



ARTEMIS
Information Management

Since 1991

EVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG ASTM

RESUME EXECUTIF

25 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

ASTM (Association Solidarité Tiers-Monde) est une ONG luxembourgeoise créée en 1969 et engagée depuis plus de 50 ans pour l'émancipation politique, économique, sociale et culturelle des peuples dits du « Tiers-Monde ». L'ONG est agréée par le Ministère des Affaires étrangères et européennes luxembourgeois (MAEEL) depuis 1982. ASTM œuvre pour engendrer des changements structurels en faveur d'un monde plus juste, plus solidaire et plus durable via des actions au Sud, mises en œuvre par des partenaires locaux sur le terrain, et des actions de plaidoyer et de sensibilisation du grand public au Nord, en particulier au Luxembourg. ASTM est aujourd'hui l'une des ONG luxembourgeoises qui bénéficient de volumes de subventions parmi les plus élevés de la part du MAEEL, avec un accord-cadre (AC) de coopération englobant une trentaine de partenaires, un AC d'EDS incluant le travail politique, et un mandat financé à 100% par l'Etat luxembourgeois pour le fonctionnement du Centre d'Information Tiers-Monde (CITIM). Dans ce contexte, le MAEEL a souhaité la réalisation d'une évaluation organisationnelle de l'ASTM, en parallèle à cinq autres ONG luxembourgeoises, visant trois objectifs spécifiques :

1. **Mesurer la performance organisationnelle** (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.

Le mandat 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.

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.

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 en présentiel et visio-conférence, ainsi qu'un atelier d'auto-diagnostic ayant impliqué à la fois des membres du CA et de l'équipe opérationnelle d'ASTM.

Conformément au cahier des charges du MAEEL, l'évaluation a couvert trois dimensions principales :

1. La capacité organisationnelle et la performance de l'ONG ;
2. La motivation organisationnelle et la performance de l'ONG ;
3. L'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'ONG ;

et a également analysé trois des thématiques prioritaires de la Coopération luxembourgeoise, à savoir le respect des Droits de l'Homme, l'égalité des genres et la durabilité environnementale.

Analyse de la capacité organisationnelle de l'ONG

Gouvernance, processus de décision, organisation et ressources humaines. La gouvernance repose sur le Conseil d'administration (CA) composé de 11 personnes, doté des pouvoirs classiques et organe décisionnel en matière stratégique, tactique et administrative. Sur le plan exécutif, après plusieurs années de réflexion et d'ajustement, et l'abandon d'un modèle plus horizontal souffrant d'un leadership trop informel, ASTM a stabilisé son organisation sur la base de trois groupes sectoriels reliés au CA via une cellule de coordination

et un coordinateur général. Le leadership exercé au sein de l'ONG est de type participatif, exercé par différents acteurs internes, à tous niveaux de la structure décisionnelle et opérationnelle. Le processus décisionnel, caractérisé notamment par l'importance de l'information préalable et du débat, de la recherche du consensus et du vote à la majorité, le rôle direct ou délégué du CA dans la décision et le choix, est en parfait en alignement sur les valeurs fondamentales de démocratie et de transparence de l'ONG.

Stratégie. La mission fondamentale d'ASTM est la même depuis sa création. Dans son cadre stratégique, l'ASTM développe et précise sa vision d'un monde « dans lequel tous les êtres humains sont considérés et traités sur un pied d'égalité, un monde dans lequel les femmes et les hommes peuvent pleinement exercer leurs droits et devoirs et influencer les décisions qui ont une incidence sur leur vie, en tant que citoyens à part entière ». L'ASTM rassemble des bénévoles et des permanents autour de ses valeurs fondatrices - démocratie participative et transparence. La grande force de l'ONG est d'appliquer les valeurs qu'elle prône, à la fois en son sein, dans la gestion de ses relations et dans ses approches vis-à-vis de ses partenaires, ainsi que vis-à-vis des pouvoirs publics et de la société au Luxembourg. La stratégie générale de l'ONG fait l'objet d'un plan stratégique quinquennal dont le dernier porte sur la période 2015-2019. L'élaboration en cours du nouveau plan a été perturbée par la pandémie et devrait voir le jour début 2022.

Ressources et gestion financières. L'équipe de permanents de l'ASTM compte 20 salariés en novembre 2021, soit un effectif de 14,3 en équivalent temps plein (ETP), répartis en trois secteurs : partenariats de solidarité, EDS, plaidoyer. Le coordinateur général oriente et accompagne l'ensemble de l'équipe, également soutenue par des services supports transversaux (comptabilité, RH).

Le financement des activités de l'ASTM repose sur des subventions publiques, des dons institutionnels et de particuliers. La maîtrise budgétaire de l'ASTM repose sur deux piliers : la maîtrise des coûts et l'optimisation de l'affectation des fonds publics et institutionnels pour les couvrir. L'ASTM a conscience de la nécessité de renforcer et de renouveler sa base de donateurs réguliers, en prenant soin des donateurs existants et en sollicitant de nouveaux donateurs. Des réflexions sont actuellement en cours à ce sujet.

Suivi des projets et gestion des partenariats du Sud. La grande majorité des projets actuels de coopération de l'ASTM (30 sur 33) sont co-financés dans le cadre de l'AC « partenariats de solidarité » 2020-2024. Le suivi des projets est assuré par trois personnes au Luxembourg, ce qui représente une charge de travail importante. La nature et le degré d'accompagnement des partenaires sont très variés, en relation avec le niveau de capacités des organisations locales. Cette diversité est considérée par ASTM comme une richesse, qui sous-tend son rôle de renforcement de capacités. Le secteur a beaucoup travaillé dernièrement au développement et à la formalisation d'une vision commune des partenariats de solidarité. Des contraintes externes complexifient et alourdissent par ailleurs le reporting de l'ASTM : (i) la définition d'indicateurs pertinents et mesurables lorsqu'il est question d'approches basées sur les droits humains (ABDH), (ii) la rédaction de fiches projets pour l'ensemble de l'AC en raison de leur classification sous le code 15160. La politique d'évaluation d'ASTM se distingue de la plupart des autres ONG luxembourgeoises dans la mesure où elle intègre à la fois des évaluations « à la demande » ou « au besoin » et des évaluations d'appréciation globale du programme AC.

Education au développement – sensibilisation – plaidoyer. L'ASTM est une ONG particulièrement active en matière d'éducation au développement et de mobilisation citoyenne et réalise trois types d'activités dans ce secteur : des actions d'EDS à proprement parler ; des activités de plaidoyer politique ; et de l'information et sensibilisation du grand public via la bibliothèque CITIM. La non-concordance entre le regroupement des

activités tel que présenté au MAEEL : EDS+ plaidoyer d'un côté et CITIM en parallèle, et l'organisation et la conception programmatique interne à l'ASTM complexifie la présentation et le rapportage des actions de l'ASTM. Un véritable effort a été fourni par l'ONG pour formuler son AC en termes de changement attendus, même si elle se heurte aux mêmes difficultés de définition d'indicateurs que les autres ONG actives dans ce secteur.

Amélioration continue. L'ASTM est une organisation apprenante, menant régulièrement des réflexions internes et bilans d'expérience. L'ASTM est aujourd'hui une ONG suffisamment développée et mature pour mettre en place de manière plus systématique et structurée des boucles d'apprentissage, comme elle le fait déjà pour son cycle de programmation stratégique quinquennal.

Analyse de la motivation organisationnelle de l'ONG

Culture. La culture actuelle de l'ASTM résulte de 50 ans de collaboration entre bénévoles puis permanents unis autour d'« une communauté de valeurs et de convictions permettant la coexistence des approches et des sensibilités de chacun ». Les valeurs portées par l'ONG se reflètent dans les pratiques, les attitudes et comportements observables lors des interactions entre ses membres, dans leurs habitudes, dans les rituels pour animer des réunions, prendre la parole, rédiger des notes, prendre des décisions, s'organiser et se coordonner ensemble, dont certains sont inspirées de principes socio- ou holocratiques.

Mécanismes de motivation. Le premier facteur de motivation en place depuis l'origine est lié au mode de management de l'ASTM, qui laisse à ses permanents des espaces de liberté et d'autonomie pour prendre des initiatives et des décisions, partager leurs avis et réflexions. La mise en place récente d'un coordinateur général et le style de la personne occupant ce poste ont en outre répondu aux besoins des permanents. Par ailleurs, l'intérêt et l'utilité du travail, les expériences positives, l'impact des actions et le feedback reçus de collègues restent pour beaucoup les principaux facteurs de motivation.

L'efficacité, l'efficience, la pertinence et la durabilité de l'ONG

Efficacité au travers de la satisfaction des parties prenantes. L'ensemble des partenaires au Nord et au Sud qui ont été auditionnés ont fait part de leur grande satisfaction et plaisir à travailler avec une ONG telle qu'ASTM, appréciée pour son expertise, sa droiture vis-à-vis de ses valeurs, et la qualité de son travail. L'axe d'amélioration de l'ONG sur ce plan concerne la coordination avec les attentes du MAEEL.

Efficience. L'ASTM n'a pas encore pleinement engagé les moyens dont elle dispose au bon endroit pour atteindre ses objectifs stratégiques, par exemple dans les actions qui apporteront le plus aux partenaires (valeur des contributions et impacts), à la société (changements) et à l'ONG elle-même (image, visibilité, financement).

Pertinence. L'ASTM opère un travail de veille permanent sur l'évolution des contextes, des orientations et des législations nationales (au Luxembourg et dans ses pays d'intervention) et internationales, en relation avec la nature même de ses interventions, qui lui permet d'adapter ses stratégies d'action en conséquence. L'ONG est également attentive aux mises à jour stratégiques et des modalités de financement de ses bailleurs, en particulier du MAEEL.

Durabilité. L'ASTM a fait montre de sa capacité à perdurer dans le temps, en adaptant notamment ses stratégies d'intervention, sans perdre pour autant sa vision et les valeurs qui la portent. Sur le plan financier toutefois, l'ASTM dépend encore très largement de l'Etat luxembourgeois en général, et du MAEEL en

particulier, ce qui peut présenter un risque pour la pérennité des activités de l'ONG et engage également son autonomie en matière de décisions stratégiques à long terme.

Analyse des critères transversaux

Droits de l'Homme. Les droits de l'Homme sont au cœur même de la stratégie globale de l'ONG : « L'ASTM agit pour un développement fondé sur les droits humains », et de ses stratégies sectorielles d'intervention. L'AC « partenariats de solidarité » entend apporter une « réponse structurelle » à la problématique du non-respect des droits humains et a été bâti à cet effet selon l'approche basée sur les droits humains (ABDH), entrant ainsi directement sous la codification 15160 du CAD de l'OCDE. Le secteur EDS, vise, dans son résultat 3 de l'AC 2018-2020 à porter la question des droits humains dans l'espace public luxembourgeois

Egalité des genres. L'égalité entre les genres constitue une priorité pour l'ASTM : « La correction des inégalités de pouvoir entre les hommes et les femmes est un objectif de fond pour l'action de l'ASTM », et définie comme une valeur portant guidant ses actions dans sa stratégie générale.

Protection de l'environnement. Le développement durable est considéré selon la charte d'ASTM comme « l'expression de la responsabilité de tout individu et de toute collectivité à l'égard des générations futures ». Cette responsabilité est appliquée à la fois au sein des projets et en interne à l'ONG.

Bonnes pratiques

L'évaluation a relevé 3 bonnes pratiques :

1. Le dispositif de prévention des risques psycho-sociaux mis en place afin d'assurer le bien-être au travail des collaborateurs de l'ONG et de détecter d'éventuels signaux de malaise.
2. Le partage de connaissances au sein de l'équipe de l'ASTM, qui se matérialise par des retours d'expériences et des ateliers d'intelligence collective.
3. Le style de leadership démocratique et participatif incarné notamment par le Président et le coordinateur général, et exercé par différents acteurs internes, à tous niveaux de la structure décisionnelle et opérationnelle

Recommandations

L'évaluation a identifié 12 recommandations, parmi lesquelles 6 sont jugées prioritaires pour le bon fonctionnement et le développement de l'ONG.

STRATÉGIE	
Recommandation 1.1	Pour que le plan stratégique soit global et complet, ajouter un axe sur le financement de l'ASTM (alors que les principes de gestion financière sont présentés par ailleurs dans la Charte).
COMMUNICATION & COLLECTE DE DONS / DURABILITÉ	
PRIORITAIRE	Recommandation 2.1 Définir une stratégie à part entière consacrée à la communication externe pour mieux faire connaître et comprendre l'activité d'ASTM, notamment ses activités d'éducation au développement, d'analyse politique, ou encore ses contributions aux différents réseaux de partenariat dont l'ONG est membre.

Recommandation 2.2 PRIORITAIRE	Intensifier la collecte de fonds propres auprès des donateurs fidélisés et de nouveaux donateurs en poursuivant les réflexions déjà engagées sur le sujet.
Recommandation 2.3 PRIORITAIRE	Renforcer la diversification des sources de financement, en identifiant des bailleurs potentiels compatibles avec le positionnement et les valeurs de l'ASTM ou d'autres sources de recettes, par exemple la valorisation des services d'intérêt général du CITIM.
GESTION DES RESSOURCES HUMAINES & DÉVELOPPEMENT DES COMPÉTENCES	
Recommandation 3.1	Centraliser davantage la gestion des formations, en prévoyant un budget global dédié, et en veillant à ce qu'il puisse profiter à l'ensemble des permanents. Le développement des compétences des permanents -et des bénévoles- pourrait s'appuyer sur un processus plus cohérent et intégré pour : identifier les besoins individuels et organisationnels en termes de compétences ; allouer un budget de formation externe ; programmer des actions de développement, qu'ils s'agissent de formations internes et autres formes de diffusion de connaissances et de bonnes pratiques en interne, ou de formations externes.
Recommandation 3.2 PRIORITAIRE	Afin de soulager les équipes en place, poursuivre la réflexion pour mettre en adéquation la charge de travail et les ressources humaines disponibles en ajustant l'une ou l'autre variable.
1.1 AMELIORATION CONTINUE	
Recommandation 4.1	Mettre en place de manière plus systématique et structurée des boucles d'apprentissage. Conformément aux valeurs de l'ASTM, cette approche ne peut pas être imposée mais devrait être introduite comme une bonne pratique de l'organisation apprenante, tout comme les techniques d'intelligence collective sont aujourd'hui partagées au sein de l'équipe.
1.2 SUIVI DES PROJETS	
<i>Accord-cadre coopération au développement</i>	
Recommandation 5.1 PRIORITAIRE	Revoir les modalités de suivi des projets de manière à faciliter le travail des responsables partenariats, en termes de suivi à distance des projets et d'élaboration des rapports annuels pour le MAEEL.

Recommandation 5.2	Poursuivre le RdC des partenaires locaux en gestion de projet, non pas pour les transformer en gestionnaires de projet, mais pour les outiller et garantir leur capacité à suivre et rapporter convenablement sur le programme.
<i>Accord-cadre éducation au développement-sensibilisation</i>	
Recommandation 5.3 PRIORITAIRE	Définir les activités prioritaires et se recentrer sur ces activités, ce qui permettra à la fois d'accroître la visibilité de l'ASTM, la lisibilité de son mandat, ainsi que l'impact de ses interventions, en canalisant mieux les ressources disponibles.
Recommandation 5.4	En capitalisant sur la maîtrise des approches orientées changements, essayer d'homogénéiser les indicateurs et le reporting des activités de sensibilisation et ceux relatifs au plaidoyer, pour souligner davantage les effets de l'EDS.
1.3 GESTION DES PARTENARIATS	
Recommandation 6.1	Poursuivre la réflexion de priorisation des partenariats (au Nord comme au Sud) et adapter la stratégie en conséquence.