



ARTEMIS

Information Management

Since 1991

ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE « TOUTES À L'ÉCOLE LUXEMBOURG ASBL » (TAE 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 « Toutes à l'école Luxembourg asbl » (TAE 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.

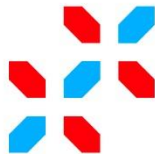
Évaluation réalisée, pour Artemis Information management s.a, par :

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

Créée en 2010 et agréée par le MAEE Luxembourg en 2015, l'ONG « Toutes à l'école Luxembourg asbl » (TAE L) est en plein expansion. Sa force actuelle repose sur des valeurs largement partagées, une mission claire et fédératrice, ainsi que sur le dynamisme de membres bénévoles et de permanentes salariées.

Ayant pour objectif principal de soutenir l'éducation des jeunes filles les plus pauvres dans le monde, elle facilite dans son pays unique d'intervention, le Cambodge, la scolarisation et l'autonomisation des jeunes-filles par la mise en place de foyers d'étudiantes, de programmes pédagogiques et la construction d'un internat pour les jeunes filles du collège et du lycée du campus Happy Chandara, cogéré avec TAE France. Membre du réseau TAE dont elle a acheté la licence de marque, TAE L a en effet des liens de collaboration avec mandats croisés de deux administrateurs avec TAE France, mais reste une entité luxembourgeoise indépendante, qui possède sa propre stratégie, sa propre organisation, son propre mode de gestion et de fonctionnement, son propre système d'information et de maîtrise de ses projets. TAE L intervient en synergie avec TAE France au Cambodge.

L'ONG n'ayant jamais été évaluée et le MAEE souhaitant en connaître davantage sur sa structure, son approche et ses modalités de travail sur le terrain au Cambodge, 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 très ouverte et disponible.

Voici les résultats de l'évaluation :

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

La gouvernance de TAE L est saine, avec une présidence élue pour trois ans renouvelable une seule fois, et un retrait systématique de la présidente des prises de décision en cas de conflit d'intérêt. Le style de **leadership** est participatif et collaboratif, avec processus de décision collégial. En complément des rôles et des responsabilités assurés par sept membres bénévoles, et bénéficiant du fort leadership du binôme formé par la présidente-trésorière actuelle et un administrateur ayant l'expérience du terrain, le CA s'appuie sur trois permanentes salariées : une assurant la fonction de secrétaire générale du CA depuis début 2019, une chargée de communication depuis fin 2020 et une directrice des opérations depuis janvier 2022, dont le recrutement permettra à la présidente qui cumule plusieurs fonctions, de prendre du recul sur la gestion opérationnelle et de projets de l'ONG. Le profil professionnel des membres est clairement orienté vers les métiers d'audit, de la finance et du droit, ce qui bénéficie clairement à la **gestion financière et administrative** de l'ONG, rigoureuse et transparente. La présidente-trésorière et la secrétaire générale travaillent en étroite collaboration pour suivre les mouvements financiers et assurer les paiements. Elles appliquent la politique des quatre yeux. Les mécanismes de diffusion élargie et de publication des comptes-rendus de CA et d'AG permettent une **circulation transparente de l'information**.

La situation financière de TAE L apparaît bonne et durable, avec une diversité de sources de financement : parrainages, dons individuels et *corporate*, subsides publics, etc., des résultats régulièrement excédentaires et des apports suffisants pour ses projets cofinancés. TAE L reste toutefois dépendante du MAEE à ce niveau, avec des salaires en jeu.

Suite à une **réflexion stratégique** initiée par la vice-présidente et conduite en plusieurs sessions en 2021, la nouvelle mission de l'ONG a été redéfinie de manière participative comme suit : « favoriser l'inclusion des filles défavorisées dans la société cambodgienne », par le développement d'un programme d'accompagnement matériel, pédagogique et social à la poursuite d'études après le Baccalauréat, pour des jeunes femmes issues des milieux défavorisés ayant suivi leur scolarité primaire et secondaire à l'école HC. TAE L offre aussi un hébergement aux collégiennes et lycéennes de HC (internat). Cette revue stratégique a également permis de décrire ses ambitions à moyen terme : évolution du rôle du CA vers moins d'opérationnel, recherche d'indicateurs pertinents d'efficacité et d'effets et renforcement des

synergies avec TAE France. Elle insufflé à l'ONG une **dynamique de professionnalisation** à Luxembourg et **d'autonomisation** de la succursale au Cambodge, où 24 personnes travaillent pour le projet des foyers, 9 personnes pour l'internat, soit au total 33 employés. Les cinq expatriés occupent majoritairement des postes de direction et de gestion : quatre en contrat VSI, un en contrat local d'expatrié. Malgré des tentatives, il n'a pas été trouvé de directeur local qui réponde aux attentes.

Pour ce qui concerne ses **interventions**, l'évaluation confirme une bonne maîtrise de la gestion du cycle de projet et de la gestion axée sur les résultats (GAR), grâce à aux compétences du binôme présidente-administrateur et à des habitudes de travail professionnelles. Les autres bénévoles et les permanentes de l'association n'ont en revanche pas suivi d'autres formations dispensées en matière d'efficacité de l'aide au développement, de partenariats ou de durabilité des projets qui viendraient compléter leurs compétences actuelles. L'identification repose sur une bonne connaissance du terrain et les leçons tirées des précédents projets. La formulation est aujourd'hui participative et le suivi se fait grâce à des indicateurs de réussite dans les études, d'insertion professionnelle à court terme et de bien-être à l'internat. L'ONGD envisage de les revoir afin d'intégrer des indicateurs d'efficacité, de performance et de suivi à plus long terme de l'insertion professionnelle. Les rapports et les missions de suivi sont réguliers. Un audit a été réalisé pour le projet d'internat 2 qui a inclut une prise en compte sommaire des critères du CAD de l'OCDE et un rapport d'évaluation externe finale est en cours de finalisation pour le projet d'accompagnement (foyers). Il y a quelques documents de capitalisation et des interactions avec d'autres associations intervenant dans le même secteur au Cambodge dans l'optique d'un partage d'expériences.

Si l'ONGD n'a pas de partenaire local. Elle s'appuie sur une **succursale** et contribue néanmoins à renforcer le tissu local : recrutement de personnels locaux, partenariats avec des entreprises locale ou européennes délocalisées, renforcement des capacités des jeunes-filles et indirectement de leurs communautés. Ces résultats mériteraient toutefois d'être mieux mis en évidence par l'ONG.

Enfin, TAE L bénéficie d'un **bon ancrage** au Luxembourg qu'elle souhaite encore améliorer, et d'une **communication externe de qualité**, lui permettant de renforcer son image et de développer sa notoriété.

Efficacité, efficacité et durabilité de l'ONG

La **performance** globale de TAE L est bonne, que ce soit dans la satisfaction de ses partenaires ou dans les résultats opérationnels et financiers obtenus. En termes **d'efficacité**, le ratio de frais de fonctionnement de près de 18%, élevé par rapport à la moyenne observée chez les ONGD n'ayant pas ou peu de permanents (fourchette de 2 à 8%), est dû au nombre de salariés employés au Nord (3) et au Sud (29) qui découle d'un choix stratégique assumé par l'ONG. Toutefois, l'évaluation n'est pas en mesure de démontrer quelle différence en efficacité et en impact ce choix procure sur le terrain par rapport à une ONG collaborant avec un partenaire local, mise à part une meilleure maîtrise du projet sur place et la création d'emplois locaux.

Sur le terrain, TAE L avait initialement déployé un modèle calé sur une culture et des perceptions occidentales pour nourrir ses objectifs. L'ONGD a tenu compte de certains écueils dus à la culture et au contexte locaux et de situations conjoncturelles comme l'adaptation à la crise sanitaire, pour ajuster sa stratégie pédagogique et s'ouvrir un peu plus au contexte local. L'ONG est consciente des pistes de travail qui lui permettront d'améliorer encore sa **pertinence** : travail avec les familles, sensibilisation, communication au changement de comportement par exemple.

La stratégie d'intervention de TAE L au Cambodge est une **stratégie de consolidation**, qui repose sur la capacité d'accueil des étudiantes, le renforcement de leur accompagnement dans le but d'améliorer leurs chances d'insertion et l'autonomisation de la succursale. TAE L et TAE LS n'ont pas encore défini de stratégie de sortie du projet mais réfléchissent ensemble à autonomiser la succursale au Cambodge. La **durabilité** est en effet un sujet fondamental pour l'ONGD qui couvre tous les salaires de la succursale.

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 des sessions s'information sur les droits en santé sexuels et reproductifs, une attention particulière à la santé physique et mentale des étudiantes, une sensibilisation au cyberharcèlement et une volonté de faire évoluer la grille des salaires pour équilibrer les écarts entre personnels locaux et expatriés ainsi que de développer la formation. La formation à la lutte contre le harcèlement et l'exploitation sexuelle, obligatoire pour les ONGD luxembourgeoises, n'a cependant pas été infusée jusqu'à la succursale. Il n'y a pas d'engagement des personnels (qu'ils soient féminins ou masculins) ni des entreprises partenaires à ce niveau.

En matière d'égalité des genres, TAE L a un public cible exclusivement féminin avec un projet à un marqueur CAD de 1 sur l'égalité homme/femme. Les formations soutenues sur le campus ne sont pas tributaires des stéréotypes de genre et TAE LS vise graduellement la montée vers la mixité en recrutant des profils masculins et féminins. TAE L n'a pour autant pas de stratégie d'intégration du genre, qui permettrait d'adresser plus finement les besoins sexo-spécifiques des jeunes-filles, de comprendre leur articulation avec la culture locale et de pallier à certaines critiques qui pourraient émerger, de discrimination positive en faveur des filles. Il n'y a pas d'analyse situationnelle qui permette de disposer de suffisamment de données pour construire une stratégie à plus long terme et de définir plus clairement des objectifs et stratégies d'action. Au fil des étapes du processus d'évaluation, TAE L a mieux compris ce constat et identifié des pistes de travail afin de prendre en compte les recommandations faites à ce niveau.

L'évaluation constate, enfin, un intérêt fort de l'ONGD pour la **durabilité environnementale** au niveau du fonctionnement de ses foyers, intérêt soutenu par les fonctions de l'actuelle présidente en matière de développement durable. Le projet est sensible aux enjeux environnementaux et aux métiers de demain, dont les métiers verts. Ce n'est pas seulement les projets de TAE L qui suivent cette dynamique mais tout le campus Happy Chandara.

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. Gouvernance saine leadership participatif et transparence, 2. Exercice de revue stratégique avec plan de suivi et 3. Travail sur les softskills.

Artemis propose **10 recommandations** à l'ONG TAE L, qui concernent six grandes thématiques.

Gouvernance, organisation et ressources humaines	Stratégie
R1 – Renforcer les capacités des ressources humaines R2 – Poursuivre les efforts de séparation des fonctions de gouvernance et opérationnelles	R3 – Assurer le suivi régulier et systématique du plan stratégique de l'ONGD (en cours)
Gestion financière	Suivi et durabilité des projets
R4 – Présenter plus clairement la part ONGD dans le cofinancement de projet en revoyant la logique de destination des fonds	R6 – Commencer à entamer un processus de capitalisation (en cours)
Gestion des partenariats	Thématiques transversales
R7 – Améliorer l'ancrage au Luxembourg R8 – Renforcement du tissu local	R9 – Structurer et formuler les stratégies d'intervention qui concernent les thématiques transversales R10– Contacter d'autres ONGD intervenant dans la formation professionnelle pour un échange de pratiques