



# ARTEMIS

Information Management

Since 1991

## ÉVALUATION ORGANISATIONNELLE DE L'ONG AMITIÉ AM SAND AMIZERO (AAA)

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 AAA. 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.

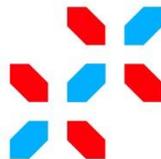
Évaluation réalisée, pour Artemis Information management s.a, par :

Thierry PACCOUD (Chef 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)

Entre novembre 2022 et avril 2023, la société Artemis a réalisé l'évaluation organisationnelle de 11 ONG de développement luxembourgeoise pour le compte du MAEE-DCD. Parmi ces ONGD figurait « Amitié Am Sand Amizero (AAA) ». 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. Le rapport final présente les analyses réalisées par l'équipe d'évaluateurs ainsi que ses conclusions et recommandations. Il donne aussi en annexe les principaux commentaires reçus de la part de l'ONG et le détail du traitement que les évaluateurs leur ont réservé. La période de fin d'année durant laquelle s'est déployée l'évaluation est une période chargée pour les enseignants qui sont les principaux bénévoles impliqués dans la marche de l'ONG. Pourtant, ils ont fait montre d'une grande disponibilité, ce qui a permis aux travaux d'analyse de se déployer efficacement.

AAA a été créé en 2007 à l'initiative d'un groupe composé majoritairement d'enseignants à l'école Am Sand située sur la commune de Niederanven. AAA a été agréée une première fois comme ONG de développement par le MAEE en 2015. L'agrément a été renouvelé par le MAEE en février 2023. AAA concentre ses activités de coopération au Rwanda, plus exactement dans le district de Ruhango, et les déploie vers des partenaires locaux qui sont aussi des écoles. Le premier partenaire des activités d'AAA au Rwanda, l'école Amizero, est un repère fort dans l'identité de l'ONG qui en a gardé dans son nom la référence « Amizero » qui veut dire « Espoir » en kinyarwanda. La relation « pair à pair » entre l'EP Am Sand et d'autres écoles primaires au Rwanda permet, à travers les projets de AAA, d'apporter aux partenaires locaux des soutiens pertinents qui visent avant tout l'amélioration de la qualité de l'éducation et de son accès, en particulier pour les enfants des familles les plus défavorisées.

L'ONG ne travaille qu'avec des bénévoles. C'est le Comité, composé aujourd'hui de 6 personnes, qui joue le rôle central dans la direction stratégique et dans le fonctionnement de l'ONG. Il se réunit une fois par mois. Le fonctionnement du Comité suit une dynamique très consensuelle et démocratique. L'Assemblée générale rassemble de 25 à 30 membres selon les années. C'est donc sur un petit nombre de personnes, dont la disponibilité est limitée car elles sont pour la plupart toujours en activité, que repose la marche de l'ONG. AAA rencontre des difficultés à mobiliser de nouveaux soutiens bénévoles qui aillent au-delà du « coup de main » ponctuel.

Le recours à des bénévoles et le soutien logistique de l'école Am Sand et de la Commune de Niederanven permettent de minimiser les coûts de fonctionnement : l'ONG est donc très efficiente. La santé financière d'AAA est bonne : les budgets d'interventions des deux dernières années se situent autour de 120.000 euros et les réserves de l'ONG se montent à un peu plus de 130.000 euros. Hors des cofinancements du MAE, l'ONG peut compter sur des subsides réguliers de la commune de Niederanven et sur des dons d'une base de donateurs fidèles.

Les projets sur le terrain de l'ONG s'appuient sur des structures locales de concertation qui existent autour de chaque école partenaire au Rwanda et qui intègre des représentants de l'administration, des parents et des enseignants. De fait, ce sont ces Comités de gestion qui suivent la mise en œuvre des interventions ce qui en garantit l'appropriation. L'ONG a contracté un coordinateur local qui assure le relais entre l'ONG et les différents bénéficiaires sur place ; il travaille étroitement avec les Comités de gestion de chaque école bénéficiaire des appuis d'AAA. Les projets se développent en général sur deux composantes complémentaires : un travail sur les infrastructures d'accueil (rénovation ou nouvelles classes) et un soutien au système éducatif (cantine, bourses, soutien et matériel pédagogique).

Trois membres historiques sont encore au Comité en 2023 (la moitié des membres), 16 ans après la création de l'ONG. Ils occupent les positions de responsabilité (présidence, secrétariat, trésorerie). Cinq des 6 membres du Comité actuel sont des enseignants de l'école Am Sand. Enfin, l'âge moyen des membres du Comité se situe autour de 62 ans. Ceci présente un triple risque pour le futur de l'ONG : d'abord, celui de l'essoufflement d'une équipe qui s'est impliquée fortement et sans relâche depuis la création de l'ONG ;

ensuite celui du manque de diversité dans les perspectives et les compétences ; enfin celui d'un renouvellement des membres difficile à concrétiser malgré les efforts entrepris. Ce sont les grands défis du Comité pour pérenniser l'ONG et son œuvre.

Dans le contexte rappelé brièvement ci-dessus, l'évaluation a proposé une série de 20 recommandations qui couvre la marche générale de l'ONG, son organisation interne, son approche stratégique, ses finances et ses projets.

Globalement, il est recommandé que l'ONG s'ouvre plus à l'échange et la discussion avec les autres ONG du Luxembourg. Elle développe un modèle intéressant qui lie étroitement ses activités de coopération avec le projet éducatif de l'école fondamentale Am Sand, d'une part, et avec l'ambition de la commune de Niederaanven en matière de développement de liens de solidarité avec le District de Ruhango, d'autre part. Il y a aussi des expériences à partager sur la mobilisation de nouveaux bénévoles. L'ONG doit mieux documenter ses résultats pour que cet échange soit utile.

L'ONG doit apporter des solutions durables concernant le renouvellement du Comité, son ouverture à d'autres perspectives et compétences que celles, trop majoritaires, des membres fondateurs enseignants en tentant de lever les contraintes générées par le manque de disponibilité et de temps. Ceci devrait être facilité par une description des rôles, des fonctions et des tâches pour le Comité, d'une part, et par une meilleure communication vers l'extérieur sur les missions et les résultats de l'ONG.

Si les fondements de la stratégie de l'ONG sont partagés par les membres du Comité, ils n'ont pas encore fait l'objet d'une formalisation qui permettrait de porter facilement la discussion hors du cercle restreint des membres du Comité et de proches. Ils pourraient ainsi se confronter à d'autres perspectives venant en particulier de professionnels de la coopération au développement.

En matière financière, les recommandations visent essentiellement la forme et la lisibilité des comptes et des budgets. Ainsi, il faudrait séparer nettement les informations relevant d'un bilan (ex : reports d'exercice, relevés de comptes en début et fin d'exercice) de celles relevant d'un compte d'exploitation (recettes/dépenses), en faisant établir un compte annuel de résultats (balance des flux entrants et sortants pendant la période) et un bilan présentant ses actifs et son passif (photographie de la situation financière en fin de période).

Finalement, concernant les projets mis en œuvre par l'ONG, il est recommandé de renforcer le système de suivi et d'évaluation en y intégrant de manière plus formalisée des éléments permettant de suivre les progrès réalisés dans les thématiques transversales qui sous-tendent la coopération au développement du Luxembourg. AAA pourrait aussi plus favoriser et soutenir les relations directes entre les élèves d'Am Sand et ceux des écoles partenaires au Rwanda. Enfin, l'expérience des Comités de gestion des écoles au Rwanda devrait être clairement documentée car elle est exemplaire et pourrait utilement être promue dans d'autres contextes.