



ARTEMIS
Information Management

Since 1991

EVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG CNS

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'ONG Coopération Nord-Sud (CNS), fondée en 2011, soutient des projets d'aide au développement sur le continent africain et mène des activités de sensibilisation au Luxembourg. L'ONG intervient en outre en faveur de l'intégration des jeunes migrants au Luxembourg, via son projet « jouer la connexion en tandem ». CNS s'est spécialisée dans les secteurs de l'éducation et de la formation professionnelle en faveur des communautés marginalisées et intervient à la date de l'évaluation dans deux pays : le Kenya et l'Ouganda, ainsi qu'au Luxembourg pour la sensibilisation et le projet migration.

CNS a obtenu l'agrément du Ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEEL) en 2015. Depuis, CNS a bénéficié de cofinancements pour sept projets de coopération et cinq projets d'éducation au développement. Le sixième est en attente de validation par le MAEEL.

Afin de mieux connaître CNS, le MAEEL a souhaité la réalisation d'une évaluation organisationnelle de l'ONG. Ces travaux sont à mettre en perspective avec l'évaluation organisationnelle de cinq autres ONG luxembourgeoises, évaluées parallèlement à CNS. Trois objectifs spécifiques étaient ciblés :

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.

L'évaluation organisationnelle 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.

Les travaux se sont déroulés sur un peu moins 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'autodiagnostic ayant impliqué cinq personnes de CNS. 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

Système de gouvernance. Au moment de l'évaluation, le Conseil d'administration (CA) de CNS compte 7 membres et assure la supervision des activités de l'ONG ; chacun de ses membres (sauf un) assure au moins une fonction interne au sein de la structure organisationnelle de l'ONG. Cinq membres du CA ont 40 ans ou moins. Il s'agit donc d'un jeune CA en comparaison avec l'âge moyen du CA des ONG luxembourgeoises. Le CA se réunit trimestriellement avec l'équipe des permanents - composée du coordinateur et de deux gestionnaires de projets -, sauf conflit d'intérêt comme lorsqu'il s'agit de traiter de questions liées aux ressources humaines (RH). Les membres du CA et les permanents ont des contacts quotidiens sur un groupe WhatsApp, une réunion Zoom est tenue chaque matin entre le coordinateur et les deux gestionnaires de projet. CNS dispose d'une assemblée générale (AG) de 63 membres cotisants en 2021, dont 80% résident au Luxembourg.

Leadership. L'exercice du leadership semble aujourd'hui bien partagé au sein du CA. Le style de leadership de CNS est plutôt participatif et délégitif : le CA donne une grande autonomie aux permanents auxquels il accorde toute confiance. Une fois par an le CA et l'équipe se réunissent pour un événement relevant à la fois du *teambuilding* et du séminaire stratégique.

Stratégie. La première stratégie générale de CNS, définie en 2019, est une stratégie de croissance portant sur deux années 2019-2020, présentée sous la forme d'axes stratégiques. En 2021, l'ONG a élaboré un document cohérent et structuré « Plan stratégique 2022-2024 », fruit d'une réflexion animée une fois par

an avec le CA et l'équipe. Le document reprend quelques éléments d'une véritable vision à atteindre, qui décrivent la structure cible de CNS souhaitée en 2024.

Gestion des ressources humaines et développement des compétences. CNS s'est doté d'un règlement interne applicable aux permanents, qui couvre tous les aspects de la vie du salarié depuis son arrivée jusqu'à son départ de l'ONG. C'est un document complet et détaillé, inspiré des bonnes pratiques de gestion du personnel dans les entreprises. CNS veille au renforcement des compétences existantes au sein de son bureau et a beaucoup investi dans la formation de ses permanents et de sa présidente.

Système de gestion comptable, financière et de la trésorerie. Le système de gestion repose en grande partie sur le système de suivi budgétaire des projets, avec un chronogramme des dépenses mis à jour tous les 15 jours. CNS présente systématiquement les comptes de l'année passée et le budget prévisionnel de l'année engagée. Cet exercice de projection est une bonne pratique et permet à l'ONG d'investir dans de nouvelles interventions en mitigant les risques. CNS a mis en place un fonds de réserve, ce qui lui procure une sécurité financière en cas de problème de trésorerie et contribue à la continuité de son activité en cas d'aléa.

Maîtrise du budget. Les frais de fonctionnement rapportés au total des charges ont évolué de 3% en 2016 à 17% en 2020, suite à la location de locaux et au renforcement progressif de l'équipe. Les dépenses de fonctionnement et d'événementiel semblent bien maîtrisées. L'équipe CNS assure beaucoup de tâches techniques et logistiques en interne. On peut se demander si l'externalisation de ces tâches ne serait pas plus rentable.

Ressources financières de l'ONG. Les recettes de CNS proviennent essentiellement de bailleurs publics, de donateurs institutionnels, de dons individuels, de recettes de ventes lors d'événements et de cotisations de ses membres. Les subsides publics représentent trois quarts des ressources. La dépendance vis-à-vis des fonds publics s'est accrue entre 2017 et 2020 et n'a été compensée par une croissance des autres recettes qu'en 2021.

Communication et collecte de fonds. CNS participe à des salons et expositions. Son action est régulièrement relayée sur son site web, par les médias ou sur les réseaux sociaux. La collecte de dons individuels a augmenté de 110% sur la période 2017 à 2020. CNS n'a pas encore planifié à grande échelle une stratégie de collecte auprès d'entreprises, bien que le sujet ait été abordé par son CA.

Secteurs de concentration. CNS se concentre sur les secteurs de l'éducation et la formation professionnelle en faveur des communautés marginalisées. Plus récemment, CNS a mis en place des projets concernant davantage les secteurs de la santé, de l'hygiène et de l'assainissement, abordés via une entrée éducation à la santé. CNS se positionne en faveur d'un « développement participatif centré sur les populations », dans le but de soutenir l'autonomisation des communautés marginalisées. CNS dispose d'une liste de critères pour la sélection de nouveaux projets et partenaires.

Suivi des projets. Le suivi des projets est assuré sur le terrain par les chargés de projets et au siège de CNS à Luxembourg. L'équipe au siège, formée à la gestion de projet, fait profiter de ses connaissances aux partenaires locaux en les renforçant en gestion axée sur les résultats. Le dispositif de suivi prévoit un système de reporting formalisé, couplé à des échanges en moyenne toutes les trois semaines via Zoom avec les partenaires, avec des rapports narratifs mensuels et trimestriels ; des rapports financiers mis à jour en ligne deux fois par mois qui, via des macros, alimentent automatiquement le rapport financier annuel pour le MAEEL. Le système de reporting formel permet de suivre de près les projets mais peut donner l'impression d'un mille-feuille de rapports, lourd à assumer pour les partenaires locaux. Ce dispositif est complété par des visites de terrain annuelles, hors période COVID. CNS fait de manière ponctuelle appel à des ressources externes pour compléter son champ de compétences, et accéder à des conseils techniques. CNS est aujourd'hui capable de mener de front plusieurs projets simultanément et aspire désormais à développer son volume d'activités mais a atteint la limite du nombre de projets pouvant être co-financés simultanément. Une évolution vers une demande d'AC est envisagée et fait l'objet d'une réflexion.

Education au développement/sensibilisation. CNS met en œuvre des projets EDS depuis 2016. Elle en est à son cinquième projet. Il s'agit d'initiatives annuelles, sous forme d'expositions photos. A partir de 2018, l'exposition est devenue interactive. Les activités proposées en EDS se destinent principalement aux établissements scolaires luxembourgeois et quelques centres culturels. CNS implique également ses partenaires du Sud dans les activités d'EDS. Les jeunes sont encouragés à s'investir dans des binômes avec de jeunes migrants dans le cadre du projet « jouer la connexion en tandem ». Cet engagement est l'un des indicateurs permettant d'apprécier un changement en matière de comportement, et de mobilisation citoyenne. Il existe ainsi de nombreux ponts entre les différents pans d'activité et projets de CNS, qui s'alimentent mutuellement. Le suivi des EDS est davantage orienté activités avec une grille de suivi et un chronogramme, que résultats.

Amélioration continue. CNS tire systématiquement les leçons des projets sur base des difficultés rencontrées. La réunion annuelle de *teambuilding* est une opportunité de faire un retour d'expérience sur l'année, permettant d'identifier des pistes d'amélioration. Au Sud, les gestionnaires de projets locaux sont encouragés à réaliser une auto-évaluation à la fin de chaque année ; CNS prévoit systématiquement une évaluation externe finale et/ou mi-parcours de ses projets. Les résultats des évaluations sont discutés entre CNS et le partenaire local, mais ne font pas l'objet d'un suivi formalisé. En matière d'EDS, CNS a l'habitude de réaliser des auto-évaluations de son travail alors même que le budget des projets n'atteint pas le seuil qui rend l'évaluation obligatoire.

Gestion des partenariats. Au Sud, CNS travaille avec trois partenaires principaux. La collaboration avec ces partenaires est formalisée par des conventions de partenariat indiquant les résultats attendus du projet et les responsabilités de chacun, mais ne précisant pas toujours la durée de projet, ni le budget alloué. La relation entre CNS et ses partenaires au Sud est jugée des deux côtés comme mutuellement enrichissante et motivante. Au Luxembourg, CNS participe à plusieurs réseaux clés (Cercle des ONG, CLAE) et a quelques échanges bilatéraux avec d'autres ONG luxembourgeoises.

Analyse de la motivation organisationnelle et performance de l'ONG

Culture. La culture de CNS est celle d'une ONG de type « familiale » qui s'est bien structurée et professionnalisée, qui apprend vite en progressant, et s'appuie pour cela sur des principes d'efficacité, de confiance, d'autonomie et de transparence.

Mécanismes de motivation. Les facteurs de motivation des bénévoles et permanents répondent essentiellement aux besoins d'appartenance et de réalisation de soi. Les permanents apprécient l'autonomie accordée et le fait qu'ils peuvent proposer des idées et les mettre en œuvre. Entraide, bonne ambiance, communication régulière entre CA et bureau, visibilité sur l'impact des actions sont d'autres facteurs contribuant à la motivation de tous.

Efficacité, efficacité et durabilité de l'ONG

Efficacité au travers de la satisfaction des parties prenantes. Les attentes du MAEEL sont pleinement satisfaites ; la qualité de la formulation des projets est qualifiée d'excellente, la qualité du rapportage de très claire et transparente. Les partenaires au Sud apprécie la collaboration, le degré d'écoute et l'approche de co-développement. Au Nord, CNS jouit d'une bonne image même si sa visibilité pourrait encore être accrue.

Efficience. L'efficience globale de CNS est maximale d'un point de vue strictement comptable. Les fonctions de gestion et de support sont assurées par des bénévoles. En toute rigueur, le calcul de l'efficience devrait tenir compte de toutes les ressources consommées, y compris le temps non valorisé des bénévoles. L'ONG a atteint la limite de son modèle de fonctionnement. Pour changer d'échelle, CNS devra s'en donner les moyens et investir pour renforcer son équipe avec prudence et progressivité.

Pertinence. Les projets de CNS émanent soit des partenaires locaux soit d'une co-identification par CNS et ses partenaires de terrain. Ils résultent des priorités exprimées par les populations et répondent à des besoins prégnants.

Durabilité. CNS se préoccupe de l'autonomie de ses partenaires et de la durabilité des acquis des projets en impliquant, sensibilisant et formant les bénéficiaires et en impliquant les autorités locales. La stratégie de sortie est envisagée dès la formulation du projet. A ce jour, CNS n'a jamais rempli avec une phase 2 ou 3 du même projet. La durabilité est également prise ne compte en EDS, les derniers projets prévoient de former les jeunes pour qu'ils deviennent à leur tour formateurs et multiplicateurs. Pour poursuivre et sécuriser sa croissance, CNS aura besoin d'augmenter ses ressources en renforçant son équipe et formulant une stratégie dédiée.

Analyse des critères transversaux

Droits de l'Homme. La thématique des droits de l'Homme est intégrée soit directement soit de manière transversale dans les projets. Bien que prise en compte dans la pratique, la question des droits humains fait défaut dans la stratégie de CNS et dans la plupart des supports de communication.

Egalité entre les genres. Les projets traitent soit de manière spécifique ou de manière transversale la question de l'émancipation des femmes et de l'égalité des genres. Au Luxembourg, deux tiers de l'équipe de permanents sont des femmes et le CA compte seulement deux femmes sur sept membres.

Durabilité environnementale. Même si la protection de l'environnement n'est pas un axe stratégique de CNS, l'ONG s'efforce de prendre en considération cette thématique afin de minimiser les effets de ses projets sur l'environnement.

Bonnes pratiques

L'évaluation a relevé deux bonnes pratiques :

1. Le partage de l'information en temps réel et à tous les niveaux de gouvernance via un Drive où tous les documents sont sauvegardés. Avec des droits différenciés, ces documents sont accessibles au CA, aux permanents et aux partenaires du Sud.
2. CNS a prévu des temps récurrents d'apprentissage et de retour d'expérience, tant sur la mise en œuvre de ses projets que sur des questions d'ordre organisationnel ou stratégique. Cet ADN d'organisation apprenante a permis à CNS de se développer rapidement, tout en assurant la qualité de son travail.

Recommandations

Artemis propose 12 recommandations à CNS, qui concernent cinq grandes thématiques : le système de gouvernance, l'organisation et les ressources humaines ; la stratégie ; la gestion et la durabilité financière ; le suivi des projets ainsi que la gestion des partenariats. Cinq de ces recommandations sont estimées prioritaires par l'évaluation.

SYSTÈME DE GOUVERNANCE, ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES	
Recommandation 1.1 PRIORITAIRE	Formaliser le fonctionnement interne de l'ONG de manière plus développée, en termes de procédures organisationnelles (qui fait quoi, avec qui, comment). Cette formalisation permettrait de répondre au besoin exprimé en interne de consolider et de stabiliser la structure organisationnelle de CNS pour soutenir sa stratégie d'expansion.
STRATÉGIE	
Recommandation 2.1	Pour parfaire la stratégie générale et en suivre la réalisation, il reste à formuler la vision 2024 de manière complète comme la situation cible à atteindre en définissant notamment le positionnement externe souhaité vis-à-vis des différentes parties prenantes au Nord, et au Sud, ainsi qu'une feuille de route 2022-2024 jalonnée le long des axes stratégiques.

Recommandation 2.2	Intégrer la dimension de protection des droits de l'Homme, déjà mise en exergue dans les projets de CNS, dans sa stratégie globale et dans ses supports de communication, de manière à valoriser cet axe d'intervention.
GESTION ET DURABILITÉ FINANCIÈRE	
Recommandation 3.1 PRIORITAIRE	Mettre en œuvre une véritable stratégie de collecte de fonds auprès des entreprises, qui orientent de plus en plus leurs actions de mécénat vers l'aide du développement et l'humanitaire, après avoir donné beaucoup pour la protection de l'environnement. Cela procurerait à CNS la diversification des ressources financières souhaitée (réf. plan stratégique 2022-2024).
Recommandation 3.2 PRIORITAIRE	Décider des investissements à réaliser (recrutement, locaux...) pour permettre à CNS de changer d'échelle d'intervention.
SUIVI DES PROJETS COFINANCÉS	
<i>Pour les projets de coopération au développement</i>	
Recommandation 4.1	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 4.2 PRIORITAIRE	Continuer à tester et consolider le système et les outils de suivi et reporting de manière à trouver le meilleur équilibre pour CNS et ses partenaires. Cela devrait permettre à CNS de disposer d'un niveau et d'une qualité d'informations suffisants pour assurer un suivi solide des projets ainsi que le rapportage au MAEE, sans trop alourdir la charge des partenaires de terrain.
Recommandation 4.3	Achever les trois projets en cours pour disposer d'un peu plus de recul sur son expérience, consolider le dispositif de suivi et poursuivre le renforcement de capacités des partenaires locaux, avant de se lancer dans une demande d'AC.
<i>Pour les projets d'éducation au développement/sensibilisation</i>	
Recommandation 4.4	Restructurer les outils de suivi des activités EDS de manière à pouvoir apprécier le respect du calendrier de réalisation des activités.
Recommandation 4.5	Harmoniser la qualité des indicateurs du CL d'EDS de manière à pouvoir davantage mesurer les changements effectifs générés par le projet.
Recommandation 4.6 PRIORITAIRE	Envisager un programme commun EDS-intégration plus ambitieux qui formalise et exploite davantage le lien et les ponts entre la stratégie EDS et le projet actuel « jouer la connexion en tandem ». Cela faciliterait l'évolution vers un AC.
GESTION DES PARTENARIATS	
Recommandation 5.1	Renforcer la validité des conventions de partenariat par l'ajout de mentions relatives à la durée et au budget (même indicatif) du projet sous convention.