



**ARTEMIS**  
Information Management

*Since 1991*

**EVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG OGBL  
SOLIDARITE SYNDICALE**

**RAPPORT FINAL**

**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](mailto:artemis@artemis.lu)

## 2 RESUME EXECUTIF

L'ONGD OGBL Solidarité syndicale a.s.b.l. a été créée en 1997 par la centrale syndicale de l'OGBL dans le but de mettre en œuvre des projets de développement qui refléteraient ses valeurs syndicales. Depuis lors, l'ONG a développé et mis en œuvre des projets en Afrique et en Amérique Latine en se focalisant sur des domaines d'activités proches du syndicat : la protection sociale, le travail décent, la défense et le développement des droits du travail, des droits sociaux et des libertés syndicales. Agréée par le Ministère des Affaires étrangères et européennes luxembourgeois (MAEEL), l'ONG OGBL a bénéficié de plusieurs cofinancements successifs pour ses projets de coopération au développement, et pour deux projets d'éducation au développement, dont le dernier s'est achevé en 2019. Trois projets de coopération sont actuellement en cours au Ghana, au Cap Vert et en Bolivie. Dans ce cadre, le MAEEL a souhaité la réalisation d'une évaluation organisationnelle de l'ONGD OGBL et de 5 autres ONGD luxembourgeoises. Trois objectifs spécifiques étaient ciblés :

1. **Mesurer la performance organisationnelle** (efficience, efficacité, pertinence, viabilité financière) de chaque ONGD 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'auto-diagnostic ayant impliqué quatre personnes de l'ONG. 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'ONGD**

**Système de gouvernance.** Les membres du Conseil d'Administration (CA) sont, conformément à ses statuts, tous membres du syndicat OGBL, et majoritairement membres du comité exécutif (COMEX). Les statuts ont été réformés en 2020 afin d'ouvrir le CA à des membres non parties au COMEX, ce qui a permis d'une part d'intégrer formellement des bénévoles qui étaient déjà investis auparavant, et d'autre part d'élargir le CA. Les bénévoles du CA se sont réparti des fonctions internes de l'ONGD et la gestion des projets en cours.

**Leadership.** La présidente du CA, membre du COMEX de l'OGBL depuis 10 ans, semble clairement incarner le nouveau leadership de l'ONGD, et montre depuis sa nomination sa volonté de s'impliquer et de comprendre l'action de l'ONGD sur le terrain.

**Stratégie.** L'OGBL Solidarité syndicale a.s.b.l. s'est fixée comme objectifs principaux de : « contribuer au développement économique, social, technique et culturel des populations les plus démunies dans les pays dits en voie de développement ainsi qu'à la réduction des disparités entre les riches et les pauvres à l'échelle mondiale ». L'ONGD OGBL mène depuis 2020 des réflexions sur son fonctionnement et son organisation et a déjà engagé des changements. Elle n'a en revanche pas encore formulé sa vision et la stratégie générale qui fourniront un cadre de cohérence aux changements en cours et ceux à venir.

**Organisation des ressources humaines et développement des compétences.** Hormis les deux organes décisionnels du CA et de l'AG, le fonctionnement de l'ONGD repose aujourd'hui sur un directeur des activités salarié travaillant à 50%, sur des bénévoles assurant des fonctions de gestion de projet et de support, sur les deux coopérantes au Cap Vert et en Bolivie, sur des volontaires employés ponctuellement

Artemis Information Management S.A.

sur le terrain dans le cadre d'accords renouvelés avec le SNJ, sur les équipes employées par les associations locales, et sur les services internes de l'OGBL qui apportent à l'ONGD le support nécessaire.

Les compétences du directeur en méthodologie de gestion de projet complètent très utilement les compétences techniques des bénévoles dans le domaine syndical. Cela permet à l'ONGD d'utiliser l'expertise métier de l'OGBL et de maintenir la motivation de ses bénévoles, tout en satisfaisant les exigences relatives à la gestion de projet. Les bénévoles impliqués dans la gestion de projet, y inclus la nouvelle présidente, se forment essentiellement sur le tas, par l'expérience, et suivent occasionnellement des formations.

**Système de gestion comptable, financière et de la trésorerie.** La comptabilité de l'ONGD est tenue par une fiduciaire. Pour la gestion budgétaire des projets, le directeur des activités et le trésorier valident préalablement chaque transfert de tranche virée vers le Sud en informant la présidente. Sur le terrain, chaque coopérante assure le suivi budgétaire. Les projets font en outre l'objet d'un audit financier annuel.

**Ressources financières de l'ONGD.** Les sources actuelles de financement sont les cotisations des membres ; les dons de particuliers, majoritairement membres de l'OGBL, ainsi que des legs occasionnels ; les subventions reçues des communes ; la cotisation annuelle OGBL de 50 000 euros qui alimente les fonds propres de l'ONGD et lui fournit une garantie financière ; ainsi que les cofinancements du MAEEL et le remboursement des frais administratifs (essentiellement les frais de personnel et liés aux locaux occupés par l'ONGD). Par nature, l'ONGD dépend fortement du syndicat OGBL et de ses affiliés qui lui procurent l'essentiel des fonds hors cofinancements du MAEEL et une garantie financière, ainsi que des services de support interne.

**Communication et collecte de fonds.** L'ONGD collecte historiquement des dons auprès des membres de l'OGBL et déclare déployer désormais « beaucoup d'efforts » pour solliciter des donateurs en dehors du syndicat, avec peu de succès jusqu'à présent. Sa priorité reste de mieux communiquer auprès des affiliés sur l'existence de l'ONGD OGBL. L'ONGD n'a pas encore établi de véritable stratégie de collecte de fonds.

**Gestion et suivi des projets.** Les projets sont mis en œuvre sur place et suivis par des coopérantes luxembourgeoises détachées sur le terrain (sauf au Ghana), et appuyées par des équipes d'associations locales créées ou initiées par l'OGBL. Dans ses trois pays d'interventions, l'ONGD OGBL a contribué à la création d'associations locales dédiées exclusivement à la mise en œuvre et au suivi de ces projets. Les coopérantes ont un rôle majeur puisqu'elles assurent à la fois les fonctions de gestionnaire de projet local, responsable RH (recrutements), et point focal sur tous les sujets relatifs au projet de l'ONGD OGBL et à ses relations avec les autorités locales. Le recours systématique à des coopérants est valorisé par l'ONGD mais fait peser un risque sur la durabilité du projet et de ses acquis. Il limite en outre la contribution du projet au renforcement et à la valorisation de la société civile locale, en particulier s'il ne s'accompagne pas d'une stratégie de sortie prévoyant le transfert de connaissances et de responsabilités. Au Luxembourg, les membres du CA et le directeur des activités sont très impliqués dans le suivi et en contact régulier avec le terrain.

Le système de suivi et de reporting est clair et bien rôdé pour les acteurs impliqués sur chaque projet mais il n'existe pas de système harmonisé commun à tous les projets, ce qui peut compliquer la tâche du directeur des activités, en charge de la rédaction des rapports pour le MAEEL.

**Amélioration continue.** L'ONGD n'a pas développé une culture systématique d'évaluation et de capitalisation. La politique en matière d'évaluation de projets n'est pas encore harmonisée à 100% mais des évolutions significatives en la matière peuvent être notées. La présidente est également proactive en matière d'amélioration de ses compétences.

**Gestion des partenariats.** En raison des circonstances de création des associations partenaires au Sud, ces dernières sont totalement dépendantes de l'ONGD OGBL, et la relation ne peut donc pas réellement se construire d'égal à égal. Les partenaires interviewés ont cependant exprimé leur satisfaction à l'égard de la relation avec l'ONGD au Luxembourg. Au Luxembourg l'ONGD OGBL est bien ancrée au niveau du Cercle de

Coopération des ONGD dont elle est l'un des membres cotisants (de plus, le directeur des activités de l'ONG est membre du CA du Cercle), et a eu l'opportunité de travailler en étroite collaboration avec d'autres ONGD luxembourgeoises actives en Amérique Latine. L'ONGD OGBL est également active au niveau européen en tant que membre de la plateforme coordinatrice européenne Solidar Europe.

#### **Analyse de la motivation organisationnelle et performance de l'ONGD**

**Culture.** La culture de l'ONGD OGBL est un mélange de valeurs du monde syndical, et de la coopération et de l'aide au développement : solidarité, défense et promotion des droits humains. Sa culture organisationnelle est en évolution vers un modèle original qui combine à la fois les bénéfices de l'engagement bénévole et d'une approche professionnalisée.

**Mécanismes de motivation.** Les personnes rencontrées montrent un grand niveau d'implication et d'engagement dans leurs fonctions. Grâce au nouveau système de gouvernance, le rôle des bénévoles est mieux valorisé dans la nouvelle structure organisationnelle, ce qui constitue pour eux un facteur de motivation supplémentaire. La gestion administrative des projets par un professionnel permet par ailleurs de soulager d'autant les bénévoles.

#### **Efficacité, efficacité et durabilité de l'ONGD**

**Efficacité au travers de la satisfaction des parties prenantes.** Les membres de l'ONGD ainsi que ses partenaires locaux se sont montrés enthousiastes et satisfaits des modalités de travail de l'ONGD. Au niveau du MAEEL, la satisfaction est plus mitigée en raison de la qualité variable des demandes de cofinancement et des rapports, et des retards dans la livraison de certains de ces derniers.

**Efficacité.** En 2020, 53% des frais administratifs effectivement générés sont remboursés et les salaires bruts des coopérantes sont payés via les projets, cofinancés à 80% par le MAEEL. En outre, le fait que l'ONGD bénéficie du temps de bénévoles pour assurer des fonctions opérationnelles et de support, et de services internes de l'OGBL lui permet de limiter ses frais de personnel et de structure considérablement.

**Pertinence.** L'ONGD OGBL est très attentive aux besoins exprimés par le terrain. Cela transparaît dans les échanges avec les membres de l'organisation et dans la construction des projets, formulés en collaboration avec les parties prenantes sur le terrain. L'ONGD OGBL travaille également en étroite concertation avec les autorités nationales, permettant à ses projets de s'inscrire dans un cadre national préexistant.

**Durabilité.** D'un point de vue technique, les projets sont bien ancrés dans le paysage national dans lequel ils s'inscrivent et la collaboration avec les autorités nationales constitue un levier supplémentaire en faveur de la durabilité des effets des projets et de leur éventuelle reprise ou absorption au niveau national. L'enjeu de la pérennité des acquis au-delà du temps des projets apparaît de plus en plus prégnant pour l'ONGD OGBL, qui a inclus le volet d'autonomisation dans les programmations de ses nouveaux projets. L'ONGD doit encore travailler à la définition de stratégies de sortie, en particulier au Cap Vert, et en créant des structures ad hoc sur le terrain, dont elle est l'unique bailleur, l'ONGD OGBL s'expose à une forte dépendance de ces ONG à son égard.

#### **Analyse des critères transversaux**

**Droits de l'Homme.** La défense des droits est au cœur même de l'activité syndicale, et par extension de l'ONGD OGBL. L'approche droit se matérialise dans les projets par : (i) le renforcement des populations de manière à leur permettre de connaître leurs droits, de les revendiquer et de les faire appliquer ; (ii) le renforcement des corps intermédiaires tels que les syndicats, à même de protéger et faire-valoir les droits de ces populations ; et (iii) le renforcement et le plaidoyer auprès des autorités et institutions nationales afin d'influencer des politiques publiques favorables au respect des droits.

**Egalité entre les genres.** La question de l'égalité des genres constitue un axe transversal des projets de l'ONGD OGBL. Au Luxembourg le CA compte actuellement 4 femmes pour 11 membres au total et est présidé par une femme.

**Durabilité environnementale.** La question de la protection de l'environnement ou de mitigation du réchauffement climatique ne fait pas l'objet d'une prise en compte spécifique de la part de l'ONGD OGBL.

**Recommandations**

Artemis propose 12 recommandations à l'ONGD OGBL Solidarité syndicale, qui concernent six thématiques : l'organisation et les ressources humaines, la stratégie, la gestion financière, le suivi des projets, l'amélioration continue, ainsi que la durabilité. Six de ces recommandations sont estimées prioritaires par l'évaluation.

<b>3 ORGANISATION ET RESSOURCES HUMAINES</b>	
<b>Recommandation 1.1 PRIORITAIRE</b>	Mettre en place un système collaboratif de partage de l'information afin d'en faciliter l'accès par l'ensemble des acteurs concernés, et d'assurer la traçabilité et la mémoire de l'information.
<b>STRATÉGIE</b>	
<b>Recommandation 2.1 PRIORITAIRE</b>	Concevoir et formaliser la vision et la stratégie générale de l'ONG à moyen et long terme.
<b>GESTION FINANCIÈRE</b>	
<b>Recommandation 3.1</b>	Développer une stratégie de collecte de fonds pour réduire la dépendance de l'ONG en diversifiant les sources de financement et accroître sa capacité de financement de projets à partir de ses fonds propres.
<b>SUIVI DES PROJETS COFINANCÉS</b>	
<b>Recommandation 4.1 PRIORITAIRE</b>	Harmoniser le système de suivi des projets pour faciliter le rapportage au MAEE et gagner en efficience en réduisant la charge de travail du siège.
<b>Recommandation 4.2</b>	Envisager, au départ des coopérants, de solliciter des rapports plus fréquents de la part des partenaires locaux, afin d'avoir une meilleure visibilité sur les projets, d'être en mesure d'anticiper d'éventuels ralentissements et de pouvoir rapporter plus facilement au MAEEL.
<b>Recommandation 4.3</b>	Poursuivre le développement des compétences des bénévoles en charge de projets, aux enjeux, modalités et outils de la coopération au développement.
<b>AMÉLIORATION CONTINUE</b>	
<b>Recommandation 5.1</b>	Faire systématiquement un bilan et un retour d'expérience collectifs en fin d'année ou en fin de cycle de projet, dans différents domaines : gestion de projet (projet en cours ou terminé), communication et collecte de fonds, fonctionnement interne, etc. Et définir et mettre en œuvre des actions pour améliorer les pratiques existantes.
<b>Recommandation 5.2</b>	Solliciter le partage de bonnes pratiques et d'expérience avec d'autres ONG, afin de ne pas réinventer la roue ou faire de mauvaises expériences que

	d'autres ONG ont déjà vécues, dans le cadre du Cercle de Coopération des ONG ou d'évaluations externes.
<b>DURABILITÉ</b>	
Recommandation 6.1 <b>PRIORITAIRE</b>	Mettre en place les conditions nécessaires à une stratégie de sortie des différents projets : formuler une stratégie progressive dès la formulation du projet, anticiper le départ des coopérants et planifier la phase de transition.
Recommandation 6.2	Envisager de s'appuyer davantage sur des ONG locales préexistantes – plutôt que de créer des structures locales ad hoc - pour la mise en œuvre des projets afin de limiter leur dépendance vis-à-vis de l'ONG OGBL et de contribuer davantage au renforcement de la société civile locale.
Recommandation 6.3 <b>PRIORITAIRE</b>	Renforcer les capacités des partenaires locaux sur les plans organisationnel, de gestion et suivi de projet, de gestion budgétaire et de collecte de fonds, afin d'accroître leur autonomie.
Recommandation 6.4 <b>PRIORITAIRE</b>	Appuyer les partenaires locaux dans la recherche d'autres bailleurs afin de réduire leur dépendance vis-à-vis de l'ONG OGBL, et le rapprochement avec d'autres ONG actives dans le même secteur pour développer des synergies.