ARTEMIS
Information Management
Since 1991

ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG WEGA AIDE HUMANITAIRE

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 WEGA Aide Humanitaire. 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 (Evaluatrice)

Marc ROURE (Expert organisationnel)

Sandrine BEAUJEAN (Assurance qualité)

LUXEMBOURG
AID & DEVELOPMENT

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 WEGA Aide Humanitaire. Les travaux ont été déployés selon une méthodologie partagée à l'avance avec le MAEE et les ONGD concernées, qui incluait en particulier une réunion individuelle avec le président sur les conclusions préliminaires de l'évaluation, faute d'avoir pu trouver une date pour réunir les autres membres du bureau, et d'une réunion de restitution du rapport provisoire avec le MAEE.

Fondée en 1995, les premières activités humanitaires de WEGA se sont déroulées les régions de Moscou et de Toula. Depuis 2011, tous les projets cofinancés de WEGA sont réalisés aux Philippines et couvrent des secteurs variés et intégrés. WEGA n'est pas encore totalement sortie de la situation critique au plan organisationnel et financier qu'elle subit depuis quelques années.

Au niveau organisationnel, WEGA a subi un turnover très élevé au cours des deux dernières années au niveau de son comité. Un nouveau comité a été fraîchement formé, dont les membres ont encore besoin de mieux se connaître pour créer une dynamique de groupe. La constitution de cette nouvelle équipe et l'arrivée d'un nouveau président qui a de l'expérience au sein d'autres ONG d'aide humanitaire et de développement donnent un nouveau souffle à l'ONG et lui permettent aujourd'hui de voir le bout du tunnel. Au niveau financier, il manque à WEGA une stratégie de communication et de collecte de fonds ; ses ressources financières sont limitées à moyen terme, avec peu de donateurs réguliers garantissant des rentrées régulières suffisantes.

Si la capacité organisationnelle et financière actuelle de l'ONG peut mettre en question sa durabilité dans l'état actuel des choses, WEGA a émis de bonnes idées pour le futur et peut s'appuyer sur le réseau de son Président dans le secteur privé en général et dans le monde de la finance en particulier pour mobiliser des financements privés.

La nouvelle équipe a lancé un exercice de planification stratégique qui est en cours au moment de l'évaluation. Cet exercice a été réalisé selon une approche très participative.

L'ONG souffre d'une absence de mécanismes d'apprentissage et d'amélioration continue, tant sur le plan organisationnel qu'au niveau des projets. L'évaluation a pu noter le souhait de la nouvelle équipe de tirer les leçons du passé et de repartir sur des bases saines. En effet, WEGA a parfaitement conscience de ses faiblesses passées et sait qu'elle doit ajuster ses actions et éviter de tomber dans les mêmes écueils à l'avenir.

WEGA a une bonne connaissance du contexte philippin et jouit d'un bon ancrage aux Philippines grâce à l'expérience du Président, et des membres de la diaspora philippines membres ou proches du comité. En revanche, WEGA a encore des compétences limitées au sein du comité actuel pour la formulation, la gestion et le suivi des projets, une méconnaissance des conditions générales régissant les relations entre le MAEE et les ONGD. L'ONG souffre également d'une absence d'interlocuteurs clairement identifiés pour assurer l'interface avec ses partenaires locaux et le MAEE, et pour répondre suffisamment rapidement et efficacement aux demandes de ses partenaires, ce qui provoque des retards sur les projets.

Les partenariats sont régis par des conventions sécurisant le cadre de la collaboration. Toutefois, certains partenariats au Nord font l'objet de conventions limitées au seul aspect financier, quand d'autres couvrent les modalités de suivi conjoint des projets cofinancés, mais sans traiter la synergie possible ou le partage d'expérience entre partenaires. Au Sud, chaque partenariat fait l'objet de conventions ad hoc, sans modèle-type permettant d'assurer l'exhaustivité des points à couvrir.

Les nombreux partenariats au Nord sont autant d'opportunités de cofinancement et de mutualisation des ressources. L'évaluation a noté une absence de dynamique de renforcement de capacités entre partenaires et une insatisfaction mutuelle de la collaboration entre WEGA et un de ces partenaires, en passe d'être résolu.

Sur le terrain, l'ONG a également prévu d'impliquer des acteurs du secteur privé dans ses projets pour assurer leur durabilité. Toutefois, l'ONG doit définir assez rapidement les critères d'identification de ses futurs projets et partenariats comme elle l'a prévu dans son plan stratégique, mais également se donner les moyens d'assurer un suivi sérieux des projets et de pouvoir être à l'avenir plus disponible et réactive pour ses partenaires locaux.

En termes d'intégration des thématiques transversales, les droits humains sont une thématique historique de l'ONG. Cependant, la manière dont WEGA intègre cette dimension au-delà de la bonne gouvernance des comités locaux est peu claire et nécessite des précisions pour le futur. La durabilité environnementale est un axe central des activités de WEGA. L'intégration du genre est avant tout déclarative, les documents de projets ne permettent pas d'apprécier dans quelle mesure cette thématique a réellement été prise en compte.

L'évaluation a identifié deux bonnes pratiques avec (1) un système de co-financement multiple de ses projets et (2) l'idée en cours de maturation de collaborer avec une université et le secteur privé par exemple.

L'évaluation a formulé un ensemble de 15 recommandations à l'ONG WEGA, qui concernent plusieurs grandes thématiques.

Au niveau de la **stratégie**, l'évaluation recommande à l'ONG de clarifier son nom et de la mettre en phase avec ses interventions de développement, de préciser sa stratégie de l'ONG en matière d'éducation au développement et de débuter par la mise en œuvre de petits projets sur fonds propres avant d'envisager la soumission de demandes de cofinancement.

Au niveau de sa **gouvernance**, l'évaluation recommande de mieux répartir et stabiliser les rôles et les fonctions entre les membres de l'ONGD, en les outillant pour leur permettre de mener à bien leur mission.

Au niveau de **l'organisation des ressources humaines**, l'évaluation recommande de définir un plan de formation basé sur les nouveaux objectifs et la mission définis pour WEGA et de trouver une solution à la question de la langue de rédaction des rapports.

Au niveau de la **capacité financière**, l'évaluation recommande de définir une stratégie de communication et de collecte de fonds.

Au niveau des **partenariats**, l'évaluation recommande de définir les critères de sélection des partenaires (prévu dans sa nouvelle stratégie), de clarifier et d'assainir la situation avec un ancien partenaire local (en bonne voie), d'intégrer la dimension de renforcement de capacités et d'améliorer la communication avec les partenaires locaux, ainsi que d'élaborer systématiquement des conventions de partenariat selon un modèle type permettant de formaliser de manière équilibrée les obligations de chaque partenaire sur tous les aspects de leur relation et du projet concerné.

Au niveau de la **gestion des projets**, l'évaluation recommande de définir des critères de sélection des projets, d'identifier la ou les personne.s en charge du suivi des projets au Luxembourg, de définir un protocole de suivi des projets, de mettre à jour les compétences des membres de WEGA en gestion de projet, ainsi que de veiller à bien séparer deux notions importantes de la gestion du cycle de projet que sont le suivi et l'évaluation d'un projet.

Enfin, en termes **d'amélioration continue**, l'évaluation recommande de mettre en place des processus systématiques de retour d'expérience et d'amélioration continue, tant concernant le fonctionnement de l'ONG et son modèle organisationnel que ses activités.