Cette large participation communautaire, combinée au souci permanent de Friendship de sensibiliser et d'impliquer les autorités locales afin de les responsabiliser au maximum, contribuent à une plus grande appropriation des programmes par les bénéficiaires et, partant, à leur durabilité.

En même temps, il est considéré qu'une approche participative ne produit les avancées escomptées que quand elle contribue à améliorer concrètement et significativement la qualité de vie des populations, notamment en leur assurant l'accès à des services de base de qualité, tels que santé, éducation, activités génératrices de revenus, citoyenneté inclusive, ... Autant d'aspects pris en compte dans l'approche thématique, les objectifs et actions de cet AC.

Cela dit, il est important de souligner que, dans son processus de planification stratégique, Friendship reconnaît sa responsabilité en tant qu'ONG d'assurer la cohérence de ses actions avec les politiques menées et les services fournis par le gouvernement du Bangladesh.

En effet, assurer l'accès aux services de base ne signifie pas nécessairement les fournir soi-même. Là où ces services existent, notamment de la part des autorités publiques, il s'agit d'en faciliter l'accès, plutôt que de prétendre se substituer à un prestataire existant. En ce sens, comme indiqué ci-dessus, l'approche de Friendship vise fondamentalement à combler les lacunes (*fill the gaps*), et chaque fois que cela est raisonnablement possible, créer les liens qui encouragent les responsables (*duty bearers*) naturels à s'acquitter de leurs fonctions.

Enfin, il est évident qu'il ne saurait y avoir d'approche thématique cohérente et efficace sans que celle-ci soit alignée sur les objectifs du développement durable (ODD) et contribue aux efforts fournis par le Gouvernement du Bangladesh pour atteindre ces derniers. Parmi les 17 ODD, les 15 suivants sont directement abordés – à des degrés divers - dans le cadre du programme de développement intégré de Friendship :



Notons que l'objectif 14 n'est qu'indirectement applicable, Friendship soutenant les pêcheurs du Golfe du Bengale en promouvant, notamment, une pêche durable. Quant à l'objectif 17, bien qu'il vise en premier lieu les pays et les institutions internationales, il est permis de dire que Friendship, avec son réseau international encourage, au niveau de la société civile, de nouveaux modèles de partenariat.



Dans ce contexte et conformément à son plan d'action stratégique, les objectifs et résultats attendus de cet AC ont été définis comme suit :

Objectif global :

Renforcer l'autonomie et la résilience des communautés marginalisées et donner aux populations des zones les plus reculées du Bangladesh les moyens de réaliser leur plein potentiel afin qu'elles puissent prendre leur avenir en main et sortir de l'extrême pauvreté.

Objectifs spécifiques :

- 1) Améliorer l'accès des communautés ciblées à des services sociaux de base abordables et de qualité : santé, hygiène, eau & assainissement et éducation.



- 2) Améliorer les moyens de subsistance, la sécurité alimentaire, la résilience et les opportunités de revenus des communautés marginalisées ciblées



- 3) Créer un environnement favorable où les citoyens sont conscients de leurs droits et ont accès à la justice et aux services des institutions gouvernementales locales et nationales, afin d'obtenir leur indépendance économique et sociale.



Résultats attendus :

- R1.** Les membres de la communauté ont accès à des services de santé de qualité et fiables [sensibilisation, prévention et soins curatifs] grâce à notre modèle de soins de santé à trois niveaux.
- R2.** Les membres de la communauté ont accès à une éducation primaire, secondaire et adulte de qualité.
- R3.** Les membres de la communauté ont accès à des moyens de subsistance diversifiés, à de meilleurs revenus, à une plus grande sécurité alimentaire et à une électricité solaire à coût abordable.
- R4.** Les membres de la communauté sont conscients de leurs droits et obligations et ont accès aux services publics et au filet de sécurité sociale.
- R5.** Les membres de la communauté sont plus résilients et mieux préparés pour faire face aux impacts du changement climatique.

Actions :

Sans entrer dans le détail des différentes actions reprises dans le cadre logique, il convient de souligner que chacune d'entre elles a été pensée de façon à couvrir l'ensemble des activités mises en œuvre par chaque secteur (santé, éducation, SED, citoyenneté inclusive, CCADM) dans le but d'atteindre les résultats attendus, étant entendu cependant que Friendship Luxembourg contribue à une partie seulement du budget global des programmes correspondant de Friendship Bangladesh. En ce sens, dans le cadre d'une gestion clairement axée sur les résultats, FLux appuiera les secteurs et actions qui en ont le plus besoin, en fonction également des engagements financiers d'autres sponsors locaux et/ou internationaux. Il s'agira par exemple de :

- **Santé** : éducation à la santé, hygiène, nutrition, planning familial, vaccination, prévention, soins de santé primaire et secondaire, ... ;
- **Education** : primaire, secondaire et alphabétisation des adolescents et adultes ;
- **Activités génératrices de revenus et formation professionnelle** : agriculture, pêche et artisanat, sécurité alimentaire, électrification rurale, microfinance et épargne ;
- **Citoyenneté inclusive** : information sur les droits et obligations, accès aux services publics, filet de sécurité sociale, assistance juridique, prévention des mariages précoces et des violences familiales, droits fondamentaux des enfants, égalité des sexes, sensibilisation, ...
- **Résilience** : adaptation au changement climatique, activités génératrices de revenus, gestion de capital & épargne, petites infrastructures, accès aux services publics, ...

De manière générale, les actions définies couvrent les axes suivants :

- l'accès aux services de base de qualité (santé, éducation, sanitaire, citoyenneté inclusive) ;
- le renforcement des capacités des communautés ciblées (groupes communautaires, sensibilisation, formation,...) ;
- le maintien de la qualité et de la fiabilité des services (formation, renforcement des capacités du staff, suivi & évaluation) ;
- l'implication des autorités locales (plaidoyer, sensibilisation, médiation, accès à l'information, dissémination ...) ;
- la mise en place d'un modèle reproductible, évolutif et innovant.

Bien que la stratégie de Friendship soit de consolider et de confirmer l'impact de ses programmes avant de penser à les étendre, une extension mesurée de certaines actions est envisagée au cours des 5 prochaines années, en fonction des besoins des communautés au sein desquelles Friendship est déjà présente, sans pour autant y avoir déployé toute sa palette d'activités (notamment en éducation secondaire, citoyenneté inclusive, microfinance¹⁸).

¹⁸ La *Microfinance Regulatory Authority* (MRA) a récemment accordé à Friendship une licence lui permettant de développer ses activités de microfinance dans 5 districts à travers Mushti, une entité juridique distincte (*social welfare organisation*) (voir Rapport Annuel 2017 de l'AC 2016-2018)

Par ailleurs, comme indiqué plus haut, continuité ne signifie pas immobilité. Plusieurs activités innovantes sont donc d'ores et déjà envisagées afin de renforcer certaines actions, comme par exemple le lancement d'un « *justice boat* », qui à l'instar des bateaux hôpitaux, pourrait se déplacer et fournir des services d'assistance juridique dans les zones les plus inaccessibles et toucher ainsi un nombre accru de bénéficiaires. Ou encore, en matière d'éducation, et pour autant que les ressources supplémentaires requises à cet effet puissent être mobilisées, le développement de l'interaction avec les écoles gouvernementales, moyennant, en particulier, une collaboration avec et un renforcement des *School Management Committees* (SMC) et des *Parents, Teachers, Students* (PTS) groups.

Valeurs transversales

Comme indiqué plus haut, la mission de Friendship repose sur des valeurs fondamentales - qualité, intégrité, justice, dignité et espoir -, intrinsèques à toutes nos activités. Les thématiques transversales telles que droits de l'homme, bonne gouvernance, genres, environnement, ... sont donc inhérentes au programme de Friendship dans son ensemble, par exemple :



Friendship veille tout particulièrement à l'égalité d'accès à l'éducation primaire, secondaire et à l'alphabétisation pour adultes, ou encore aux formations professionnelles et au renforcement des capacités en vue d'une plus grande émancipation et autonomie des femmes. En outre, lors de la formation des groupes communautaires, Friendship préconise l'équilibre homme-femme. Pour certaines activités, la priorité sera donnée, dans une certaine mesure, aux femmes « chefs de ménage », qui forment souvent la tranche la plus vulnérable de la population car elles doivent assumer seules la subsistance de leur foyer. Par ailleurs, les activités de sensibilisation de masse (grâce notamment au *char theater* (théâtre rural)) incitent au respect des filles et des femmes et des droits fondamentaux en général.



Au cœur même du travail de renforcement des communautés auquel s'attelle Friendship, le projet de citoyenneté inclusive permet aux populations les plus marginalisées de prendre connaissance – et conscience – de leur appartenance à un système qui leur était jusque-là tout à fait étranger et, dans une large mesure, inaccessible et de réduire ainsi les inégalités entre citoyens.



Compte tenu de la spécificité du Bangladesh – qui est le pays au monde le plus exposé aux catastrophes naturelles et à l'impact du changement climatique - l'environnement et l'adaptation au changement climatique sont au cœur des préoccupations et des activités de Friendship. Que ce soit à travers la sensibilisation à la sauvegarde de l'environnement dès l'école primaire (*Clean School, Clean Home*), le plaidoyer, la reforestation¹⁹, la culture alternative ou encore, le renforcement des capacités,... Friendship veille à former, informer et trouver des solutions

¹⁹ En plus de la plantation d'arbres, à petite échelle, dans le cadre du programme éducation, Friendship met en œuvre un projet de reforestation des mangroves (40 ha) dans le sud du Bangladesh, avec le soutien du MDDI luxembourgeois.

innovantes pour une plus grande résilience des communautés les plus vulnérables, dans le respect de l'environnement et l'amélioration de la biodiversité.

Durabilité



Comme l'indique l'agenda 2030 des Nations Unies pour le développement durable, « *La pauvreté ne se résume pas à l'insuffisance de revenus et de ressources pour assurer des moyens de subsistance durables. Ses manifestations comprennent la faim et la malnutrition, l'accès limité à l'éducation et aux autres services de base, la discrimination et l'exclusion sociales ainsi que le manque de participation à la prise de décisions.* »

Dans le même ordre d'idées, pour Friendship, la « durabilité » est évaluée principalement en termes de capacité à fournir le service ou l'assistance aussi longtemps que nécessaire pour créer un impact durable sur la communauté et la sortir de l'extrême pauvreté. Ainsi, le concept de durabilité de Friendship va au-delà du concept de « durabilité financière » et n'est pas nécessairement, et en toutes circonstances, compatible avec les exigences que cette dernière présuppose. En effet, dans les principales zones de travail de Friendship, notamment dans les *chars*, la pauvreté est si extrême que seuls des coûts symboliques peuvent être supportés par les bénéficiaires. Dans le Sud, en revanche, les bénéficiaires ont la capacité de payer un prix minimum pour les services fournis. Un « business plan » a donc été établi pour l'hôpital de Shyamnagar et les cliniques statiques afin d'atteindre un équilibre financier après environ 5 ans. Par ailleurs, les opportunités d'emploi - enseignants, agents communautaires de santé, agents para-légaux, ... -, qui créent de larges avantages sociaux pour la communauté, ne sont pas, du moins à ce stade, financièrement *self-supporting*. Mais s'agissant p.ex. des agents communautaires de santé (FCMs), dont le modèle a atteint un niveau avancé de maturité, Friendship a pour objectif d'assurer leur indépendance financière, sinon totale, du moins significative.

Bien que Friendship Bangladesh travaille – avec l'appui technique de FLux²⁰ - à la diversification de ses sources de revenus, il faut reconnaître que la durabilité opérationnelle dépendra toujours très largement, pour les années à venir, des fonds de donateurs nationaux et internationaux.

En revanche, la durabilité en terme d'« efficacité de l'aide » est beaucoup moins incertaine puisqu'elle requiert, comme Friendship le prône, une approche holistique, basée sur les besoins – et non pas sur les opportunités de financement -, mise en œuvre de manière participative, et cohérente avec les objectifs et politiques publics – en y associant, autant que possible, les autorités locales.

Dans ce contexte, il convient de souligner que l'objectif à plus long terme de Friendship est de démontrer, en appliquant un modèle éprouvé, que son approche de développement intégré est le moyen le plus efficace de permettre aux communautés les plus vulnérables et isolées de se renforcer et prendre leur avenir en main. En conséquence, le modèle - ou certains de ses

²⁰ Dans le cadre du renforcement institutionnel – voir Note succincte remise au MAE le 19 février 2018.

éléments qui viendraient compléter des services déjà partiellement disponibles - pourrait être intégré dans les plans stratégiques du Gouvernement²¹ ou être reproduit à plus grande échelle par d'autres acteurs du développement, gouvernementaux ou non-gouvernementaux, susceptibles de reprendre à leur compte ou de favoriser l'expansion de tout ou partie du modèle.

En définitive, comme le dit Runa Khan : « *Friendship aspire à un monde où ses services et son soutien ne seraient plus nécessaires.* »

Bénéficiaires directs et indirects

Eléments qualitatifs

De manière générale, les communautés ciblées par Friendship répondent toutes aux caractéristiques suivantes :

- Communautés marginalisées et vulnérables, isolées géographiquement ;
- Exposition élevée et récurrente aux catastrophes naturelles telles que inondations, érosion fluviale, cyclones, salinisation des terres, ... ;
- Situation économique très précaire et peu de ressources disponibles, moyens de subsistance très limités et difficultés à récupérer après une catastrophe, manque de connaissances techniques en matière de moyens de subsistance durable ;
- Connaissances et compétences limitées en matière de gestion des risques et capacité d'adaptation aux impacts du changement climatique ;
- Manque de ressources et de connaissances pour faire appel aux autorités locales et accéder aux services publics existants.

Les bénéficiaires sont en grande majorité des familles de petits agriculteurs, généralement sans terres propres (nord), ou de pêcheurs traditionnels (sud) et de travailleurs journaliers (nord et sud). Pour la formation des groupes communautaires (bénéficiaires directs), un processus et des critères de sélection bien spécifiques ont été établis par Friendship afin de cibler les personnes les plus vulnérables au sein de chaque communauté. Pour une question de cohésion et d'appropriation des projets, des représentants de l'élite locale ou leaders naturels sont également invités à faire partie de certains groupes, notamment pour les activités de citoyenneté inclusive.

A titre d'information et pour appuyer nos propos, une enquête de terrain menée fin 2015 dans le cadre du programme « Santé » dans les chars des districts de Gaibandha et Kurigram (nord), a révélé les résultats suivants :

- Dans 84% des foyers, un seul membre de la famille touche un revenu (souvent précaire ; travailleurs journaliers) ;

²¹ Voir à ce sujet notre Note succincte (page 4) concernant l'extension du *3-tier health care system* à 5 régions supplémentaires, sur financement de la BID, et l'engagement du Gouvernement bangladaise de reprendre le système à son compte à l'issue des 5 années de mise en œuvre par Friendship.

- Environ 42% des foyers ont un revenu égal ou inférieur à BDT 5.000²² par mois ;
- Un foyer comptant en moyenne 5 personnes, ces 42% de la population vivent en-dessous du seuil de pauvreté extrême, avec un revenu moyen par personne de BDT 34 (US \$ 0.43) par jour ;
- Une autre tranche de 42% de la population des *chars* a un revenu variant de BDT 5.000 à 10.000 par mois, soit en moyenne un maximum de BDT 68 (< US \$1) par personne par jour.

Selon cette enquête, 84% des foyers des *chars* vivent donc sous le seuil national de pauvreté (US \$2). Selon un rapport du *Bangladesh Bureau of Statistics* (BBS) de 2014, le taux de pauvreté rural au Bangladesh était officiellement de 26% !

Éléments quantitatifs

De toute évidence, le nombre de bénéficiaires varie largement en fonction des actions. Cela dit, l'approche intégrée et participative de Friendship permet d'avoir un impact sur les communautés qui va bien au-delà des seuls bénéficiaires directs et profite à la communauté au sens large, non seulement grâce à une plus grande cohésion sociale – comme indiqué ci-dessus -, mais également à l'implication et responsabilisation des autorités locales. Les communautés ciblées en deviennent donc moins isolées socialement et économiquement. En outre, l'accès aux services de base, notamment à la santé, est ouvert à tous, ce qui fait de chaque habitant des zones d'activités de Friendship, soit près de 4,2 million de personnes pour le système de santé à 3 niveaux, un bénéficiaire potentiel.

Pour plus de détails, le nombre de bénéficiaires directs et indirects pour chaque action est indiqué dans le cadre logique et ne sera donc pas repris ici. Lorsqu'une extension importante des activités est envisagée, le nombre en début d'AC (2019) et en fin d'AC (2023) est indiqué.

Indicateurs

Dans le cadre du renforcement institutionnel et afin de répondre aux exigences toujours plus poussées de certains financeurs, FLux a travaillé ces 3 dernières années en étroite collaboration avec FB et, en particulier, Eriks Development Partners (partenaire suédois de longue date de FB), à l'amélioration des processus de monitoring, d'assurance qualité et de mesure d'impact des programmes de l'ONG.

Dans ce contexte, une série d'indicateurs de performance (KPIs) ont été développés pour les programmes Santé, Education et Citoyenneté Inclusive, tenant compte notamment des objectifs nationaux et/ou des ODD. Le cadre logique ne permettant pas de reprendre l'ensemble de ces indicateurs, seuls les plus pertinents par rapport aux objectifs spécifiques et résultats attendus ont été retenus. Toutefois, les secteurs concernés continueront à suivre et

²² Environ 50 EUR.

mesurer l'ensemble des indicateurs définis, dont le détail pourra être fourni, sur simple demande, au MAE.

En ce qui concerne les indicateurs repris dans le cadre logique au niveau des objectifs spécifiques, ceux-ci seront mesurés a priori lors des évaluations initiales, à mi-parcours et finales, à moins bien sûr qu'il ne s'agisse, comme pour le secteur éducation, de résultats annuels.

Dans la mesure du possible, il s'agit d'indicateurs d'impact dont la mesure nécessite en effet des enquêtes approfondies et structurées. Cela dit, compte tenu de la spécificité du programme mis en œuvre par Friendship dans une perspective à long terme, les objectifs fixés par ces indicateurs ne connaîtront pas forcément tous une évolution croissante, la réussite du programme relevant, en certaines circonstances, plutôt de la continuité et du maintien des résultats atteints sur la durée, malgré les aléas – tels que migrations, catastrophes naturelles, élections,... - auxquels est confronté le programme.

Au niveau des résultats attendus, les indicateurs de suivi font l'objet de mesures plus régulières, voire continues, notamment grâce à la collecte d'informations par les agents communautaires, sur base d'un formulaire prédéfini (pour le secteur santé, par exemple). Ces données sont ensuite traitées par le département MIS de Friendship et analysées par l'équipe compétente dans le cadre du suivi général des activités décrit ci-dessous.

IV.5. Suivi, évaluation et contrôle financier

Suivi

Friendship Luxembourg est bien sûr responsable vis-à-vis du MAE de la bonne exécution de l'AC et effectuera à ce titre des missions de suivi régulières au Bangladesh (minimum 3 par an), afin de visiter les communautés bénéficiaires tant au Nord qu'au Sud du pays et voir l'évolution du programme, d'interagir avec l'équipe du siège et les équipes de terrain et, au besoin, de participer au *Strategic Planning Workshop* en novembre-décembre de chaque année.

En outre, comme indiqué ci-dessus, les contacts entre les deux organisations sont continus et caractérisés par la plus grande transparence faisant que toute difficulté éventuelle dans l'exécution du programme qui mérite d'être mentionnée, sera inmanquablement rapportée à Friendship Luxembourg.

Au quotidien, de manière générale, c'est le « *head of* » de chaque secteur qui sera responsable du suivi des actions de son secteur, appuyé pour ce faire par une solide équipe de professionnels expérimentés, au siège de Friendship à Dhaka ((*Senior*) *Program Manager, Team Leader, Assistant Manager,...*) et sur le terrain (*Coordinators, Project Managers/Officers, Supervisors, Community-based staff*). Des outils et un système de reporting bien rodé entre le terrain et le siège est appliqué par tous les secteurs, en étroite collaboration avec le département MIS.

Afin d'assurer un suivi efficace, celui-ci fait dorénavant partie intégrante du processus de planification stratégique mis en place par Friendship, avec le soutien de Friendship Luxembourg. Le processus suivant est appliqué par chaque secteur :

- les objectifs annuels sont définis (sur base des indicateurs) au cours du dernier trimestre de chaque année et confirmé lors du *Strategic Planning Workshop* ;
- les objectifs annuels sont subdivisés en objectifs mensuels réalisables et spécifiques afin de permettre de suivre les progrès et d'identifier les écarts/lacunes éventuels – certaines situations comme les inondations annuelles, fêtes religieuses, etc. sont anticipées et pris en compte dans les objectifs mensuels ;
- un reporting mensuel obligatoire est établi et tout écart important fait l'objet d'un reporting spécifique à la Directrice Exécutive, via son tableau de bord mensuel, qui en discute avec l'équipe concernée afin de prendre les décisions/mesures nécessaires pour rectifier la situation.

Un outil informatique adapté et performant a été développé en interne par le département MIS afin d'automatiser au maximum ce processus de suivi et de reporting.

Evaluation

Comme indiqué dans le cadre logique, des évaluations internes, organisées par le département « Evaluation & Research » en collaboration avec les secteurs et FLux, sont prévues en début (*baseline*), milieu (*mid-term*) et fin (*endline*) d'AC afin de collecter les données relatives aux indicateurs. Certaines de ces évaluations pourront être réalisées avec la participation d'une équipe universitaire, en fonction des besoins et des disponibilités.

Par ailleurs, comme demandé par le MAE, des évaluations externes seront mandatées, à mi-parcours et en fin d'AC, afin de vérifier, entre autre, « *la correspondance entre le secteur SNPC indiqué dans le cadre logique et les réalisations effectivement mises en œuvre sur le terrain* », d'une part, et « *la réalisation des résultats indiqués dans le cadre logique* », d'autre part.

Contrôle financier

Des procédures strictes ont été mises en place par FB, avec l'appui de FLux dans le cadre du renforcement institutionnel, non seulement en terme de contrôle financier²³, *Anti-Money Laundering* (AML) et *Anti-Terrorist Financing* (ATF) mais également d'achat, fourniture de services, logistique, etc.

Par ailleurs, un département d'audit interne a été mis en place avec pour objectif principal d'examiner et d'évaluer si les processus de contrôle interne et de gouvernance de FB étaient adéquats et fonctionnaient correctement. Il surveille en outre la performance financière et opérationnelle ainsi que l'efficacité des différents départements et secteurs dans l'exécution

²³ Développement d'un *Internal Audit Manual* et *Financial Policy Manual* avec le soutien d'EY Luxembourg en 2017 (voir Note succincte)

des programmes. Il fournit au Conseil d'Administration de FB une évaluation objective indépendante et peut soumettre des suggestions pour améliorer l'efficacité et l'efficience des activités dans le souci d'atteindre un meilleur rapport coût/efficacité.

Dans ce contexte et comme pour les AC précédents, la gestion financière restera sous la responsabilité première du département Finance de Friendship Bangladesh, qui fournira des rapports réguliers (trimestriels ou semestriels) à FLux.

Par ailleurs, par application des dispositions légales régissant les ONG du Bangladesh, tout projet financé depuis l'étranger doit faire l'objet d'une autorisation initiale (*clearance* - requise pour tout transfert de fonds de l'étranger) et d'un audit financier annuel. Dans la continuité de ce qui a été fait précédemment, ces audits annuels locaux seront fournis au MAE, en plus de l'audit annuel des comptes de Friendship Luxembourg.

V. CADRE LOGIQUE GENERAL DE L'ACCORD-CADRE (Annexe VI)

Les différents éléments repris dans le cadre logique général de l'accord-cadre sont décrits ci-dessus.

VI. CHRONOGRAMME (Annexe VII)

Le chronogramme établi sur base trimestrielle pour l'ensemble des actions peut donner l'impression que la majorité des actions sont mises en œuvre de manière continue, à longueur d'année. Si tel est bien le cas pour l'accès aux services de base par exemple, une analyse plus détaillée des sous-activités qui composent chaque action montrerait que Friendship respecte un calendrier bien défini pour ce qui est notamment des formations (de base et continues (chaque mois ou chaque trimestre en fonction des postes), des réunions de groupes communautaires ou avec les autorités locales (hebdomadaires, mensuelles ou bimensuelles), etc.). Un tel degré de détail n'étant pas possible – ni demandé – dans le cadre de ce schéma, le chronogramme présenté donne une image un peu faussée du degré de planification des activités de Friendship.

VII. TABLEAU DE BORD EXCEL (Annexe VIII)

Comme reflété dans le tableau de bord, FLux entend engager chaque année la totalité de l'enveloppe annuelle de 2,2 million d'EUR envisagée par le MAE, à laquelle viendra s'ajouter sa contribution en fonds propre à hauteur de 550.000 EUR.

Une allocation par tâche/action a été établie sur base des prévisions budgétaires sur 5 ans préparées par Friendship, tenant compte des apports de tiers d'ores et déjà prévus (et en bonne partie confirmés) pour 2019 et, dans une large mesure, extrapolés pour les années suivantes.

L'allocation par tâche pour les années 2020 à 2023 reste donc à ce stade indicative et pourra être revue au moment de l'appel de fonds annuel correspondant, en fonction de l'évolution des priorités ou de la capacité de Friendship à mobiliser – souvent avec le concours de FLux – d'autres fonds pour certains programmes ou parties de programme.

Dans ce contexte, FLux veillera, comme elle l'a toujours fait, à allouer la totalité de l'enveloppe annuelle de l'AC en fonction des besoins de financement prioritaires devant permettre à Friendship d'atteindre les résultats attendus.

Enfin, les frais d'encadrement concernent uniquement les coûts encourus par FLux. Comme indiqué ci-dessus, FB ayant l'obligation de faire auditer annuellement tous ses projets, aucun audit supplémentaire ne sera commissionné pour l'AC en particulier. Dans un souci d'utilisation efficace des ressources, les missions d'évaluation externe pourront être commissionnées localement, auprès d'organisations indépendantes compétentes. Elles le seront, le cas échéant, par le biais de Friendship Bangladesh qui, en tant qu'organisation « locale » obtiendra probablement de meilleures conditions de prix que si une ONG étrangère passe la commande.

VIII. Liste des annexes

- I. Organigramme général de Friendship
- II. Statuts de Friendship Luxembourg a.s.b.l.
- III. Contrat cadre de partenariat entre Friendship Luxembourg et Friendship Bangladesh
- IV. *Friendship Strategy 2018-2020* (brochure)
- V. *A Theory of Change for Friendship* – schéma de notre modèle de développement intégré
- VI. Cadre logique général de l'accord-cadre
- VII. Chronogramme
- VIII. Tableau de bord Excel