



# ARTEMIS

Information Management

Since 1991

## ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG « Kindernothilfe Luxembourg a.s.b.l. »

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 « Kindernothilfe Luxembourg a.s.b.l. ». 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 :

Thierry PACCOUD (Evaluateur)

Violaine ALVES (Evaluatrice)

Sandrine BEAUJEAN (Assurance qualité)



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 réalisé un travail d'évaluation organisationnelle de 11 organisations non-gouvernementales de développement (ONG-D) luxembourgeoise pour le compte du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes – Direction de la Coopération au Développement et de l'action humanitaire (MAEE-DCDAH). Parmi ces ONGD figurait « Kindernothilfe Luxembourg a.s.b.l. » (KNHL). 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.

La création de KNHL en 2009 est le résultat de la volonté de donateurs au réseau KNH, installés au Luxembourg, de mettre en œuvre des opérations de plaidoyer pour la protection des droits de l'enfants depuis et dans le pays. L'ONG « poursuit l'objectif de contribuer à l'amélioration durable des conditions de vie des enfants et des jeunes nécessiteux sans distinction de sexe, de race ou de religion ».

En quelques années, KNHL est devenue une ONG de taille moyenne qui emploie 5 permanents (à temps partiel ou à temps plein) et qui gère un portefeuille de projets de plus d'un million d'euros par an. En 2023, il a la responsabilité de la mise en œuvre de 7 projets cofinancés par le MAEE, mais aussi par le Ministère de l'Environnement, du Climat et du Développement Durable (MECDD), dans les domaines de l'humanitaire et du développement. Il gère aussi un accord-cadre financé par le MAEE sur l'éducation et la sensibilisation au développement. Les 4 projets de développements en cours sont mis en œuvre avec des partenaires établis au Malawi et en Zambie ; les 2 projets humanitaires au Liban et en Zambie ; le projet climatique est déployé aux Philippines.

L'ONG bénéficie d'une base de donateurs étendue et stable qui comprend des individus, des entreprises et une fondation et qui est maintenue informée et mobilisée à travers une stratégie de communication articulée autour d'eux. Ses finances sont saines.

L'ONG a mis en place des procédures efficaces pour la gestion des projets et la mobilisation des financements publics au Luxembourg, grâce à l'héritage du réseau KNH et surtout de KNHD, la plus ancienne et plus importante branche du réseau. Ceci a permis une croissance très rapide en termes de ressources et d'activités. Le chemin parcouru par l'ONG en moins de 15 ans est impressionnant : il a fallu de nombreuses années, parfois le double ou le triple, à d'autres ONG au Luxembourg pour arriver à ce niveau de visibilité et d'affaires. Les apports techniques et financiers de KNHD ne sont pas étrangers à ce succès. Dans ce cadre, l'appartenance au réseau KNH permet d'un côté de profiter d'un acquis consistant mais de l'autre côté, ceci se paie en termes d'autonomie et d'identité propre. L'ONG a pourtant déjà investi dans des domaines où elle peut déployer une identité propre et c'est en particulier le cas des activités d'éducation et de sensibilisation au développement à Luxembourg. Il y a des leçons à tirer de cette expérience.

Une nouvelle étape de croissance est envisagée aujourd'hui par la Direction avec la volonté de passer avec le MAEE à la modalité accord cadre mais aussi avec le déploiement de nouvelles activités dans d'autres horizons. Une réflexion stratégique a été engagée en 2022 par l'équipe permanente, sous la supervision du Conseil d'Administration (CA), pour mieux envisager le positionnement de KNHL au sein du groupe KNH comme pour mieux diriger de nouvelles interventions potentielles. La Direction envisage de recruter du personnel pour accompagner cette croissance car, même si elle est très motivée, l'équipe de permanents a atteint aujourd'hui sa pleine capacité d'absorption.

Dans ce contexte, la crainte est que la structure de l'ONG ne soit fragilisée par un nouveau bond quantitatif dans ses interventions. Le suivi des interventions est déjà rendu très complexe par la diversité dans la nature des opérations mises en œuvre par l'ONG, et cela même si la thématique centrale de la protection de l'enfance permet de garder un cap. Il y a un besoin de consolidation et de réflexion important, en particulier

sur les priorités de l'ONG et sur son autonomie et positionnement au sein du groupe KNH. Ceci doit être réfléchi à la lumière de l'ambition de l'ONG pour passer à la modalité accord-cadre dans ses relations avec le MAEE. Un audit organisationnel a été réalisé dans ce contexte mais qui ne répond pas à des questions clés comme la capacité de l'ONG à développer et maintenir des synergies entre ses différentes interventions mais aussi entre ses différents partenaires mais aussi la question du transfert de capacité vers les partenaires et bénéficiaires au Sud.

Les analyses des forces et faiblesses de l'ONG qui ont été faites en interne, d'une part, mais aussi par les évaluateurs, d'autre part, convergent sur de nombreux points de diagnostic et en particulier de prendre un certain recul afin de documenter et valoriser les pratiques. De cette réflexion, pourront émerger des priorités claires pour les activités de l'ONG et donc un positionnement plus pertinent de l'ONG au Luxembourg.

Cet ensemble de conclusions a amené les évaluateurs à proposer 21 recommandations dont quatre recommandations générales, quatre recommandations sur l'organisation et le fonctionnement, trois recommandations sur la stratégie, trois recommandations sur la gestion financière, quatre recommandations concernant les projets de l'ONG, et trois recommandations sur les thématiques transversales. Elles ont été discutées avec l'ONG et le MAEE lors de la réunion de restitution qui s'est tenue le 7 mars 2023.

Comme recommandation générale, les évaluateurs suggèrent à l'ONG de consolider ses bases stratégiques et opérationnelles afin d'envisager le passage prochain à la modalité accord-cadre. Il s'agit de poursuivre les efforts faits en 2022 en réfléchissant sur des thématiques fondatrices des interventions futures comme les priorités, les synergies et le transfert de capacité.

Pour ce qui concerne l'organisation et le fonctionnement de l'ONG, il est recommandé de renforcer l'équipe actuelle afin de lui donner de la disponibilité pour la documentation et la capitalisation des expériences acquises. Augmenter le nombre des membres du CA en y introduisant un peu de diversité pourrait aussi amener des vues différentes.

En matière de stratégie, il faut plus particulièrement renforcer l'ancrage des activités de développement dans la société civile au Luxembourg en générant des liens solidaires avec les bénéficiaires des interventions de l'ONG au Sud.

Les évaluateurs recommandent que soit réalisé un audit financier complet depuis l'année d'attribution du premier cofinancement par le MAEE. En effet, le système de suivi financier habituel de l'ONG ne présente pas de tableau de donneurs par origine avec les dons associés ; il se concentre plutôt sur la mobilisation des fonds propres servant à alimenter la contrepartie de l'ONG sur les cofinancements. Il n'est donc pas possible de suivre directement l'origine des fonds propres qui sont utilisés dans le cadre des cofinancements et ceci doit être vérifié.

Concernant les projets, il est recommandé de mettre plus d'accent sur le transfert de savoir-faire et de capacités ainsi que sur l'estimation systématique et régulière des indicateurs de suivi. De même, la mise en œuvre des leçons apprises et des recommandations faites par les évaluations devraient être suivies de manière plus précise et détaillée afin d'effectivement améliorer la qualité des interventions de l'ONG.

Enfin, en matière de thématiques transversales (genre, droits humains et environnement), l'ONG les prend bien en compte spécifiquement dans ses propositions de projets mais peine à concrétiser le suivi de leur mise en œuvre concrète dans les projets. Il est recommandé de bien intégrer les modes de suivi qui sont proposés dans les plans d'actions développés récemment par le MAEE sur ces thématiques.