



ARTEMIS

Information Management

Since 1991

ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE « LIFE PROJECT 4 YOUTH LUXEMBOURG » (LP4Y Luxembourg)

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 « LIFE PROJECT 4 YOUTH LUXEMBOURG » (LP4Y Luxembourg). 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.

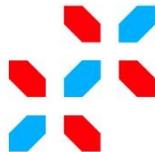
Évaluation réalisée, pour Artemis Information management s.a, par :

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

Life Project 4 Youth Luxembourg, (LP4Y Luxembourg) a vu le jour en 2010 dans le but de favoriser l'insertion professionnelle et sociale de jeunes en situation de grande précarité et frappés d'exclusion, au Luxembourg et dans le monde, dans le cadre d'un mouvement international de 19 entités implantées dans 13 pays, l'Alliance, « pour les jeunes, par les jeunes ». Agréée ONGD depuis 2018, elle est aujourd'hui dotée d'un Conseil d'administration de 15 membres dont l'âge moyen est de 42,6 ans et de culture entrepreneuriale, dont 4 sont particulièrement actifs et concentrent les fonctions exécutives, opérationnelles et administratives au sein du Bureau.

L'ONG déploie le modèle de développement LP4Y constitué d'un ensemble structuré et formaté de concepts et d'outils pédagogiques et de gestion dans le respect de la Charte du mouvement garantie par l'Alliance LP4Y, en restant juridiquement indépendante et autonome en termes d'actions sur le terrain. Elle profite de ce modèle pédagogique innovant, du partage de pratiques et d'expériences ainsi que de la synergie entre toutes les entités du mouvement auquel elle contribue. Elle gère des projets mis en œuvre principalement par des volontaires de solidarité internationale (VSI) et quelques personnels locaux en CDD qui assurent le fonctionnement de la structure locale LP4Y Népal. Parmi eux, un projet de construction de centre de formation et de programmes de formation au Népal (*Green Village*) d'un budget total de 952 106,88 euros est cofinancé par le MAEE. L'ONG vise à réunir les conditions favorables à la réalisation de projets « rentables ». Elle accompagne et conseille les jeunes tout au long - de leurs projets de vie pour les amener à l'autonomie financière et sociale.

L'ONG a été agréée récemment et sa structure et son organisation sont encore peu connues du MAEE, elle a été incluse 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 trois experts. L'évaluation s'est déroulée dans de bonnes conditions et en toute transparence. L'ONG s'est montrée ouverte à l'exercice.

Voici les résultats de l'évaluation :

Capacité organisationnelle & la performance de mise en œuvre des projets de l'ONG

L'ONG bénéficie du **leadership** du duo « président-vice-président », du réseau et de la mémoire institutionnelle de ce dernier, membre fondateur du mouvement. Sa **gestion financière et administrative** est rigoureuse et transparente aux yeux de l'Alliance qui consulte régulièrement la disponibilité en trésorerie de ses membres, afin de mobiliser des fonds vers d'autres membres qui en ont besoin. La **situation financière** de LP4Y Luxembourg apparaît bonne en raison de ses fortes capacités à lever des fonds, notamment *corporate*, et de résultats excédentaires depuis 2019 ; l'ONG sécurise les fonds dédiés aux projets et fait des projections mensuelles. Elle ne publie cependant pas encore ses comptes de résultat et bilan sur lesquelles ses fonds dédiés ne sont d'ailleurs pas distingués des capitaux et réserves.

L'information circule aisément entre les membres du CA et un processus de digitalisation est en cours. La mémoire institutionnelle de l'ONGD repose essentiellement sur la documentation organisationnelle commune stockée sur le Drive de l'Alliance, et une documentation opérationnelle, administrative et financière propre également stockée sur un espace du Drive de l'Alliance dédié à LP4Y Luxembourg.

La **stratégie** de LP4Y Luxembourg s'inscrit dans la stratégie globale du mouvement LP4Y et ceci induit un risque de confusion entre le mouvement international et l'entité luxembourgeoise qui manque de visibilité et de lisibilité externe.

L'ONG a des ambitions fortes avec lesquelles ses **capacités internes** ne sont pas encore en adéquation, notamment en termes de disponibilité des bénévoles, de répartition des fonctions et des rôles, et de connaissance et compréhension du modèle de la coopération au développement. L'ONG réfléchit à renforcer la structure du siège, en recrutant éventuellement un ou deux permanents pour rassurer les

baillleurs de fonds concernant sa capacité à gérer la quantité de projets envisagés, mais craint de ne plus être alors cohérente avec ses valeurs.

Pour ce qui concerne ses **interventions**, l'ONG a acquis de l'expérience en travaillant avec l'Agence Française de Développement et en ayant recours au service d'appui-conseil du Cercle des ONGD. Malgré l'absence de renforcement formalisé de capacités à ce niveau, la GCP/CL et la GAR semblent bien maîtrisés de l'identification jusqu'au rapportage du projet, en passant par son suivi régulier. Des KII (*key impact indicators*) sont définis sur l'accompagnement, l'intégration, la pédagogie digitale, les programmes de formation et le partenariat. L'analyse initiale des besoins au Népal a été faite par des VSI ; l'évaluation n'est pas en mesure de se prononcer sur sa qualité. Les indicateurs objectivement vérifiables satisfont les critères « SMART » mais ne permettent pas encore d'assurer un suivi à plus long-terme de l'insertion et de l'inclusion des jeunes.

Pour pallier le fort *turnover* induit par le recours aux VSI, l'ONG a un processus d'intégration et de formation très structuré, qui permet aux jeunes VSI de rentrer dans le modèle LP4Y, de gérer les centres de formation et de mettre en œuvre les projets. Malgré l'appui du mouvement et du suivi rapproché de LP4Y Luxembourg, l'équipe de coordination de LP4Y Népal réalise un travail multitâches considérable. Le partenariat entre LP4Y Luxembourg et son **partenaire local** de LP4Y Népal est scellé par une convention qui décrit les rôles et responsabilités de chaque partie prenante mais ne fait pas référence à la stratégie de Coopération luxembourgeoise. LP4Y Népal, avec l'appui du Luxembourg, tisse par ailleurs un réseau local de grandes entreprises pour servir ses objectifs d'insertion.

S'appuyant sur une culture entrepreneuriale, l'ONG a encore des difficultés à se faire connaître et comprendre des acteurs du développement et le mouvement LP4Y apparaît complexe et codifié à des yeux extérieurs.

Efficacité, efficacité et durabilité de l'ONG

La **performance** globale de LP4Y Luxembourg est bonne, surtout en ce qui concerne ses résultats financiers. Il y a à ce jour encore peu de contacts directs entre l'ONG et le MAEE, et son expérience d'ONG agréée est encore récente. L'ONG est toutefois très réactive lorsqu'il s'agit d'apporter des précisions ou de répondre à des questions.

L'ONG est **efficace** et prône la frugalité. Ses frais de structure et de fonctionnement sont limités à 7% de ses charges d'exploitation en 2021. Sur le terrain, elle mobilise des VSI indemnisés par LP4Y France et des personnels locaux recrutés en CDD d'un an : ses frais de structure sont par conséquent limités.

La **pertinence** de l'ONG repose surtout sur l'importance accordée au réseau d'entreprises privées pour traiter localement la question de l'insertion professionnelle des jeunes, notamment issus des bidonvilles. Toutefois, les centres de formation font face à des difficultés de remplissage et la question du degré d'adéquation entre la solution apportée et les besoins reste posée. L'évaluation soulève aussi deux autres questions : dans quelle mesure le modèle « tout volontaire » permet-il de traiter toute la complexité de programmes de formation professionnelle, d'insertion et d'entrepreneuriat avec le professionnalisme nécessaire ? Dans quelle mesure l'intervention est-elle cohérente et alignée avec les politiques et stratégies nationales du secteur de la formation professionnelle, de l'insertion et de l'entrepreneuriat ?

En termes de **durabilité**, LP4Y Luxembourg peut s'appuyer sur un réseau solide de partenaires techniques et financiers, sur les autres entités de l'Alliance et sur l'écosystème de futurs employeurs développé. Son modèle efficace nécessite peu de ressources pour fonctionner. Cependant, le modèle ne permet pas un renforcement durable de la structure locale qui permettrait de faire perdurer le modèle LP4Y sur place, de le répliquer et le démultiplier. En outre, l'approche « intensive » de recours aux volontaires présente un défi : comment rendre pérennes des structures locales et leurs projets avec des volontaires

internationaux remplacés tous les un à trois ans et des personnels locaux en contrats de courte durée ? Le système de VSI n'est pas conçu à l'origine pour faire intégralement fonctionner une structure délocalisée comme le fait LP4Y.

La stratégie de sortie n'est pas claire ni formalisée : concerne-t-elle le retrait de LP4Y Luxembourg avec maintien de l'entité népalaise ou bien le retrait du mouvement LP4Y ? Dans quelle mesure le modèle pourrait-il perdurer en l'absence de VSI ? A ces questions, l'ONG répond qu'elle investit dans l'humain et que les humains sont les éléments multiplicateurs.

Analyse de l'intégration des thématiques transversales prioritaires de la coopération luxembourgeoise

Plusieurs initiatives visent une meilleure appréhension et considération des **droits de l'homme**, comme l'initiative de révision de la grille des salaires des personnels locaux et de leurs contrats de travail, des discussions entre les équipes locales et les jeunes sur la problématique du travail décent, ou encore la signature d'une charte contre le harcèlement sexuel par les *catalysts* nationaux et internationaux.

En matière d'égalité des genres, LP4Y Luxembourg vise un public cible exclusivement féminin et déploie plusieurs activités en faveur de la condition féminine : formation sur la santé des femmes, sessions de self-défense, réactions à avoir face au harcèlement et lutte contre les stéréotypes de genre. Il n'y a cependant pas de stratégie d'intégration du genre dans l'organisation et ses interventions.

L'évaluation constate, enfin, un intérêt fort de l'ONGD pour la **durabilité environnementale** au niveau du fonctionnement de ses centres, des parcours pédagogiques qui sont adaptés aux besoins des jeunes en milieu rural et de partenariats avec une municipalité en vue de collaborer sur des initiatives environnementales locales. L'élément le plus inédit reste l'élaboration et le suivi d'indicateurs de durabilité sur le recours aux énergies renouvelables des centres, le compostage, la gestion des déchets, ou encore les émissions de CO2 liées aux déplacements internationaux.

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. Sécurisation des fonds dédiés au projet cofinancé par le MAEE, 2. Durabilité environnementale et 3. Modèle pédagogique LP4Y.

Artemis propose **8 recommandations** à l'ONG LP4Y Luxembourg, qui concernent quatre grandes thématiques.

Gouvernance, organisation et ressources humaines	Suivi et durabilité des projets
R1 – Renforcer la capacité organisationnelle de l'ONG R2- Assurer la durabilité organisationnelle de la structure népalaise R3- Renforcer les compétences en coopération au développement	R5 – Se doter d'indicateurs d'effets à moyen et long terme relatif à l'insertion et l'intégration des jeunes (en cours) R6 – Evaluer et capitaliser l'expérience acquise sur le projet R7 – Améliorer la durabilité des effets du projet lié à une stratégie de sortie
Gestion financière	Communication externe
R4 – Mettre en cohérence les outils de gestion financière	R8 - Mieux communiquer sur LP4Y Luxembourg