



ARTEMIS

Information Management

Since 1991

ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG AMITIÉS LUXEMBOURG – AMÉRIQUE LATINE ASBL (ALAL)

En 2022, la Direction de la coopération au développement et de l'action humanitaire du ministère des Affaires étrangères et européennes a commandé une évaluation organisationnelle de 11 ONGD, dont ALAL. L'évaluation a été réalisée par Artemis Information management s.a. Le ministère publie ci-après un résumé des principaux résultats de cette évaluation.

Les observations, appréciations et recommandations exprimées dans ce document représentent les points de vue des évaluateurs et ne reflètent pas nécessairement celles du ministère ou de l'ONGD.

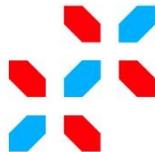
Évaluation réalisée, pour Artemis Information management s.a, par :

Violaine ALVES (Cheffe de mission)

Marc ROURE (Expert organisationnel)

Sandrine BEAUJEAN (Assurance qualité)

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT



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

Amitiés Luxembourg – Amérique Latine asbl (ALAL) est une Organisation Non-Gouvernementale de développement (ONGD) fondée en 1996, en tant qu'association, qui a pour objectif de travailler en faveur de la coopération au développement pour les pays en voie de développement. Les activités de l'association ont commencé en Amérique Latine et se sont progressivement déplacées vers l'Asie du Sud Est, notamment aux Philippines et au Laos.

ALAL fait partie des 11 ONGD luxembourgeoises pour lesquelles le Ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE) a engagé un processus d'évaluation organisationnelle en 2022/2023. L'évaluation intervient alors qu'un processus de rapprochement entre ALAL et Aide Philippines (AP), une association luxembourgeoise d'aide humanitaire active aux Philippines, est en cours. Les travaux ont été réalisés entre novembre 2022 et avril 2023. L'évaluation s'est déroulée dans de bonnes conditions et en toute transparence. L'ONG s'est montrée très ouverte et disponible.

L'évaluation organisationnelle a pu déterminer que l'ONGD ALAL n'est pas encore totalement sortie de la situation critique sur le plan organisationnel et financier qu'elle subit depuis quelques années mais elle voit aujourd'hui le bout du tunnel grâce à la constitution d'une nouvelle équipe au sein du Conseil d'Administration (CA). La pérennité de l'ONG dépend de plusieurs chantiers à réaliser à court terme : (i) l'identification et la formulation d'un nouveau projet justifiant le renouvellement de l'agrément d'ALAL ou l'obtention d'un agrément pour la nouvelle entité et (ii) la finalisation du plan de fusion entre ALAL et AP.

Sur le plan organisationnel, la gouvernance d'ALAL reposait essentiellement sur deux personnes, le président et le secrétaire-trésorier. L'association a connu le style très personnel du président historique et fondateur. Ce style était caractérisé par le cumul des fonctions de gouvernance (stratégie) et exécutives (gestion opérationnelle et financière), par la centralisation de l'information, ainsi que par une maîtrise rigoureuse des risques à tous niveaux. Cette centralisation n'excluait apparemment pas des discussions et des échanges ouverts lors des réunions du CA et des AG. En 2022, l'ancien président propose au président d'AP de prendre sa place ainsi que de reprendre les activités d'ALAL et/ou de fusionner avec AP. Cinq membres d'AP ont rejoint le CA d'ALAL. Le nouveau CA se heurte pour l'instant à la difficulté de recouvrer la mémoire institutionnelle de l'ONG.

Sur le plan des capacités financières, l'évaluation a pu noter une faible capacité financière suite à un arrêt de la politique de collecte de fonds et à une redistribution de son pécule (ses capitaux propres et réserves) étant donné que l'ONG n'était pas sûre à l'époque d'être reprise par une autre ONG et voulait anticiper sa dissolution.

Sur la gestion des partenariats, le principe de prudence était de mise avec le recours à des antennes locales d'ONG internationales pour la gestion projets, jusqu'en 2015 où l'ONG a initié un projet pilote avec une ONG française basée au Laos avant de se lancer dans un projet plus ambitieux. Tous les partenariats sont systématiquement formalisés au travers de conventions. En revanche, l'évaluation a relevé une faible communication avec certains partenaires locaux, une approche partenariale déséquilibrée et une absence de renforcement de capacités des partenaires.

Sur la gestion des projets, l'ONG engage une réflexion en amont du projet sur la question de la durabilité, qui souffre de l'absence de suivi une fois le projet clôturé. L'évaluation a noté que l'interprétation par l'ONG du concept de durabilité ne correspond pas aux standards de la coopération au développement. Enfin, l'évaluation a également observé l'absence de mécanismes d'apprentissage et d'amélioration continue, tant sur le plan organisationnel qu'au niveau des projets.

Sur la question des thématiques transversales, le CA reste déséquilibré avec une faible représentation des femmes. La question des droits humains est peu prise en compte dans les projets.

Deux pratiques intéressantes ont été relevées chez ALAL et AP

- **BP 1** – ALAL, de par sa prudence, a mis en place une approche progressive dans son partenariat local. Cette approche a consisté à « tester » le partenaire dans le cadre d'un projet pilote, permettant de mieux se connaître et d'apprécier le bon fonctionnement de la collaboration entre les deux organisations, avant de déployer avec lui un projet de plus grande envergure.
- **BP 2** – AP implique fortement les bénéficiaires dans ses projets. Lorsque les projets concernent la construction de logements, les bénéficiaires doivent participer à la construction de leur propre logement et ceux de la communauté. De plus, AP fait signer des protocoles de partenariat aux bénéficiaires dans le cas d'achat pour démarrer une activité économique. Ce contrat pousse les particuliers à réinvestir les profits dans le moyen de production et l'oblige à ne pas vendre le matériel ainsi acheté. Enfin, AP veille à ce que les familles bénéficiaires s'engagent à scolariser leurs enfants.

Artemis propose **11 recommandations** à l'ONG ALAL :

En matière de **gouvernance, organisation et ressources humaines**, l'évaluation recommande à ALAL de stabiliser la répartition des rôles et des responsabilités au sein du nouveau CA, en veillant à équilibrer la charge de travail entre les membres ; et de mettre à jour les compétences des bénévoles dans le domaine de la gestion de projet et de partenariats. L'évaluation recommande également de veiller la diversité au sein du CA en intégrant plus de femmes.

En matière de **stratégie**, l'évaluation recommande de définir rapidement un plan de fusion avec AP.

En matière de **capacité financière**, l'évaluation recommande d'élaborer rapidement une stratégie de communication externe et de collecte de fond pour la nouvelle entité.

En matière de **gestion de projet et de durabilité**, l'évaluation recommande de sélectionner des projets à partir de critères alignés sur la nouvelle mission de l'entité et d'envisager une stratégie de sortie dès la formulation d'un projet, puis, avant la fin du projet, de s'assurer de la mise en place des conditions de sortie, et enfin, d'assurer le suivi de sa bonne réalisation.

En matière de **gestion des partenariats**, l'évaluation recommande de définir des critères de sélection des partenaires alignés sur la nouvelle mission de l'entité et d'identifier une association locale pour gérer sur le terrain le prochain projet cofinancé et mettre en place les modalités d'un partenariat équilibré.

En matière de **gestion de la documentation**, l'évaluation recommande d'adopter le système de gestion documentaire partagée mis en place par AP.

En matière de **d'amélioration continue et d'apprentissage**, l'évaluation recommande de réaliser de manière structurée et périodique des retours d'expérience au niveau de l'ONG et de partager des expériences et des bonnes pratiques avec d'autres ONG et partenaires afin d'apprendre des autres et améliorer ses propres pratiques.