



# ARTEMIS

Information Management

Since 1991

## ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG Fondation Luxembourg-El Salvador

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 la Fondation Luxembourg-El Salvador (FOLES). 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.

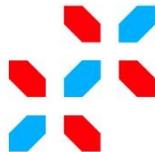
Évaluation réalisée, pour Artemis Information management s.a, par :

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](mailto:artemis@artemis.lu)

Entre novembre 2022 et avril 2023, la société Artemis a évalué la capacité organisationnelle de 11 ONG de développement luxembourgeoises pour le compte du MAEE-DCD. Parmi ces ONGD figurait la Fondation Luxembourg - El Salvador (FOLES). Les travaux ont été déployés selon une méthodologie partagée à l'avance avec le MAEE et les ONGD concernées, qui incluait en particulier la tenue d'un atelier d'autodiagnostic, cadre d'un échange entre les évaluateurs et l'ONG sur les conclusions préliminaires de l'évaluation, et d'une réunion de restitution du rapport provisoire avec le MAEE. Le rapport présente les analyses réalisées par l'équipe d'évaluateurs ainsi que leurs conclusions et recommandations.

La FOLES est aujourd'hui la seule ou l'une des seules organisations non-gouvernementales de développement (ONGD) luxembourgeoises actives au Salvador. Bénéficiant depuis sa création d'un double ancrage, au Luxembourg et au Salvador, la FOLES s'est profondément enracinée dans la société civile luxembourgeoise, et compte comme un acteur reconnu dans les zones d'intervention au Salvador.

La mission de la FOLES était à sa création de promouvoir et soutenir « toute activité sociale et éducative » avec une cible, la population en détresse du Salvador. Aujourd'hui, l'ONGD présente de manière plus large sa mission comme « l'aide à la population démunie du Salvador ». L'ONG envisage de fusionner à terme avec son partenaire du Nord, l'association 'Komm hëllef mat Präizerdau' asbl, avec laquelle la FOLES collabore depuis plusieurs années.

Au moment de l'évaluation le Conseil d'Administration (CA) est incomplet en l'absence d'un président et d'un trésorier. Les affaires courantes sont gérées par le nouveau vice-président qui assure temporairement certaines tâches du président. L'ONG n'emploie aucun personnel salarié. En l'absence de bénévoles volontaires pour prendre la relève, ses ressources vives se limitent à 3 à 5 membres du CA engagés dans la vie et le fonctionnement de l'ONG. Pour compenser la fatigue croissante de ce noyau dur, l'ONG évoque la possibilité d'engager une personne dont la fonction serait de gérer la fondation et son budget.

Deux membres du CA ont été formés il y a plus de 10 ans à la gestion du cycle de projet. Jusqu'ici, l'ONG s'est beaucoup reposée sur son principal partenaire local qu'elle juge suffisamment compétent en la matière. Aujourd'hui, les deux bénévoles considèrent ne plus avoir l'énergie nécessaire pour mettre à jour leurs connaissances et revoir leurs modalités de gestion de projet, et souhaitent passer la main à une personne qualifiée et expérimentée qui reste à identifier.

L'ONGD ne dispose pas de système d'information partagé permettant aux administrateurs un accès aux documents de gestion et de projets.

Sur le plan financier, la FOLES a su créer une relation de confiance auprès de ses donateurs et présente aujourd'hui une situation financière très solide, équivalente à quatre années de fonctionnement. Elle est de ce fait très autonome, en mesure de mener des activités significatives sur fonds propres, et très peu dépendante des subsides étatiques, bien que ceux-ci soient perçus comme une plus-value importante pour la mise en œuvre de projets plus ambitieux. La FOLES n'a pas de véritable stratégie de communication, de sensibilisation et de collecte de dons, mais met en œuvre différents types d'actions.

La performance globale de l'ONGD est bonne, que ce soit par rapport à la satisfaction de ses partenaires ou dans les résultats obtenus. L'ONGD satisfait les exigences du MAEE et répond aux besoins de son partenaire local. La Fondation est une structure efficiente sur le plan financier. Pour l'avenir, il conviendra de prévoir les frais de consultance externe et/ou d'un employé selon les décisions qui seront prises. Sur le plan opérationnel, l'efficacité est plus mitigée avec des rapports soumis en retard au MAEE et des délais sur le dernier projet cofinancé.

La pertinence de la mission et des interventions de la FOLES trouve son ancrage dans le contexte local salvadorien. La FOLES cherche à initier des actions locales en cohérence avec les priorités du pays. Toutefois, les programmes et stratégies de références mentionnés dans les demandes de cofinancement ne sont parfois plus en vigueur.

La durabilité de la FOLES en tant qu'ONGD trouve ses principales garanties dans la forte capacité financière et la visibilité de l'organisation au Luxembourg. Ces garanties nécessitent d'être consolidées. En outre, la fatigue du CA associée aux difficultés de recrutement de nouveaux membres fait peser un risque sur la pérennité institutionnelle de la FOLES.

La FOLES est signataire de la charte SEAH de prévention du harcèlement et harcèlement sexuel. Deux administrateurs ont suivi la formation en ligne. L'ONGD n'a cependant pas mis en place de mesures concrètes de prévention ou de suivi à ce niveau. Le projet d'amélioration de production laitière aborde principalement la question des droits de l'Homme sous le prisme de la bonne gouvernance, qui constitue l'une des priorités du partenaire local. Ce même projet disposait d'un marqueur 1 pour l'environnement. Le projet de construction de logements à San Agustín vise la concrétisation du droit au logement, à une vie digne et du droit à la santé. Le CA de l'ONGD est actuellement déséquilibré en matière de genre avec 3 femmes sur 14 administrateurs. La stratégie de la FOLES définit les femmes comme des bénéficiaires cibles privilégiés de ses projets, au même titre que les enfants et les jeunes.

Bien qu'étant membre du Cercle de Coopération des ONGD, la FOLES a peu d'échanges avec d'autres ONGD luxembourgeoises, et perd donc des opportunités de synergies ou d'échanges de bonnes pratiques.

Deux pratiques intéressantes ont été relevées au cours de l'évaluation :

- Le recours ponctuel à l'aide de l'expertise externe sur les projets pour garantir leur bonne réalisation
- La réalisation d'un diagnostic participatif lors de la phase d'identification d'un projet.

Dans ce contexte, les évaluateurs ont proposé une série de 18 recommandations qui ciblent différents aspects du travail de l'ONG.

En matière de gouvernance, organisation et ressources, l'évaluation recommande d'identifier rapidement un président ainsi qu'un trésorier et d'assurer la relève des administrateurs non ou disponibles ; et de recourir aux services d'un consultant externe.

En matière de stratégie, l'évaluation recommande d'organiser un séminaire stratégique pour prendre les décisions qui s'imposent en matière de positionnement et de financement des projets.

En matière de capacité financière, l'évaluation recommande principalement de définir puis mettre en œuvre une stratégie de communication et collecte de fonds.

En matière de gestion et durabilité des projets, l'évaluation recommande principalement de renforcer les capacités de gestion de projet de l'ONG ; de recourir systématiquement à la pratique de diagnostic participatif initial pour l'analyse des besoins et des risques avant le lancement d'un nouveau projet ; d'envisager une stratégie de sortie pour les projets cofinancés ; de mieux prendre en compte les nouvelles conditions générales régissant les relations contractuelles entre le MAEE et les ONGD ; et de former le partenaire local à ces conditions et aux exigences en matière de rapportage.

En matière de gestion des partenariats, l'évaluation recommande essentiellement d'initier une dynamique de renforcer de capacités des partenaires locaux.

En matière de gestion de la documentation, l'évaluation recommande de mettre en place un espace de stockage informatique partagé.

En matière d'amélioration continue, l'évaluation recommande de systématiser et formaliser les démarches de retour d'expérience et de capitalisation, ainsi que les évaluations des projets.

Enfin, l'évaluation recommande d'ancrer les projets dans les cadres de référence nationaux en vigueur et d'améliorer la formulation d'indicateurs aux thématiques transversales.