



# ARTEMIS

Information Management

Since 1991

## ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG Société Kolping du Grand-Duché de Luxembourg asbl

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 Société Kolping du Grand-Duché de Luxembourg asbl. 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.

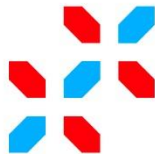
Évaluation réalisée, pour Artemis Information management s.a, par :

Virginie KREMER MORGANTE (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)

L'organisation non gouvernementale (ONG) Société Kolping du Grand-Duché de Luxembourg asbl a été fondé en 1961, issue d'une association de compagnons intégrée dans un mouvement international. Elle compte aujourd'hui environ 80 personnes, toutes bénévoles, se répartissant au sein de deux sections locales, la section Centre couvrant le centre, l'est et le sud du pays et la section Feulen couvrant le nord.

Agréée en 1986 et figurant ainsi parmi les premières ONG agréées par le MAEE, Kolping Luxembourg asbl a mis en œuvre une quinzaine de projets d'aide au développement, dont neuf depuis l'année 2000, en Tanzanie, au Burkina Faso, en Bolivie, au Rwanda et en République Démocratique du Congo (RDC). Ces projets se concentrent sur l'accès à l'eau potable et l'assainissement, l'élevage/l'agriculture et l'éducation primaire. L'ONG s'est reconcentrée géographiquement depuis 2018 et ne travaille que dans une seule province de la RDC, avec un partenaire local. Son cœur de métier reste la collecte de vêtements usagés sur le territoire luxembourgeois dans une optique de recyclage (économie circulaire). Cette collecte constitue la principale source de financement de l'ONG (fonds propres).

L'ONG n'ayant pas été évaluée et le MAEE ayant une vue partielle de la structure de l'ONG et de ses personnes clés, le MAEE a souhaité l'inclure dans le groupe des 11 ONG bénéficiant d'une évaluation organisationnelle en 2022-2023. Cette évaluation a été conduite par Artemis, qui a mobilisé une équipe de cinq experts.

L'évaluation s'est déroulée dans de bonnes conditions et en toute transparence. L'ONG s'est montrée très ouverte et disponible.

### **Voici les résultats de l'évaluation :**

#### **La capacité organisationnelle & la performance de mise en œuvre des projets de l'ONG**

**Gouvernance et leadership :** Le CA de l'ONG compte 10 membres en 2022, tous bénévoles. La représentation des genres est équilibrée et la moyenne d'âge du CA est de près de 67 ans. Si tous les membres contribuent à l'organisation des opérations de collecte des vieux vêtements, seuls sept membres jouent des rôles spécifiques et/ou participent régulièrement aux réunions du CA. Tous en revanche se retrouvent à l'AG. L'ONG rencontre depuis quelques années des difficultés à mobiliser de jeunes bénévoles en dehors des événements ponctuels de collecte des vêtements. En raison de l'âge moyen du CA et de l'absence prévisible de relève, l'ONG réfléchit à sa « stratégie de sortie » dans les prochaines années. Toutes les décisions sont prises au CA de manière démocratique, à la majorité, et l'ONG fait preuve d'une grande transparence sur sa gestion internes et ses activités auprès de ses membres. Suite aux discussions menées avec l'équipe d'évaluateurs, l'ONG a sollicité un prestataire pour l'aider à mettre en place un système de gestion électronique des documents sur un espace partagé, afin de rendre les documents plus accessibles et d'automatiser les sauvegardes.

Le bon fonctionnement de l'ONG dépend fortement d'une personne, la Présidente, véritable cheffe d'orchestre qui organise, coordonne, assure de nombreux rôles opérationnels. Elle centralise de fait beaucoup d'informations et dispose de la mémoire institutionnelle de l'ONG dont elle connaît tous les rouages. Elle se pose la question sans réponse à ce jour de sa succession d'ici les dix prochaines années.

**Stratégie :** L'ONG affiche aujourd'hui la mission de « lutter pour le progrès, le droit à la formation et au travail, afin de : garantir aux hommes une meilleure qualité de vie, de développer une économie et leur position sociale, créations de centres de formation professionnelle. » Elle se définit comme une « communauté catholique et démocratique » et défend les valeurs de justice sociale, de mise en valeur de la famille, de la profession, la religion et la société humaine. Kolping Luxembourg asbl n'a pas formulé de manière explicite sa stratégie générale mais a en revanche initié un programme de réflexion et de discussion en interne sur l'utilisation de ses fonds, sa future relation avec son partenaire historique au Nord, le CIRP, et sa vision pour 2035, avant de faire une proposition de rapprochement à ce dernier.

Pour ses activités à l'international, l'ONG s'est reconcentrée sur la Province de Lualaba en RDC en raison de capacités de suivi limitées. L'idée est aussi d'augmenter son impact local en concentrant ses efforts sur une région particulièrement reculée et défavorisée. De ce fait, L'ONG peut également assurer plus facilement un suivi a posteriori des projets achevés. Dans ses réponses aux besoins des bénéficiaires, l'ONG tente de veiller

systématiquement à ce que : (i) les capacités restent sur place (éviter la délocalisation vers l'Europe des personnels formés), (ii) un besoin nouvellement exprimé soit pertinent pour toute la communauté et (iii) le projet préalablement financé ait pu porter ses fruits (les bénéficiaires doivent « tenir leurs promesses »).

**Gestion et capacités en termes de ressources humaines :** Le bon fonctionnement de Kolping Luxembourg asbl repose sur l'engagement de quelques membres bénévoles du CA assurant des fonctions clés et il n'y a pas à ce jour de mesures particulières prises en interne pour mieux assurer la séparation entre l'exécutif (opérationnel, administratif et financier) et la gouvernance, ce qui peut potentiellement poser un risque de conflit d'intérêt. L'ONG a fait le choix de ne pas avoir de permanent salarié jusqu'ici mais cette discussion est intégrée dans l'exercice stratégique à l'horizon 2035. Kolping Luxembourg asbl a recours aux services d'appui-conseil de consultants externes et d'experts : (i) au Luxembourg pour évaluer la qualité des vêtements en vue de leur vente à l'entreprise allemande FWS ; (ii) en RDC par exemple pour réaliser des études de faisabilité, assurer la formulation de certains projets et traiter des aspects plus techniques de projets. Quelques membres ont été formés à la GCP/CL ainsi que le partenaire local ; deux ont suivi la formation sur la lutte contre le harcèlement et l'exploitation sexuelle.

**Gestion et capacités financière :** Le système comptable relève de la simple comptabilité de caisse recettes/dépenses tenue par la Trésorière. La maîtrise budgétaire repose essentiellement sur la Présidente, qui contrôle chaque mouvement de caisse et chaque document produit par la Trésorière. Un audit des comptes limité n'a pas été fait en 2021 et sera fait pour l'exercice 2022 pour renouveler l'agrément.

Sans avoir reçu de subventions publiques en 2021, l'exercice budgétaire 2021 a été excédentaire grâce aux actions de la collecte Aalt Gezai et du Container Service. La situation financière de l'ONG est très bonne au regard de la trésorerie accumulée qui s'élève à 1,45 Meuros fin 2021. Cette bonne santé financière, permise par la collecte de vêtements mais aussi par les dons des particuliers, les cotisations des membres, permet à l'ONG de reverser régulièrement des dons substantiels à des associations, des écoles, des communes ou des fondations au Luxembourg, mais aussi à l'international, notamment pour contribuer à des actions d'aide humanitaire. L'ONG n'a pas développé de stratégie de communication spécifique pour la collecte de dons et la recherche de nouveaux donateurs, car les actions de collecte de vêtements lui fournissent amplement les fonds nécessaires. L'ONG cherche aujourd'hui une alternative pertinente pour placer ses fonds propres non utilisés et s'oriente vers l'achat de logements sociaux.

**Gestion des projets :** Tous les projets mis en œuvre par Kolping Luxembourg asbl ne sont pas co-financés par le MAEE. L'ONG dispose de fonds propres relativement substantiels, lui permettant de réagir avec agilité à des demandes ponctuelles de ses partenaires et de mettre en œuvre des projets d'envergure différente. Parfois, l'ONG soutient la mise en œuvre d'un projet sur une année, puis sollicite le MAEE pour le déployer à plus grande échelle ? Tous les projets mis en œuvre en RDC le sont en partenariat avec Kinyingo-Effort a.s.b.l. (K-Fort). L'ONG témoigne d'une bonne maîtrise de chaque étape de la gestion de cycle de projet (de l'identification à l'évaluation) et du cadre logique. Le cadre de suivi s'appuie sur des indicateurs de résultats relativement bien définis, qui ne sont toutefois pas tous dotés d'une échéance. En tout état de cause, leur suivi est assez minutieux. L'ONG sous l'impulsion de sa Présidente, tire rapidement des leçons de ses expériences passées pour ajuster ses partenariats et ses projets. Elle a en outre recours à des audits de projets et des évaluations externes de projet, dans une optique d'amélioration continue. Il n'y a pas de séances de recyclage des formations reçues ni de démultiplication en interne au niveau du partenaire local, qui fait part de quelques besoins additionnels en termes de renforcement de capacités de son équipe.

Au niveau du Luxembourg, l'évaluation n'a pas identifié de bonnes pratiques systématiques et régulières d'amélioration continue de son organisation et de son fonctionnement institutionnel, autres que le bilan systématiquement réalisé en fin d'une opération de collecte. Les activités et les tâches critiques ne sont pas décrites dans des procédures, en prévision d'une passation de suite par exemple. Il existe toutefois des documents opératoires détaillés pour planifier organiser la collecte des vieux vêtements.

**Gestion des partenariats :** Au Luxembourg comme en RDC, l'ONG s'appuie sur des partenaires historiques, de confiance, et suffisamment professionnels pour répondre aux exigences de l'ONG. Il apparaît assez clairement que Kolping et K-Fort sont complémentaires d'un point de vue de l'expertise et de l'expérience. Les valeurs des deux partenaires sont partagées et leurs stratégies et missions sont cohérentes. Pour la collecte de vieux vêtements dans la rue, l'ONG a soudé un partenariat avec le CIRP. Dans leur accord de partenariat, 50% des revenus de la collecte de rue des vêtements sont rétribués au CIRP, 50% à l'ONG Kolping. Tous les partenariats et tous les accords passés avec des experts, d'entreprises et/ou cabinets sont formalisés dans des conventions, des *memorandum of understanding* (MoU) ou des contrats. Les rôles et les responsabilités des partenaires sont détaillés dans les conventions, tout comme les modalités de rapportage, les tranches de financement et les modalités de communication. S'il n'y a pas de mention spécifique relatives aux droits humains, aux droits de l'enfant et à certaines thématiques de coopération, il apparaît cependant que l'égalité de genre semble constituer une préoccupation majeure, ainsi que le respect du droit à l'éducation et à l'alimentation des enfants. Les partenariats sont par ailleurs équilibrés.

### L'efficacité, l'efficience et la durabilité de l'ONG

**Efficacité :** La performance globale de l'ONG Kolping Luxembourg asbl est bonne, que ce soit dans la satisfaction de ses partenaires ou dans les résultats opérationnels et financiers obtenus. L'ONG satisfait les exigences du MAEE et répond aux besoins de son partenaire local, même s'il ne bénéficie pas de plan de renforcement de capacités. L'ONG a une bonne image au Luxembourg, grâce au leadership de sa Présidente, à l'envergure de son action de collecte de vêtements et à sa générosité. Toutefois elle n'est pas toujours identifiée spontanément par son nom mais l'est systématiquement par association avec les « sacs jaunes et oranges » de collecte de vêtements. Elle dispose d'un site internet mais son compte Facebook est inactif depuis 2015. Les bénévoles de l'association ont une grande estime de leur Présidente et sont conscients que beaucoup de fonctions se concentrent à son niveau ; il y a très peu de turnover au niveau des membres.

Les objectifs des projets semblent atteints même si une extension d'un an a dû être demandée pour l'un d'entre eux, extension clairement justifiée et documentée.

**Efficience :** En l'absence de locaux et de moyens bureautiques propres, les frais de structure et de fonctionnement de Kolping Luxembourg asbl sont très faibles et représentaient 2% du budget dépenses de 2021. Sur le terrain, les membres de l'ONG se rendant en mission de suivi en RDC financent elles-mêmes leurs billets d'avions et leurs frais de mission. L'ONG optimise l'usage des fonds dédiés au projet et mobilise des experts locaux à des coûts raisonnables.

**Pertinence :** Kolping Luxembourg asbl appuie ses interventions sur les besoins exprimés par les bénéficiaires sur le terrain, relayés par les études, enquêtes, questionnaires et par le partenaire local. Très concentrée géographiquement, l'ONG met en œuvre des projets cohérents, liés entre eux, dans une approche quasi holistique de réponse aux besoins des populations locales.

**Durabilité :** L'ONG n'est pas dépendante des subventions du MAEE. Le principal facteur qui puisse nuire à sa durabilité organisationnelle est celui de la relève. L'ONG doit également s'assurer de maîtriser tous les risques liés au changement de réglementation quant à la collecte et au recyclage des vêtements, qui pourrait affecter ses fonds propres. En ce qui concerne la durabilité des projets, l'évaluation a identifié les facteurs favorables suivants : l'ingénierie sociale autour des projets d'accès à l'eau, les contacts du partenaire local avec les autorités, la qualité des forages, le maintien des personnels après la clôture des projets (rémunérés par des AGR) et le plan de reprise des salaires à moyen terme. Parmi les facteurs défavorables à leur durabilité, l'évaluation relève que Kolping Luxembourg asbl est le seul bailleur de K-Fort et prend en charge les salaires des enseignants sur fonds propres, que les autorités locales ne semblent pas avoir des capacités de reprise et que les besoins des populations de la province prennent un aspect de « pelote de laine », avec des besoins derrière des besoins.

### Analyse de l'intégration des thématiques transversales prioritaires de la Coopération luxembourgeoise

**Droits de l'homme :** La Présidente et la Trésorière ont obtenu leur certificat de prévention de l'exploitation et de l'abus sexuel en 2020. Ce n'est pas une thématique qui est abordée avec leur partenaire local. Cependant,

L'ONG dit s'assurer que l'équipe salariée de K-Fort fonctionne dans le respect du droit du travail et des droits humains. Elle fait le constat d'un très faible turnover au niveau du personnel de son partenaire local, ce qui lui semble témoigner d'une situation convenable pour les salariés. Pour chaque recrutement, un comité est mis en place de façon à veiller à la transparence, à l'équité et à la qualité du recrutement.

**Egalité des genres :** La composition du CA de l'ONG est équilibrée en termes de genre, celle du partenaire local également. Le projet actuellement en cofinancement est marqué 2 sur le genre. La prise en compte du genre s'appuie principalement sur des actions ponctuelles visant à couvrir les besoins des jeunes-filles et à impliquer plus fortement les femmes, ainsi qu'à avoir des effectifs équilibrés filles-garçons à l'école. Il n'y a pas de stratégie d'intégration du genre à proprement parler, qui permette de couvrir les besoins des hommes et des femmes et d'assurer l'égalité des genres. Dans le système de suivi de projet de Kolping, l'évaluation n'a pas trouvé d'indicateurs désagrégés selon le genre.

**Durabilité environnementale :** Plusieurs options choisies par l'ONG visent à respecter l'environnement, telles que les actions de collecte de vêtements, approche d'économie circulaire, des constructions en matériaux locaux pour les projets, avec recours aux énergies renouvelables, des études d'impact environnemental et social pour les forages.

### Conclusions, bonnes pratiques et recommandations

L'ONG Kolping Luxembourg asbl est solidement ancrée à Luxembourg et indépendante des subventions du MAEE. Sa gestion est rigoureuse et sa gouvernance participative et transparente. L'ONG bénéficie d'une bonne notoriété à Luxembourg et contribue au renforcement du tissu social local. Ses choix stratégiques et opérationnels sont éclairés. L'ONG est bien consciente de ses forces et de ses faiblesses. Elle respecte les conditions générales qui régissent sa relation avec le MAEE et répond de manière satisfaisante aux attentes de celui-ci. Kolping Luxembourg asbl connaît bien la stratégie de coopération du Luxembourg et répond aux exigences.

Sur le plan organisationnel, le fonctionnement de l'ONG repose sur une personne clé au fort leadership, qui cumule les fonctions opérationnelles, administratives et de gouvernance avec une faible délégation. Le CA est vieillissant, les jeunes sont difficiles à mobiliser en dehors d'actions ponctuelles et il n'y a pas (encore) de plan de relève à moyen terme. Consciente de ce risque, l'ONG a enclenché à l'issue de l'atelier d'autodiagnostic une démarche de réflexion sur le futur de Kolping Luxembourg asbl et sa vision à 2035. Cette réflexion doit lui permettre de prendre une décision pour son futur qui est questionné en interne depuis plusieurs années sans arriver à une solution qui satisfasse le CA.

Ses interventions de coopération internationale se sont reconcentrées géographiquement au cours des dernières années, en phase avec ses capacités de suivi. Elle déploie sur le terrain une approche quasi holistique de réponse aux besoins sociaux de base, concentrée dans une province de RDC avec son partenaire local historique. Elle veille dans la mesure du possible au bon fonctionnement de l'association partenaire et se préoccupe véritablement des thématiques transversales, même si elle ne dispose pas de stratégie à proprement parlé.

**Plusieurs pratiques intéressantes ont été relevées** par l'évaluation, qui pourrait faire l'objet d'une analyse et éventuellement d'un échange avec d'autres ONG : 1. Plan de reprise des salaires de son partenaire local (RDC), 2. Une conception des projets reposant sur une analyse détaillée des parties prenantes, des études de faisabilité et le recours à des expertises/cabinets externes pour des phases clés du projet (préparation, solutions techniques, évaluation) et 3. Des projets d'approvisionnement en eau potable intégrant les volets ingénierie sociale, sensibilisation et formation (volets « soft » et « hard » concomitants)

Artemis propose **10 recommandations** à l'ONG Kolping Luxembourg asbl, qui concernent quatre grandes thématiques. Cinq recommandations sont déjà en cours de mise en œuvre par l'ONG

<b>Gouvernance, organisation et ressources humaines</b>	<b>Stratégie</b>
<p>R1 - Déléguer et répartir les tâches opérationnelles administratives assurées par la Présidente</p>	<p>R2 – Organiser un séminaire stratégique avec les administrateurs disponibles pour prendre les décisions qui s’imposent sur le futur de l’ONG (en cours)</p> <p>R3 - Définir une stratégie d’utilisation et d’investissement des fonds propres de l’ONG (en cours)</p>
<b>Gestion et durabilité des projets</b>	<b>Gestion de la documentation</b>
<p>R4 - Initier une véritable dynamique de renforcement de capacités de K-Fort, en se basant sur un diagnostic des compétences et des besoins.</p> <p>R5 – Sensibilisation du partenaire à et intégration dans la convention de partenariat, des préoccupations de la Coopération luxembourgeoises : stratégie générale et thématiques transversales</p> <p>R6 - Garantir la séparation des fonctions opérationnelles et de gouvernance au niveau de K-Fort</p> <p>R7 - Dans l’optique de poursuivre les interventions en RDC, se doter d’une stratégie d’intégration du genre dans les projets, qui garantisse le respect des besoins spécifiques des hommes et des femmes bénéficiaires des interventions mises en œuvre par le partenaire local.</p> <p>R8 – Dans l’optique de consolider la position de K-Fort dans son environnement, un plaidoyer pourrait être fait de la part de Kolping Luxembourg asbl auprès des autorités locales pour des appuis plus institutionnels.</p> <p>R9 – Clarifier les effets de la nouvelle réglementation sur le recyclage des vêtements et la destination des vêtements non réutilisables/recyclables (en cours)</p>	<p>R10 – Mettre en place un système de sauvegarde automatique et de partage des fichiers accessibles par tous les membres concernés (en cours)</p> <p>R10bis - Veiller à ce que les versions signées de tous les documents de type conventions de partenariat et contrats soient archivées dans le système (en cours)</p>