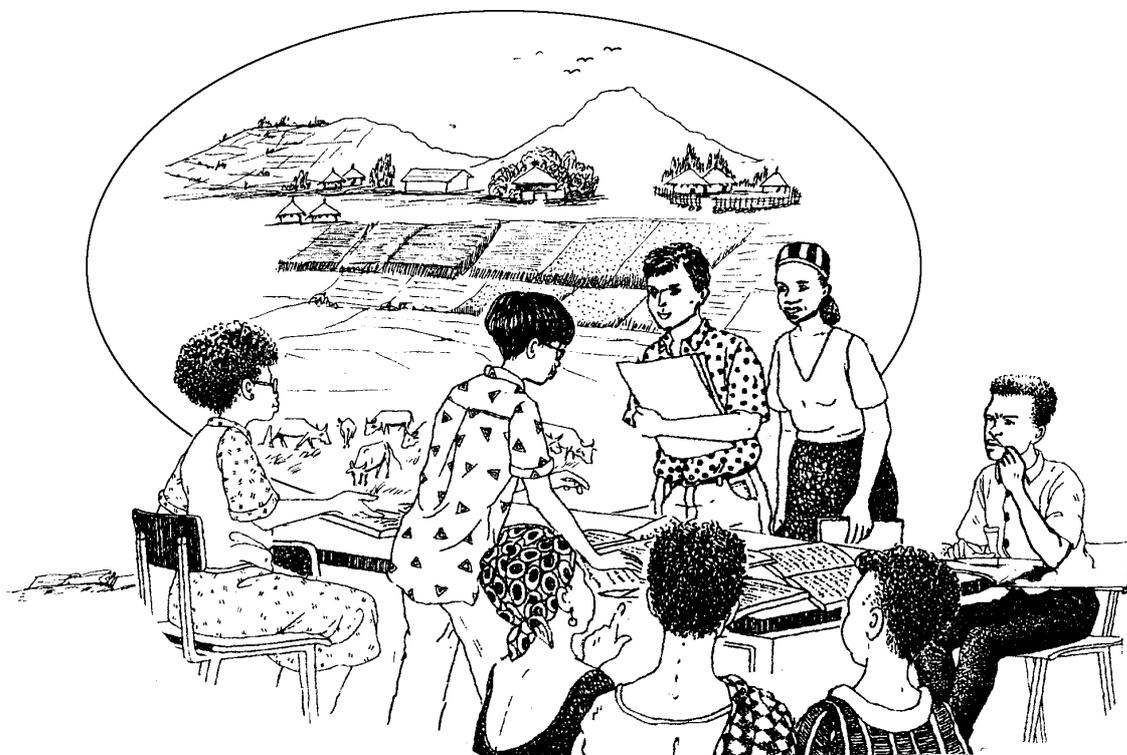


# COMMENT CONSTRUIRE UNE BONNE PETITE ONG



## AUTEURS

**Fadumo Alin**, B.A., M.Sc.  
**Gordon Freer**  
**Wim Klaasen**, M.Eng  
**Khathatso Mokoetle**,  
M.Sc. (Med), B.A. (Cur)  
**Peres Odera**, M.A.  
**Mirza Tajuddin**,  
M.Soc, M.Pub Admin

**Sjaak de Boer**, M.Eng.  
**Lia van Ginneken**, RN.  
**Jean Robert Mbane**  
**Maeve Moynihan**,  
M.A., M.Comm.H.  
**Prof. Saraswati Swain**  
**Amleset Tewodros**

Les parties sur les Budgets et la Comptabilité ont été élaborées par **Mango**, une association caritative reconnue d'utilité publique au Royaume-Uni venant en appui à des ONG dans le cadre de la gestion financière.

Edité par **Maeve Moynihan** M.A. M.Comm.H.  
Mise en forme, révision et plus par **Jon Anderson**  
Les contenus ont été vérifiés par **Deborah Eade** et **John Telford**  
Traduit de l'anglais par **Herman Vie Oualbiogo**

Pour plus de documentations, consultez [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org)



## TABLE DES MATIERES

<b>AUTEURS</b> .....	1
<b>INTRODUCTION</b> .....	5
<b>Ce que nous sommes et ce que vous pourriez être</b> .....	5
<b>Exercices d'application et exemples:</b> .....	5
<b>Mise à jour: Mars 2006</b> .....	5
<b>Définition d'ONG:</b> .....	6
<b>CHAPITRE UN: LES PHASES INITIALES D'UNE ONG</b> .....	8
1.1 <b>Premières étapes</b> .....	8
1.2 <b>Les facteurs qui vous aideront à construire une ONG de qualité:</b> .....	9
<b>CHAPITRE DEUX: COMMENT IDENTIFIER VOTRE VISION, VOS PRINCIPES, VOTRE MISSION, VOS STRATEGIES, ETC.</b> .....	11
<b>CHAPITRE TROIS: IDENTIFICATION DES VRAIS PROBLEMES ET BESOINS</b> .....	16
3.1 <b>Phase 1: Planifier les informations dont vous avez besoin et rassemblez- les, soit à travers une évaluation des besoins ou une EPMR (évaluation participative en milieu rural)</b> .....	16
3.2 <b>Phase 2: Chercher des informations à l'extérieure de votre ONG et auprès des bénéficiaires, et faites en sorte que ce qu'ils disent soit sérieusement pris en compte</b> .....	16
<b>CHAPITRE QUATRE: PLANIFICATION</b> .....	18
4.1 <b>Phase 3: Décidez de ce que le projet devrait faire et commencez la planification ; identifiez les buts, les objectifs et les activités</b> .....	18
4.2 <b>Phase 4: Impliquez les bénéficiaires dans le processus de planification</b> .....	18
4.3 <b>Phase 5: Intégrer une bonne pratique et la transparence dans le plan</b> .....	19
4.4 <b>Phase 6: Elaboration d'un système de suivi dans lequel, à chaque fois qu'il est possible, les bénéficiaires peuvent jouer un rôle</b> .....	19
4.5 <b>Phase 7: L'obtention de financement</b> .....	20
<b>CHAPITRE CINQ: MISE EN ŒUVRE</b> .....	21
5.1 <b>Phase 8: A présent, après toute la planification, il faut à la mise en œuvre ou l'exécution !</b> .....	21
<b>CHAPITRE SIX: SUIVI - EVALUATION</b> .....	22
6.1 <b>Phase 9: Assurer le suivi</b> .....	22
6.2 <b>Phase 10: Evaluer</b> .....	22

6.3	<b>Phase 11: Intégrez les leçons apprises pour la prochaine étape de planification</b> .....	23
<b>CHAPITRE SEPT: QUE SIGNIFIE BONNE PRATIQUE ?</b> .....		24
7.1	<b>Meilleure pratique pour vous?</b> .....	24
7.2	<b>La construction d'un orphelinat est-elle une Bonne ou une Mauvaise Pratique?</b> .....	24
7.3	<b>Elaboration des meilleurs principes et pratiques</b> .....	24
7.4	<b>Meilleure Pratique dans le cadre d'un pays regorgeant de ressources</b> ....	25
7.5	<b>Comment reconnaître une Meilleure Pratique dans votre domaine:</b> .....	26
<b>CHAPITRE HUIT: DEVELOPPEMENT DE BONNES STRUCTURES</b> .....		27
8.1	<b>Devenir une ONG formelle</b> .....	27
8.2	<b>Spécialisation du personnel</b> .....	27
8.3	<b>Elaboration et maintien des principes</b> .....	27
8.4	<b>Le modèle occidental d'organisation</b> .....	27
8.5	<b>Améliorer le fonctionnement du personnel</b> .....	29
8.6	<b>Construire et maintenir un Conseil efficace</b> .....	31
8.7	<b>Les rapports entre le personnel et le Conseil d'une ONG</b> .....	32
8.8	<b>Renforcement des capacités du Conseil et du personnel</b> .....	32
8.9	<b>Le Directeur/la directrice : le caractère et le travail</b> .....	32
8.10	<b>Bon fonctionnement de groupe</b> .....	33
8.11	<b>Si les choses ne vont pas bien au sein d'une ONG</b> .....	38
<b>CHAPITRE NEUF: DEVELOPPER DE BONS SERVICES D'APPUI</b> .....		41
9.1	<b>Bonne administration</b> .....	41
9.2	<b>Logistiques</b> .....	42
9.3	<b>Elaboration des budgets</b> .....	42
<b>CHAPITRE DIX: GERER ET TROUVER DE L'ARGENT</b> .....		45
10.1	<b>Gérer de l'argent</b> .....	45
10.2	<b>Recherche de financement</b> .....	49
<b>CHAPITRE ONZE: OBTENIR UNE CAPACITE JURIDIQUE</b> .....		55
<b>CHAPITRE DOUZE: CONSTRUIRE DURABLEMENT</b> .....		57
12.1	<b>Durabilité institutionnelle</b> .....	57
12.2	<b>Durabilité des projets</b> .....	59
12.3	<b>Durabilité et formation</b> .....	60
12.4	<b>Développer la durabilité à travers des réseaux forts</b> .....	60

ANNEXE UN: <b>EVALUATION DES BESOINS, Y COMPRIS L'EPMR</b> .....	62
ANNEXE DEUX: <b>INDICATEURS POUR UNE EDUCATION EFFICACE EN MATIERE DE GESTION DE L'EAU, DE L'ASSAINISSEMENT ET DE L'HYGIENE</b> .....	67
ANNEXE TROIS: <b>ORDINATEURS</b> .....	69
ANNEXE QUATRE: <b>DETAILS SUR LES BUDGETS – FAISABILITES</b> .....	73
ANNEXE CINQ: <b>DETAILS SUPPLEMENTAIRES SUR LA FAISABILITE DE LA COMPTABILITE</b> .....	76
<b>Enregistrement des transactions</b> .....	76
<b>Documents justificatifs</b> .....	79
<b>Production des comptes</b> .....	80
<b>Contrôles financiers</b> .....	81

**Pour plus de ressources et de la documentation pour lecture:**

Notre site Internet [www.networklearning.org](http://www.networklearning.org) a des liens vers des organisations ressources et des documents que vous pouvez télécharger ou commander.

## INTRODUCTION

### Ce que nous sommes et ce que vous pourriez être...

Ce manuel a été rassemblé par un groupe de personnes travaillant dans et avec des Organisations Non Gouvernementales (ONG). Nous avons principalement une longue expérience de travail auprès des ONG en Afrique, dans le sous-continent indien et dans les pays de l'ex-URSS. Ces ONG se trouvent dans des grandes villes, des petites villes et des villages. Certaines d'entre elles s'occupent des droits humains, mais la plupart travaille pour l'amélioration des conditions de vie des plusieurs communautés.

Le secteur des ONG englobe beaucoup de personnes engagées et de bonne volonté. Mais au cours de leur croissance, les ONG font face à des problèmes communs. Par exemple, elles échouent souvent dans l'apprentissage de la bonne gestion de leurs finances. Cela conduit à toutes sortes de problèmes : elles réalisent de faibles performances, leur réputation en pâtit et elles ne peuvent plus avoir des financements pour poursuivre leurs projets.

Par conséquent, avec ce manuel, nous avons l'objectif de vous aider à développer une meilleure pratique au sein de votre ONG afin d'éviter, de reconnaître et de résoudre les problèmes. Quel que soit votre domaine d'intervention dans le secteur des ONG, vous trouverez des ressources dans ce manuel qui puissent vous être utiles.

### Exercices d'application et exemples:

A travers le manuel, vous trouverez la théorie sur les meilleures pratiques et les EXERCICES appropriées. Ceux-ci peuvent être traités par une seule personne ou, au mieux, par un groupe qui discute du texte. En faisant ces exercices, chaque personne applique des idées et la théorie à une situation (ex. : « ce projet semble-t-il pertinent pour les problèmes qui se posent ? ») Chaque personne apprend à travers la réflexion et la discussion. Par conséquent, veuillez traiter les exercices à chaque fois que vous le pouvez. Votre ONG pourrait désigner un petit groupe de travail qui se rencontre régulièrement pour le faire.

Il y a également un certain nombre d'exemples sur des projets existants. Dans chaque cas, vous pouvez vérifier s'il y a des leçons qui s'appliquent à votre propre ONG. S'il y a des sujets sur lesquels vous n'êtes pas d'accords avec les auteurs, vous pouvez en discuter pour voir si votre désaccord est plutôt dû aux réalités de votre situation.

### Mise à jour: Mars 2006

Depuis l'élaboration de ce manuel, Networklearning a sans cesse enrichi ses instruments didactiques. Certains d'eux traitent des mêmes chapitres abordés dans ce manuel, mais vont plus loin. Ainsi, il pourrait vous être utile de les télécharger comme ressources supplémentaires ou parallèles :

**Chapitre 3; Annexe 1:** Networklearning dispose dorénavant de "[Information – its collection and use](#)" (L'information: sa collecte et sont utilisation) qui traite du volet sur le Cycle du Projet.

**Les chapitres 3, 4, 5 & 6** analysent le Cycle du projet. Networklearning dispose maintenant d'un module pédagogique sur la base de la même étude de cas comme cela apparaît dans ce manuel, disponible à l'adresse :  
[http://www.networklearning.org/library/task\\_cat\\_view/gid,50/](http://www.networklearning.org/library/task_cat_view/gid,50/)

**Chapitres 9.3 & 10; Annexes 4 & 5:** Ces chapitres ont tous été rédigés par Mango, une ONG qui vient en aide à d'autres ONG à mieux gérer leurs finances. Mango a publié « Guide financier pour des ONG » (en anglais, français, espagnole, arabe et russe) Cela vous permettra d'améliorer la gestion financière de votre ONG :

[www.mango.org.uk/guide/section.aspx?ID=22](http://www.mango.org.uk/guide/section.aspx?ID=22)

Vous pouvez trouver davantage de ressources sur les aspects financiers à l'adresse :

[www.mango.org.uk/guide/section.aspx?ID=5](http://www.mango.org.uk/guide/section.aspx?ID=5)

**Chapitre 10.2:** Networklearning a enrichi cette partie dans une autre publication:

« [Guide pour la recherche de financement](#) »

### Définition d'ONG:

Voici les critères exigés par le Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés (HCR) pour le statut d'ONG : but non lucratif, non marchand, non gouvernemental, inscription juridique et adhésion aux valeurs et pratiques humanitaires universelles. Cependant, l'inscription juridique peut poser certains problèmes à certains endroits où le gouvernement serait hostile. Cela peut, par exemple, entraver les sources de financements extérieurs.

D'autres agences internationales exigent des critères supplémentaires. Le critère le plus important serait peut-être de s'assurer que l'ONG dispose des capacités (c'est-à-dire qu'elle connaît comment élaborer un plan et dispose des ressources pour sa mise en œuvre) et qu'elle est prête à rendre compte de ses actions.

Certaines agences pourraient également considérer ce qui suit :

- Avoir un siège reconnu ;
- Une charte démocratiquement adoptée ;
- Une séparation des décideurs et des exécutants : c'est-à-dire qu'un groupe de personnes décide des orientations de l'ONG - normalement un Conseil d'Administration - et un autre groupe de personnes est chargé du travail (les employés ou l'exécutif). Le troisième groupe de personnes impliquées est constitué des personnes à qui profite l'ONG (les bénéficiaires) et les décideurs doivent représenter ces bénéficiaires. Ils doivent également avoir une maîtrise réelle de l'approche qu'ont les employés vis-à-vis de leur travail. *cf. Chapitre 8 ;*
- L'ONG doit avoir existé pendant au moins deux ans ;
- Elle ne doit être affiliée à aucune obédience politique ;
- Elle ne doit pas préconiser ou faire usage de violence ;
- Elle doit être financée principalement par les membres, bien que dans les pays pauvres, cela est souvent impossible.

Nous ne disons pas que chaque ONG devrait respecter tous les critères mentionnés plus hauts. Une ONG peut prendre différentes formes. Pensez plutôt à ce qui est réellement important :

- Plusieurs des facteurs mentionnés plus haut sont des aspects concernant l'organisation formelle. Les petites ONG peuvent bien se passer de trop d'organisation formelle.
- Certains pays rendent l'inscription juridique inutilement difficile ou bien y attachent des conditions politiques.
- Il est possible d'avoir plusieurs interprétations des termes tels que « valeurs humanitaires universelles »

En fin de compte, de si bonnes ONG pourraient être différentes les unes des autres.

**La définition que nous aimerions utiliser dans ce manuel est qu'une ONG devrait avoir un but non lucratif, non marchand et non gouvernemental. Elle devrait adhérer aux valeurs et pratiques humanitaires universelles. Elle devrait avoir la capacité et être prête à rendre compte de ses actions.**

Mais aussi important est ce qui suit :

Beaucoup d'ONG, dans l'ensemble, font plus de bien que de mal.

Mais d'autres s'alignent clairement derrière les idéaux du bailleur de fonds ou aident un groupe à dominer un autre, faisant ainsi plus de mal que de bien.

Et un troisième groupe est constitué d'ONG qui ont si peu de capacités, un personnel si limité et sans conviction, qu'elles sont entièrement inefficaces.

Dans quel groupe placeriez-vous votre groupe d'ici dix ans ?

## CHAPITRE UN: LES PHASES INITIALES D'UNE ONG

### 1.1 Premières étapes

Pour vous tous/toutes qui mettez en place une ONG dans l'espoir qu'elle connaîtra un succès, vous avez besoin de trois choses :

- Le premier est la passion ;
- La seconde est un groupe de personnes qui partagent cette passion et la vision concordante ;
- La troisième est une bonne relation avec les personnes que vous voulez aider (les bénéficiaires)

Dans la plupart des pays, les ONG se mettent en place de deux manières : l'une est là où il y a un groupe qui n'a pas de voix, mais qui a besoin d'en avoir. Quelques personnes dans ce groupe (peut-être des parents d'enfants handicapés) commencent à se rencontrer, à décider de s'organiser en vue d'obtenir davantage de ressources pour leurs enfants et pour leurs familles. Ceci est le commencement classique ascendant (bottom-up).

Une autre manière est qu'il y a un groupe de personnes avec une éducation ou un statut qui épouse une cause, décide d'aider, par exemple, des personnes âgées atteintes de cancer ou des groupes de villages qui fait du reboisement.

La différence entre les deux groupes est que dans le cas des parents des handicapés et d'autres groupes « ascendants » (bottom-up) les principaux bénéficiaires de l'ONG sont les mêmes groupes ou leurs familles. Cela garantit le bon traitement des bénéficiaires. Avec le second groupe, il y a un « Nous » qui fait le bien et un « Eux/Elles », les personnes à qui le bien est fait. La bonne construction de ce groupe dépend de leur disposition à amener les bénéficiaires de l'extérieur vers l'intérieur, faisant d'eux une partie du « Nous » Cela doit se faire très rapidement, sinon la relation centrale peut durcir et devenir préjudiciable (des Bienfaiteurs aidant des Nécessiteux).

Il y a en général une période d'informalité, lorsque les groupes à l'origine de l'entreprise se considèrent plus ou moins comme des égaux et que chacun fait tout, depuis le balayage jusqu'à la prise de décisions. C'est de cette période dont vous devez vous souvenir plus tard au bon moment, lorsque votre passion était la plus forte, avec le sentiment de travailler ensemble pour une cause commune.

Très rapidement, bien que le nombre de personne s'accroisse, les travaux commencent à demander plus de spécialisation. Des organisations externes vous poussent vers un bureau plus approprié, un ordinateur, des immatriculations juridiques, la mise en place d'un Conseil d'Administration. Chaque travailleur(euse) commence à avoir un salaire.

A ce moment les principaux acteurs sont : les travailleurs, les bénéficiaires, le Conseil et les personnes ou le petit groupe qui assurent la continuité. Ces derniers peuvent être des travailleurs ou le/la directeur(euse), soit un membre du Conseil qui était au départ un bénéficiaire. Mais ils sont la clé – peut-être la personne ou les personnes qui donnent l'énergie et l'impulsion. Si vous êtes cette personne ou l'une de ces personnes, alors au fur et à mesure que l'ONG grandit et commence à créer plusieurs emplois en son sein, l'une de vos plus grosses tâches est de donner à tous les travailleurs le sentiment qu'ils appartiennent à l'ONG et que l'ONG leur appartient. Vous avez besoin de développer le sentiment d'appartenance au sein des bénéficiaires, mais également parmi les travailleurs.

Pourquoi un Conseil d'Administration – un type de comité? Toutes les organisations ne mettent pas en place un Conseil. Un Conseil devient important lorsque les travailleurs commencent à être payés, et peut-être commencent à se préoccuper davantage de gagner leur vie qu'à rendre un service de bienfaisance. Un Conseil devrait se constituer avec des membres qui représentent réellement les bénéficiaires et qui écoutent les travailleurs, mais ils prennent les décisions politiques en dehors des personnes qui exécutent les tâches ordinaires. Idéalement, ils n'ont pas d'intérêts personnels, à l'exception du bien-être des bénéficiaires. En pratiques, des freins et contrepoids devraient être mis en place pour s'assurer qu'ils font bien leur travail.

### EXEMPLE: L'HISTOIRE DU DEMARRAGE D'UNE ONG EN AFRIQUE DE L'OUEST

*Par Jean-Robert Mbane*

Ceci est l'histoire de notre ONG, bien que ce ne soit que très récemment que nous prétendons être une ONG. Nous travaillons auprès des personnes âgées depuis environ 4 ans. Tout a commencé par la pitié que nous inspiraient les personnes âgées souffrantes. Nous avons commencé dans notre propre village par leur rendre régulièrement visite, pour discuter de leurs préoccupations, des beaux jours de leur vie. Par la suite, nous leur apportions la nourriture qu'ils aimaient et qui ne se trouvait pas dans le village. Nous leur apportions des habits contre le froid, des médicaments et nous les aidions à lire les consignes pour l'utilisation des médicaments.

Nous avons été encouragés dans ces activités par d'autres personnes qui sont venues nous donner un coup de main en apportant de la nourriture (du riz, de l'huile), des habits et autres articles utiles. Nous étions six membres fondateurs. Alors nous avons commencé à travailler avec des jeunes qui n'ont pas pu terminer leurs études supérieures et qui s'étaient installés dans le village. De plus en plus, notre action s'est répandue dans les villages environnants. Ce n'est que récemment que nous avons perçu la nécessité et l'utilité de constituer une ONG légale.

Présentement, nous faisons face au problème de différences de points de vue sur ce que nous devrions faire. Certains d'entre nous pensent que nous avons besoin de construire des logements communautaires pour les personnes âgées. D'autres, dont moi-même, pensent que nous devrions laisser les personnes âgées dans leurs propres maisons et les aider là-bas.

#### **EXERCICE:**

**S'agit-il d'une ONG descendante (top down) ou ascendante (bottom-up)?**

**Quelle est la relation avec les bénéficiaires ?**

**Quelles sont les trois étapes les plus importantes qu'elle devrait franchir par la suite ?**

### 1.2 Les facteurs qui vous aideront à construire une ONG de qualité:

1. Si vous avez une idée claire de vos objectifs, valeurs et éthiques ; si vous avez une idée claire de ce que sera votre domaine de compétence ; si vous savez quelle approche vous prenez, soit le plaidoyer ou la mise en œuvre, et si vous vous trouvez les voies d'avoir un profile reconnaissable ;
2. si vous établissez une relation avec votre groupe bénéficiaire sur la base de la bonne volonté et du respect des deux parties ;
3. si vous adoptez un seul objectif, parce qu'alors il est plus facile à atteindre ;

4. si vous vivez dans un pays avec une forte société civile. C'est-à-dire s'il y a assez d'ONG et d'Associations pour former une masse assez importante afin d'être écouté, une masse existant entre le gouvernement et le peuple. Un exemple de pays avec une forte société civile est le Sénégal ;
5. Si vous renforcez vos capacités professionnelles et développez des partenariats avec d'autres groupes.

**Voici la formule à suivre:**

**RENFORCEMENT DES CAPACITES + DEVELOPPEMENT DE PARTENARIAT  
= POUVOIR**

Un bon exemple de là où vous voulez vous professionnaliser est votre gestion de l'argent. Si vous faites le travail proprement, vous apparaîtrez transparent (tout le monde peut voir comment vous dépensez l'argent) et responsable (s'il y a de l'argent qui se perd, alors cela sera remarqué et quelqu'un en portera la responsabilité) Cf. *Chapitre 10.1* ;

6. Si votre ONG met en place des structures et des procédures d'actions qui sont transparentes, responsables et démocratiques. cf. *Chapitre 8*.
7. Si vous mettez en place une politique claire et sensible au genre. Si aucune opinion n'est émise, alors des groupes y inclus les femmes seront sous-représentés dans le groupe de prise de décisions, et les besoins spécifiques à chaque groupe et sexe parmi les bénéficiaires ne seront pas analysés.

## CHAPITRE DEUX: COMMENT IDENTIFIER VOTRE VISION, VOS PRINCIPES, VOTRE MISSION, VOS STRATEGIES, ETC.

Chaque ONG ferait mieux si les travailleurs acceptent sa vision, ses stratégies, principes, etc. Cela pourrait prendre un temps de débat lors duquel chaque personne ou groupe a une chance de débattre et de faire un remue-méninge. La manière dont la vision, mission et stratégies découlent l'une de l'autre pour ensuite conduire au projet est très claire dans l'exemple qui suit:

### EXEMPLE: ELABORATION DE LA VISION, LA MISSION, LES STRATEGIES ET LES OBJECTIFS DE NOTRE ONG (CISS)

*Par Mme. Peres Odera*

Community Initiatives Support Services (CISS) est une organisation inscrite en république kenyane. Elle intervient dans l'ouest du Kenya. Elle a commencé par un groupe de professionnels et de praticiens de la santé communautaire et du développement en 1979.

1. NOTRE VISION : les interventions de CISS sont basées sur la vision de l'organisation qui est « **une communauté saine et équitable** ». En vue de parvenir à une telle société, il y a plusieurs choses qui pourraient être faites. Au sein de CISS, nous l'avons restreint afin d'identifier...
2. NOTRE MISSION: « **construire et renforcer les initiatives familiales, institutionnelles et communautaires sur la santé et le développement à travers un partenariat à tous les niveaux** ». Pour y parvenir, nous trouvons...
3. DES STRATEGIES. Celles-ci sont à grande échelle, mais en nombre limité. CISS formule deux stratégies sur le genre, dont l'une est « **le développement et la gestion organisationnelle** »
4. OBJECTIFS. Il fallait trouver des objectifs pour chaque stratégie. L'un des objectifs, plus proche de la stratégie ci haut, est « **promouvoir un développement durable des organisations et des ressources** »
5. PROJETS. Il fallait ensuite trouver des projets à planifier et mettre à en œuvre pour atteindre ces objectifs. L'un des projets pareils a été **le Projet de renforcement de capacités organisationnelles**, qui a **examiné la vision, la mission et les objectifs de l'organisation avec les membres du Conseil, les associés et le personnel de CISS et a défini les responsabilités de chaque groupe, dans un délai de 3 mois**. La stratégie utilisée pour cette étude était la formation et le partage d'expériences. (Evidemment, d'autres projets utiliseraient d'autres stratégies)

#### **A propos des mots utilisés ici ...**

Notez que différentes organisations utilisent les mots un peu différemment. Par exemple, lorsque certaines ONG parlent du long terme pour la plupart, du point de départ jusqu'à l'objectif, elles appellent cela leur « objectif », et non leur « vision ». Par ailleurs, les mots comme « objectifs » sont utilisés à différents niveaux à travers tout le processus de planification. Mais cela n'est pas tellement important. Ce qui est vital est que chaque projet a sa place dans le plan logique que les travailleurs de l'ONG connaissent et ont approuvé.

#### **Le choix des bonnes stratégies et des bons objectifs**

Il est important que votre ONG choisisse de bonnes stratégies. Une autre manière de formuler une stratégie serait de dire « notre principale intervention sera... ». Ainsi les

stratégies sont pratiques et vous ne pouvez mener à bien que quelques unes. Voici deux exemples :

1) « Une stratégie est de s'assurer qu'au bout de cinq ans, dans cette communauté très pauvre, au moins un membre de chaque famille peut gagner de l'argent »

2) « En tant qu'ONG environnementale, l'une de nos stratégies consiste à protéger les arbres existants et le sol en développant des techniques de cuissons au sein de la communauté (ex. : la reforestation, les foyers solaires, les foyers améliorés, etc.) »

Tous, nous connaissons de petites ONG avec de grands engagements qui travaillent dur mais dont les projets et les activités ne font pas parties d'une stratégie raisonnable et qui sont, finalement, une perte de temps.

#### EXEMPLE

Une ONG en Asie essayait d'aider des familles à la limite de la survie. La plupart de ses stratégies se focalisaient sur l'éducation. Les enfants sont sortis de l'école étant capables de lire, mais sans compétences pour gagner des revenus. Les familles sont restées pauvres. Si l'ONG avait adopté la stratégie selon laquelle "un membre de la famille peut gagner sa vie", elle aurait sans doute mieux agité.

#### **Comment décider de bonnes stratégies, de bons objectifs, etc.**

Ce manuel présente un certain nombre d'occasions concernant les manières de traiter des questions sérieuses. Nous suggérons l'utilisation des exercices SWOT (Forces Faiblesses Opportunités et Menaces), où une organisation s'isole pour quelques jours, trouve un-e bon-ne modérateur-riche d'atelier et travaille entièrement en petits groupes. Les bonnes stratégies doivent être basées sur une bonne compréhension de tous les acteurs, les potentialités, les limites, les besoins, les problèmes, la structure dirigeante, etc. La démarche SWOT est utilisée pour identifier les stratégies. Vous pourriez avoir besoin d'inviter une ou deux personnes externes ayant de bonnes compétences analytiques et une vision du rôle d'une ONG. Un bon choix serait un dirigeant d'une autres ONG à succès.

Après des grands débats sur un certain nombre de possibilités, vous pouvez avoir besoin de restreindre et de trouver les priorités les plus importantes, et également identifier le problème central pour les bénéficiaires - ce qui sous-tend toute autre chose, peut-être le manque de terres, le déplacement, la pauvreté.

Alors viennent encore des grands débats sur les stratégies – Qu'est-ce que chacune permettrait d'atteindre ? Résoudront-elles vraiment le problème ? Quelles stratégies s'appuieraient sur les forces de l'ONG ? Si les gens veulent se concentrer sur la création de revenus, avez-vous des personnes avec de l'expérience, avec une maîtrise des marchés, des marges de bénéfices, de la façon dont l'argent circule ? Si l'expertise de l'ONG est de gérer des crèches et que personne de vous ne peut faire des calculs simples, alors se concentrer sur la création de revenus reviendrait à dire que vous devez bâtir sur vos faiblesses, et non sur vos forces.

#### **Comment élaborer votre vision sur la base des principes**

Une partie de ce processus d'identification des objectifs, des stratégies, etc. est de reconnaître les principes défendus au sein de l'ONG, auxquels la plupart des personnes adhèrent, mais ne discutent normalement pas assez.

Peut-être que vos travailleurs croient que toutes les personnes méritent le respect et méritent de gagner un salaire ou que si vous êtes bien né, vous devez donner quelque chose en retour. Au niveau de l'ONG, il pourrait y avoir un fort principe que ses activités doivent toujours être transparentes. Parfois, ce principe est adopté en tant que stratégie, et systématiquement une action est entreprise pour sa mise en œuvre.

Quelques fois, le principe est mis de côté – « Nous aborderons la transparence l'année prochaine, après avoir fait des progrès sur le plan de nos stratégies » - mais il n'est pas oublié. Les principes ne peuvent pas être oubliés. Par contre, les stratégies peuvent être remplacées quand elles ont déjà servi leur but.

Un autre principe serait le respect de l'environnement.

Un autre, nous osons l'espérer, est le principe de l'inclusion – que toutes les personnes ayant un mot à dire au sein de l'organisation, aussi bien le patron, les balayeurs que ceux qui bénéficient d'aide, devraient se sentir impliqués et avoir une possibilité de faire entendre leur opinion. Personne ne devrait être réduit au silence du fait de son appartenance ethnique, de son infirmité, de la vieillesse, de la pauvreté ou parce que ce sont des femmes. Plusieurs ONG ont commencé à traduire ce principe en quelque chose de réel en prenant en compte l'aspect genre.

#### **EXEMPLE: LE FAIT D'AVOIR UNE POLITIQUE GENRE**

En 1998, il y avait une pause dans les combats en Sierra Leone. Il ne restait plus que six semaines pour que commence la période des cultures et les grandes agences internationales devaient acheminer les semis et les instruments aratoires à tout le monde, très vite – dans les villages habités et les camps pour personnes déplacées dans des villages et autour des villages. Elles sont passées par les ONG nationales qui, à leur tour, travaillaient avec les Chefs de villages. Ces ONG qui n'avaient pas de politiques genre ont permis aux Chefs de village de s'accaparer les avantages ; en conséquence, les 13% de familles déplacés qui étaient dirigées par des femmes n'ont rien eu. Les ONG avec un politique genre savaient à quel point il était important d'atteindre ces familles et s'assuraient qu'elles recevaient de l'aide.

Il y a des raisons qui sous-tendent notre affirmation selon laquelle chaque ONG devrait définir sa propre politique sur le genre :

La *première raison* est que cela vous aidera à offrir un meilleur service aux bénéficiaires (voyez l'exemple ci haut). Pendant longtemps, certains groupes ont bénéficié de moins d'attention dans la mise en œuvre des projets par rapport à d'autres. Les femmes ont été mises à l'écart, ainsi que certaines minorités ethniques, des personnes handicapées, les personnes âgées. Pendant ce temps, les groupes ayant une forte représentation bénéficient de plus d'attention. Un exemple très frappant chez des réfugiés est celui de la foule qui attend du pain, les mains tendues, et une masse de jeunes hommes se frayant leur chemin à coup de coudes au milieu des femmes qu'ils renvoient par derrière. Cependant, les femmes qui retournent les mains vides, s'occupent chacune de cinq autres personnes en moyenne. Si les distributeurs avaient connaissance de cela et agissaient en conséquence, ils auraient fourni un service plus efficace.

Ainsi, d'un certain point de vue, une politique genre consiste à connaître les personnes que vous aidez et les groupes au sein du groupe. Cela est pareil à l'étude d'un groupe de personnes vulnérables. C'est un instrument de planification.

La *seconde raison* est qu'il s'agit d'un point de renforcement de capacités. Elaborer une politique genre vous obligerait à voir l'évolution de votre organisation et de voir si votre personnel est représentatif des groupes de personnes que vous essayez d'aider. Les ONG qui sont dominées par une haute classe ou par un sexe, les ONG où tout le monde est jeune et valide ne se montreront probablement pas très attentionnées à toute personne différente, notamment les personnes du sexe opposé, les plus âgés, les minorités les plus méprisées.

#### **EXERCICE:**

**Imaginez que demain votre ONG lançait un projet pour des prostituées ; quelqu'un les traiterait-il comme l'on traite un ancien copain avec qui l'on a**

**été à l'école et qui se trouverait actuellement dans des problèmes ? Si non, pourquoi pas ? Où commence la bonté du cœur et où s'arrête-elle ?**

A un niveau plus pratique, les ONG ont besoin de personnel féminin pour certaines tâches telles que la fidélisation de bénéficiaires femmes ou pour la Planification Familiale. Mais si elles sont uniquement employées pour des postes décidés par le patron homme à lui tout seul, alors l'ONG sous-emploie leurs capacités et les traite sans respect, et elle manquerait probablement de respect envers ses bénéficiaires également.

Les ONG qui aspirent au changement peuvent organiser des formations du personnel, exiger un bon suivi des compétences sur la base du genre concernant certains postes, etc.

Une *troisième raison* est que beaucoup de bailleurs de fonds et de plus grandes ONG prennent la question très sérieusement. Elles ont une politique genre et s'attendent à ce que vous en ayez également. Cela ne s'applique pas à toutes les grandes ONG – Le HCR a une politique basée sur le genre, pendant que Médecins Sans Frontières n'en a pas. Renseignez-vous auprès de vos partenaires pour savoir quelle est leur position et ensuite observez leurs actions.

Une *quatrième raison* est que le genre est une question de principe. Si les gens ont ce qu'ils veulent, alors le service est plus juste, plus éthique. Mais nous ne pouvons pas savoir ce dont les personnes intéressées ont besoin si nous ne comprenons leur situation. Une analyse sur le genre est une manière de pouvoir comprendre ces besoins de façon utile.

#### **EXEMPLE: COMMENT LA SENSIBILISATION SUR LE GENRE A PERMIS D'AMÉLIORER LES SERVICES POUR LES PERSONNES AGES EN AFRIQUE**

*Par Amleset Tewodros, HelpAge International*

HelpAge International intervient à travers des ONG auprès des femmes et hommes du troisième âge. Pour bien accomplir son travail, elle a besoin d'une sensibilisation sur le genre – une compréhension de la situation aussi bien des femmes que des hommes et comment ils/elles sont affecté(e)s par les facteurs sociaux et psychologiques. Avec une bonne compréhension, les droits des femmes et des hommes peuvent être défendus de façon égale.

En moyenne, les femmes dans le monde en voie de développement ont une espérance de vie plus élevée que les hommes de 3 à 5 ans, et d'ici 2025, le nombre de femmes âgées de plus de 60 ans aura augmenté de 150%. Vivre plus longtemps, pour les femmes, par rapport aux hommes, voudrait dire plus de chance d'être veuve et de vivre sans partenaire. Les veuves plus âgées ont peu de chances de se remarier et font souvent face à la solitude, à l'isolement et à la dépendance vis-à-vis de leurs enfants, notamment pour celles qui vivent dans des sociétés où le statut est lié au fait d'avoir un mari. Dans l'expérience de HAI, beaucoup de femmes âgées continuent de travailler jusqu'à un âge très avancé. En plus de pourvoir pour la nourriture ou les revenus pour elles-mêmes, elles assument parfois des responsabilités domestiques pour permettre aux autres membres de la famille d'exercer des activités génératrices de revenus. Les soins des « très âgés » reviennent aux femmes, membres de la famille, souvent vieillissantes et à la santé fragile. Il en est de même pour les soins aux malades et aux handicapés aussi bien dans les familles restreintes qu'élargies.

Au Centre Régional de Développement pour l'Afrique d'HelpAge International, nous avons eu le sentiment que nous avons besoin d'œuvrer davantage pour que nos programmes soient sensibles au genre. Ainsi, un cabinet de consultance a été impliqué pour orienter notre travail. Il a commencé par étudier les programmes en cours d'exécution par l'organisation et à voir s'ils pouvaient être plus sensibles au genre. Plusieurs outils utiles pour la sensibilisation sur le genre ont été développés, par

exemple, des outils pour le plaidoyer et des indicateurs pour le suivi des programmes. Ensuite, un atelier de trois jours a été organisé pour partager ces outils et renforcer la capacité du personnel à leur utilisation.

L'atelier était révélateur pour le personnel. Ils ont vu le besoin de changer de croyances, d'abandonner les pratiques marginalisant les femmes, et ont découvert le besoin d'être plus systématiques et alertes sur le fait de s'assurer que les femmes et hommes âgés bénéficiaient de façon plus équitable des programmes.

## CHAPITRE TROIS: IDENTIFICATION DES VRAIS PROBLEMES ET BESOINS

Les premières étapes de ce Cycle de Projet impliquent l'identification des vrais problèmes et besoins. Vous pourriez également avoir beaucoup d'informations, et vous pourriez déjà avoir une bonne idée de ce que vous voulez faire. Cependant, peut-être que ces informations sont moins complètes que vous ne le pensiez. Un exercice dans la collecte active d'informations pourrait vous donner une dimension supplémentaire.

### 3.1 Phase 1: Planifier les informations dont vous avez besoin et rassemblez-les, soit à travers une évaluation des besoins ou une EPMP (évaluation participative en milieu rural)

Une évaluation des besoins est parfois perçue comme une activité distincte, pendant laquelle l'équipe de l'ONG et d'autres disciplines se rendent en visite auprès des bénéficiaires pendant quelques jours ou une semaine. Mais si les bénéficiaires sont proches, vivant dans un bidonville ou dans un camp de réfugiés, vous pourriez avoir besoin de développer la collecte d'informations comme une des activités de routine de l'ONG, avec peut-être un groupe de deux travailleurs qui passent un après-midi par semaine à visiter quelques familles ou des individus et rassembler des informations de façon organisée. Alors, votre ONG prendra ses décisions futures sur de bonnes bases.

*LE PROCESSUS D'EVALUATION DES BESOINS EST DEFINI DANS L'ANNEXE 1.*

### 3.2 Phase 2: Chercher des informations à l'extérieure de votre ONG et auprès des bénéficiaires, et faites en sorte que ce qu'ils disent soit sérieusement pris en compte

Aucune ONG n'a une expertise complète. L'évaluation des besoins peut être effectuée en partenariat avec d'autres experts. Ceux/celles-ci peuvent être des personnes travaillant dans l'administration publique ou dans des entreprises privées. Si vous vous préoccupez de la pauvreté, vous pourriez avoir besoin d'impliquer un expert de la micro entreprise auprès d'une banque. Si vous vous intéressez à la santé et aux malades, vous pourriez parler aux agents locaux de la santé. Le développement de partenariats avec de telles personnes vaut la peine d'être entrepris.

La plupart des groupes bénéficiaires peuvent jouer un rôle actif dans le processus d'identification des problèmes. Les enfants de plus de sept ans, les personnes ayant des problèmes psychiatriques, même les personnes ayant des besoins spécifiques d'éducation (les personnes autrement appelées « handicapés mentaux ») pourraient toujours être en mesure de communiquer ; si vous leur dites de façon soigneuse et respectueuse « quels sont vos problèmes ? », « Dans quel genre d'endroit aimeriez-vous vivre ? » ils auront un point qui vaut la peine d'être entendu.

#### **EXEMPLE: LE PROEJT DE RECONSTRUCTION A LUARLILA (1)**

Je suis membre d'une ONG nationale dans un pays de l'Afrique Centrale. Je travaillais à l'étranger avec une ONG lorsqu'une guerre civile a éclaté au pays, avec des tueries, des incendies de villages, etc. Lorsque la paix est revenue, je suis rentrée, et avec cinq autres collègues, nous avons lancé une ONG avec pour principal objectif la reconstruction de maisons, car il y avait beaucoup de personnes déplacées et ceux/celles que retournaient n'avaient pas de bons logements. L'ONG internationale

pour laquelle je travaillais était prête à financer un projet de reconstruction si le plan était de bonne qualité.

Notre première étape a été une Evaluation Participative en Milieu Rural. Nous avons besoin de savoir ce qui devait être fait en premier lieu dans la situation qui prévalait. Nous avons informé deux équipes, chacune d'elles disposant de quatre experts locaux, dont un économiste, une spécialiste en développement rural, une nutritionniste/expert en soins de santé primaires et un sociologue. Les équipes ont bénéficié d'une formation d'une semaine en évaluation participative en milieu rural. Chaque équipe avait alors à sa charge un district pour lequel, après l'EPMR, elle devait rédiger un plan de réintégration et de développement (deux districts en tout).

## CHAPITRE QUATRE: PLANIFICATION

La prochaine étape du Cycle de Projet implique la décision de ce que le projet devrait faire et ensuite la planification. Afin de s'assurer que vous avez atteint votre cible, choisissez des buts, des objectifs et des indicateurs qui refléteront la vision de votre ONG.

### 4.1 Phase 3: Décidez de ce que le projet devrait faire et commencez la planification ; identifiez les buts, les objectifs et les activités

#### EXEMPLE: LE PROJET DE RECONSTRUCTION DE LUARLILA (2)

La vision de l'ONG qui intervenait à Luarlila est de promouvoir la qualité de vie des personnes à travers des projets de construction et d'infrastructures. A Luarlila, le but (la vision à long terme) était de permettre à la communauté de retrouver une vie normale à travers la reconstruction de logements et d'infrastructures. Pour revenir à un niveau plus spécifique, il y avait trois principaux objectifs :

- 1 Disposer de maisons à toit imperméables avant le début de la saison des pluies;
- 2 Restaurer les infrastructures de base selon des normes acceptables
- 3 Impliquer la communauté dans la planification, la mise en œuvre et le suivi, afin qu'ils s'approprient le projet.

Nous avons eu le sentiment que le But et les Objectifs du projet correspondaient bien à notre vision.

#### Indicateurs

Certains gestionnaires de projets, après avoir eu une idée claire de leurs buts et objectifs, décomposent certains de leurs objectifs et activités en petites cibles représentatives ou en indicateurs. Si les activités choisies comme indicateurs sont bien menés, alors probablement d'autres choses se déroulent bien également. Chaque indicateur doit être mesurable, réalisable et pertinent.

### 4.2 Phase 4: Impliquez les bénéficiaires dans le processus de planification

Lorsque vous commencez à planifier ce qu'il faut faire, vous devez savoir quelle est la meilleure pratique dans votre domaine. Pour cela, référez-vous au chapitre 7. A Luarlila, le fait de construire selon la meilleure pratique faisait partie de la planification :

#### EXEMPLE: LE PROJET DE RECONSTRUCTION DE LUARLILA (3)

Notre prochaine étape a consisté à impliquer la communauté en tant que partenaires actifs. Dans l'un des districts, il y avait un Comité de Développement de District qui était prêt à travailler avec nous. Nous avions besoin d'appuyer ce Comité et l'aider à apprendre en pratiquant, afin de renforcer ainsi ses capacités. Cependant, dans l'autre district, le Comité était très rigoureusement contrôlé par le chef et sa famille. Il était clair qu'ils essaieraient d'avoir un contrôle sur qui devait bénéficier du nouveau logement, ainsi que les ventes au niveau des points d'eau.

Ce problème d'un comité non démocratique a été résolu de la manière suivante : nous avons dit à tous les deux comités que s'ils voulaient la mise en œuvre du projet dans leur district, ils devaient mettre en place un sous-comité pour la reconstruction qui aura la charge de prendre les décisions. Les nombre, genre, et appartenance ethnique des membres étaient définis d'avance, et les membres du sous-comité avaient été avertis

qu'ils/elles n'étaient pas autorisé(e)s à bénéficier du projet eux/elles-mêmes. Les procédures de résolution des conflits ont également été définies d'avance.

### 4.3 Phase 5: Intégrer une bonne pratique et la transparence dans le plan

Lorsque vous commencez à planifier ce qu'il faut faire, il est important d'être clair à propos des meilleures pratiques sur le terrain. Si vous êtes dans le doute, vérifiez le chapitre 7. A Luarlila, la bonne pratique dans la construction faisait partie du planning :

#### EXEMPLE: LE PROJET DE RECONSTRUCTION DE LUARLILA (4)

Après l'évaluation participative en milieu rural, il fallait beaucoup de planification et de préparation avant le démarrage de la mise en œuvre. Deux plans de développement communautaires avaient été élaborés sur la base des EPMR, et avaient été validés par les populations des deux districts. Les EPMR avaient permis de se rendre compte que dans les deux districts, les besoins se chiffraient en termes de logement, suivi d'infrastructures de base telles que l'approvisionnement en eau, les structures de santé de base et des écoles primaires. Nous étions surpris de voir comment les populations désiraient fortement des écoles pour leurs enfants.

Nous nous sommes assurés que les meilleures pratiques étaient incluses dans les plans : cela s'est fait en suivant certains principes :

- Nous avons utilisé des technologies qui sont utilisées localement afin que les populations puissent savoir comment construire leurs propres maisons et les entretenir.
- Nous avons essayé de nous conformer aux ressources locales et d'éviter un impact écologique négatif. Nous avons utilisé un plan qui ne demandait pas trop de bois locaux ; nous ne voulions pas voir tous les arbres de l'entourage abattus. Nous avons également prêté attention à la construction des latrines, etc.
- Nous avons trouvé des personnes locales pour les phases critiques d'identification et de mobilisation des bénéficiaires, et engagé des experts techniques externes.

#### EXEMPLE: LA TRANSPARENCE DANS LE PROJET DE RECONSTRUCTION DE LUARLILA (5)

Notre étape suivante était d'essayer d'encourager la transparence avant le démarrage des travaux de la façon suivante : les deux sous-comités ont rencontré l'ONG et se sont accordés sur qui devait bénéficier d'avantages supplémentaires dans le cadre du projet, soit en termes d'aide pour la construction de logement ou de réduction de leurs paiements. Les deux critères de sélections, la vulnérabilité et la pauvreté, ont été adoptés et définis. Par exemple, les familles dirigées par des femmes étaient classées comme étant vulnérables. Ces critères ont été rédigés et affichés dans les deux communautés.

### 4.4 Phase 6: Elaboration d'un système de suivi dans lequel, à chaque fois qu'il est possible, les bénéficiaires peuvent jouer un rôle

#### EXEMPLE: LE PROJET DE RECONSTRUCTION DE LUARLILA (6)

Nous avons par la suite planifié le suivi. Cela s'est passé lors d'une rencontre entre notre ONG et les deux sous-comités de reconstruction. Un certain nombre de points ont été débattus, dont :

- Comment allons-nous savoir si nous atteignons les personnes vulnérables ?
- Qu'est-ce que la communauté aura besoin de voir comme signe d'avancement ?
- Que peut faire les sous-comités pour assurer la continuité des activités du projet lorsque le financement prendra fin et que les professionnels s'en iront ?

A l'issue de cette discussion, nous nous sommes accordés sur un certain nombre d'indicateurs, dont certains ont été suggérés par les membres des comités. Ce sont, entre autres :

- Un mois après le démarrage de la mise en œuvre, un groupe visitera chaque district pour s'assurer que toutes les personnes vulnérables et les familles pauvres sont impliquées ;
- Six mois après l'ouverture de l'école, la majorité des enfants devra être régulièrement inscrite.

Le Sous-comité de reconstruction a pris la responsabilité de collecter l'information essentielle, et des formulaires ont été élaborés pour les aider dans ce sens. Il a été décidé que la supervision du suivi serait assurée par notre ONG.

#### 4.5 Phase 7: L'obtention de financement

##### EXEMPLE: LE PROJET DE RECONSTRUCTION DE LUARLILA (7)

Puisque nous travaillions dans une situation post-conflit, nos réserves avaient été pillées et nous dépendions d'un bailleur de fonds : l'ONG Internationale. Cela n'est guère bon, et en réalité, il a fallu plus de temps qu'il n'en fallait pour que le financement soit approuvé. Cela, principalement parce que la femme responsable de l'Afrique Centrale avait une grossesse avec des complications. Donc, le démarrage des travaux a été retardé de quatre mois et l'un des meilleurs travailleurs de l'ONG commençait à s'ennuyer, a trouvé un emploi mieux rémunéré et s'en est allé.

*Pour plus d'informations, veuillez lire le Chapitre 10.2 sur la recherche de financements et le Chapitre 9.3 sur l'élaboration des budgets.*



*Plans de logements utilisant la technologie locale et peu de bois locaux*

## CHAPITRE CINQ: MISE EN ŒUVRE

### 5.1 Phase 8: A présent, après toute la planification, il faut à la mise en œuvre ou l'exécution !

La mise en œuvre peut être relativement facile si vous avez une bonne planification, et si vous êtes chanceux. Certaines choses vont sûrement mal se passer. Les problèmes les plus courants sont : retard de financement ; retard des livraisons ; maladie parmi les travailleurs ; et les intempéries. La planification devra prendre en compte tous ces éventuels pièges. Et lorsque des problèmes surgissent, vous devez être inventifs/-ves pour trouver des solutions.

#### EXEMPLE: LE PROJET DE RECONSTRUCTION DE LUARLILA (8)

Notre prochaine étape a été la mise en œuvre, avec le démarrage effectif du travail.

Notre projet avait deux principaux types d'activités :

Le premier type de travaux concernait les logements que, dans une large mesure, les bénéficiaires pouvaient reconstruire eux/elles-mêmes ou avec l'aide d'un maçon spécialisé. La responsabilité de la construction était entièrement entre les mains du propriétaire de la maison ; il/elle faisait les briques, collectait le sable, s'occupait de toutes les activités qui n'avaient pas besoin de spécialisation, etc. Notre ONG avait la responsabilité de fournir les matériaux de construction tels que le ciment et les toitures, et de collecter les subventions de chacune des familles.

Le second type de travaux concernait les travaux qui avaient besoin d'un entrepreneur, notamment pour les infrastructures communautaires (approvisionnement en eau, reconstruction du poste de santé et de l'école primaire) Ces travaux ont été exécutés par l'entrepreneur.

Lors de la mise en œuvre, un certain nombre de problèmes se sont posés. Il fallait de petites quantités de ciment au démarrage de la construction, et une quantité était destinée à notre ONG dans une expédition qui a cependant été détournée pour un projet gouvernemental. Il a fallu du temps pour trouver des sources alternatives. Pendant ce temps, la construction s'était arrêtée. Un sous-comité s'était complètement démotivé. Des rumeurs avaient commencé à circuler selon lesquelles notre ONG aurait détourné les fonds. Des visites fréquentes étaient nécessaires pour garder le moral au beau fixe jusqu'à ce que les travaux reprennent à nouveau.

Un autre problème était l'optimisme de la communauté. Chaque famille devait soit payer une petite somme pour le projet ou à défaut, aider l'une des familles vulnérables dans la construction de leur logement. Beaucoup de personnes ont adhéré à cette option, mais beaucoup n'y ont pas consacré le temps nécessaire. Aux trois quarts de la mise en œuvre du projet, il y a eu une rencontre avec ceux qui ne respectaient pas les termes convenus. Un délai leur a été accordé pendant lequel ils ont promis d'achever le travail ou leur propre maison n'aurait pas de toiture.

A cause de ces retards, la finalisation des logements s'est étendue jusqu'à la saison pluvieuse. Des entrepreneurs supplémentaires ont dû être recrutés et payés afin que tous les toits soient couverts à temps. Le projet s'est étalé sur trois mois au-delà du temps prévu et a consommé tout le budget destiné aux imprévus.

#### EXERCICE:

**Quels sont les trois gros problèmes de mise en œuvre auxquels la directrice du projet a dû faire face ?**

**Comment les a-t-elle résolus ?**

**Les auriez-vous résolus de la même manière, au regard de votre propre culture?**

## CHAPITRE SIX: SUIVI - EVALUATION

### 6.1 Phase 9: Assurer le suivi

Vous avez vu comment le suivi commence dans le cadre de la phase de planification. C'est l'un des façons de s'assurer l'efficacité du projet est d'impliquer les personnes avec qui vous travaillez et qui bénéficieront du projet, tel que cela s'est passé avec le projet de reconstruction de Luarlila. Elles peuvent vous aider à suivre l'évolution sur la base des indicateurs que vous avez identifiés ensemble avec les groupes cibles. Cela s'appelle le suivi participatif. Tout comme l'évaluation participative en milieu rural, les personnes qui ne peuvent pas lire ou écrire peuvent néanmoins compter ; alors elles peuvent suivre et garder des notes.

#### Définition de suivi:

Assurer le suivi signifie vérifier constamment comment les choses avancent, comparer l'évolution réelle à l'évolution prévue. En d'autres termes, à quel rythme avancez-vous dans votre parcours ?

#### Différentes raisons d'assurer le suivi:

Pour chaque ONG, pour chaque projet, vous, les dirigeant(e)s, devez décider pourquoi vous voulez assurer le suivi ; alors, vous devez élaborer le minimum de rapports qui donneront les informations qui correspondent à vos besoins, ensuite, comment les collecter ; et finalement, comment vous allez utiliser les informations collectées. Le suivi est un des instruments les plus importants de gestion. Vu son importance, il pourrait à juste titre absorber jusqu'à 5% du budget. Cependant, si les informations collectées ne parviennent pas aux dirigeant(e)s ou si les dirigeant(e)s ne les utilisent pas, cela aura été une perte de temps et d'argent.

### 6.2 Phase 10: Evaluer

L'évaluation, tout comme le suivi, veille sur le niveau de réalisation des objectifs. Mais elle essaie aussi de prendre du recul pour considérer les objectifs à long terme – Etes-vous sur le bon chemin ? Votre projet va-t-il changé le problème ? Pour être plus précis, voici quelques critères qui sont utilisées par les grandes organisations lorsqu'elles évaluent. Vous n'avez pas besoin d'utiliser tous les critères. Mais vous pourriez avoir besoin de redéfinir comment vous pensez et planifiez au sein de votre ONG ; vous pourriez discuter avec une plus grande organisation à propos du langage international.

#### Trois critères utilisés dans l'évaluation:

**Pertinence:** Ceci est peut-être le plus important. Il faut des questions à savoir si les objectifs du projet correspondent vraiment aux besoins des problèmes, à savoir si le « *pourquoi* » de la question était pertinent. Il est facile d'entamer des activités qui n'aident pas au problème. Par exemple, un projet de santé a trouvé qu'il y avait au sein d'une population d'enfants de moins de cinq ans une malnutrition protéino-calorique et s'est mis à dépenser beaucoup du temps à persuader les villageois de commencer à cultiver des laitues (qui ne sont pas une alimentation prioritaire pour les enfants souffrant de PCM). Lors de la récolte, les laitues ont été vendues sur le marché local et l'argent utilisé dans les dépenses familiales. Alors, il n'y avait aucun rapport entre le problème et l'activité.

**Rapport efficacité coût:** L'efficacité demande si le projet a réussi à atteindre ses objectifs, et y ajouter le mot « coût » revient à demander si l'objectif a été atteint avec une somme d'argent raisonnable, dans un temps raisonnable et avec des efforts raisonnables. Si un projet, dans le cadre de son plan, a vacciné 500 enfants, cela

semble être efficace ; mais si le projet a effectué cent visites de terrain et pris trois mois ne faisant que la vaccination, alors il n'y avait pas un bon rapport efficacité coût.

**Durabilité:** Y a-t-il des avantages durables après l'intervention (telle qu'un accroissement de l'autosuffisance) ? La durabilité s'intéresse à ce qui va se passer si le projet prend fin et si les bénéficiaires en profitent sur une longue période de temps après le retrait de l'aide.

**EXEMPLE: LUARLILA (SUITE)**

Une étape supplémentaire du projet a été l'évaluation qui s'est passée trois mois après la fin du projet par l'ONG internationale qui assurait le financement. Elle voulait apprendre des leçons pour l'avenir. De notre point de vue (ONG locale), la plus grosse faiblesse de l'évaluation était que nous n'avions pas insisté sur notre contribution pour l'élaboration de ses termes de référence. Nous avons pensé que les points forts du projet étaient l'implication de la communauté et l'aide apportée aux plus vulnérables. Les termes de référence étaient plus préoccupés par l'argent, notamment le rapport efficacité coût (le rapport valeur – argent) qui n'a pas été un point fort dans le cadre du projet à cause de tous les retards accusés et les dépenses excessives. Pour notre évaluation, nous avons revisité les villages une année plus tard et nous avons trouvé que les sous-comités cherchaient des financements pour la construction de sources d'approvisionnement en eau et pour la réparation des maisons et des installations d'approvisionnement en eau existantes. Cela nous semble un point très positif.

**EXERCICE:**

**Pensez-vous que ce projet marque de bons points pour la pertinence et la durabilité ?**

**Pouvez-vous donner les raisons ?**

### 6.3 Phase 11: Intégrez les leçons apprises pour la prochaine étape de planification

La dernière étape est d'intégrer les leçons que vous avez apprises dans la prochaine étape de planification.

**EXEMPLE: LUARLILA (SUITE)**

Après notre propre évaluation, notre ONG a tenu un atelier pour revoir « les leçons apprises de Luarlila » Nous avons invité deux externes d'autres ONG et une personne représentant un bailleur de fonds international. Après deux présentations, nous nous sommes réparti(e)s en deux groupes pour une séance de remue-méninges. Il a été demandé à plusieurs personnes de jouer le rôle d' « Avocat du Diable » En fin de compte, nous avons été plus critiques que nous l'aurions dû concernant l'implication des bénéficiaires et nos transactions avec les bailleurs de fonds. A la fin, nous avons un certain nombre de « Leçons Apprises » rédigées sur une affiche dans notre bureau afin de les retenir.

## CHAPITRE SEPT: QUE SIGNIFIE BONNE PRATIQUE ?

### 7.1 Meilleure pratique pour vous?

Il y a des siècles que des personnes travaillent et acquièrent de l'expérience dans le secteur du développement. Les aspects des bonnes pratiques dépendent de la situation. Dans l'exemple ci-dessous du travail avec des personnes handicapées physiques, le cadre est l'Afrique du Sud. La situation économique est variée, mais plus développée que dans d'autres pays. Par conséquent, les normes sont plus élevées. Ailleurs, la seule pratique pourrait être l'aide aux handicapés juste pour leur survie. Mais quel que soit le niveau économique, aider les bénéficiaires à développer une estime de soi et avoir du pouvoir est tout autant très important.

Si votre ONG analyse sérieusement ce qui est considéré comme Meilleure Pratique, et après des discussions difficiles décide qu'elle n'est pas appropriée dans vos circonstances, alors cela est assez juste. Mais si vous ignorez tout simplement ce bagage d'expériences et faites comme bon vous semble, vous ne considérez que votre propre ego, pas le bien-être de vos bénéficiaires.

### 7.2 La construction d'un orphelinat est-elle une Bonne ou une Mauvaise Pratique?

Traditionnellement en Afrique, les orphelins sont pris en charge par la grande famille. Mais en Europe, des orphelinats étaient construits. Les caractéristiques des orphelinats au cours de deux dernières décennies ont été : l'insuffisance de personnel pour satisfaire aux besoins physiques et psychologiques des enfants ; l'échec d'une éducation des enfants sur les relations à entretenir avec les adultes des deux sexes afin de se préparer à devenir femme ou homme ; l'échec d'une éducation sur comment ils/elles peuvent tisser des relations ; le manque de planification de l'avenir des enfants concernant le travail. En Europe, les fillettes étaient gardées dans des orphelinats, y grandissent sans relation avec les garçons et les hommes, en sortent à l'âge de 16 ans, se retrouvent enceintes et remettent leurs fillettes à l'orphelinat.

Les gens semblent aimer les orphelinats. L'idée donne une agréable image morale ; les fondateurs de la sainteté entourés d'adorables enfants qui ne sont vivants que grâce à eux, tout cela dans un bâtiment comme preuve concrète de leur charité. Mais cette image reflète l'ego des constructeurs, non ce qui est meilleur pour les enfants.

De nos jours, le SIDA a conduit un grand nombre d'enfants dans les orphelinats. Comment doivent-ils être pris en charge ? L'argent qui sert à construire un orphelinat peut aussi servir à élever les bébés par leurs grand-mamans et à payer une allocation. S'il n'y a pas de grand-mamans, tantes ou grandes sœurs, ils peuvent être élevés dans des familles sans lien de parenté – l'argent peut être payé pour l'adoption temporaire. Si le régime exclut les personnes externes, alors les orphelins les plus âgés feraient mieux d'aller en ville, où ils peuvent trouver une famille qui offre d'apprentissage.

### 7.3 Elaboration des meilleurs principes et pratiques

#### EXEMPLE: ELABORATION DES MEILLEURS PRINCIPES ET PRATIQUES POUR DES PROJETS POUR PERSONNES AGEES EN AFRIQUE

*Par Amleset Tewodros*

Nous travaillons pour le Centre de Développement Régional pour l'Afrique de HelpAge International au Kenya. Notre travail est d'appuyer les ONG locales intervenant auprès

des personnes âgées. A travers leurs efforts, nous essayons de nous assurer qu'un certain nombre de meilleures pratiques sont reflétées dans le travail du projet. En voici quelques unes :

#### **Vérifier notre attitude et celle d'autres personnes-clés**

Nous essayons de nous assurer que chaque personne concernée considère les personnes âgées comme des partenaires égaux, et non des sujets de charité. Vieillir est un processus naturel qui affecte tout le monde. Nous devrions reconnaître que les femmes et les hommes d'âge avancé sont une partie importante de la société. Ils/elles apportent une contribution et leurs droits, besoins et contributions ont besoin d'être bien compris. Il est important de reconnaître que les femmes et hommes d'âge avancé ont les riches expériences acquises au fil du temps.

*« Je ne croyais jamais que ces pauvres vieilles gens avaient quelque chose à dire. Maintenant, j'ai changé de vision et je les consulterais toujours »,* a déclaré un responsable gouvernemental en Ethiopie, après avoir participé à un atelier d'évaluation des besoins avec les personnes âgées.

#### **Impliquer les personnes âgées au sein des structures des ONG et dans leurs processus de planification**

Nos ONG partenaires ont impliqué les personnes âgées dans leurs structures. A l'instar d'autres ONG, elles partagent les pouvoirs, les droits et la responsabilité à travers des Conseils très forts. Elles peuvent utiliser leur expérience et leurs capacités dans la conception, la mise en œuvre et le suivi des projets.

#### **Comprendre leurs limites physiques, mais aussi leurs forces**

Lorsque des personnes avancent en âge, elles deviennent de plus en plus faibles et de plus en plus vulnérables à la maladie. Nous devons les considérer individuellement, essayer de favoriser la participation, l'indépendance et une vie décente ; ce que nous appelons le vieillissement actif. Mais, nous ne devons pas être trop protecteurs/-rices. Les personnes âgées ont d'énormes forces.

*« L'oreille n'est jamais trop vieille pour apprendre. Pour moi, c'était comme passer de l'obscurité à la lumière »* a déclaré Mme Mchuru, âgée de 82 ans, participante à un programme d'alphabétisation à Durban, en Afrique du Sud.

## **7.4 Meilleure Pratique dans le cadre d'un pays regorgeant de ressources**

### **EXEMPLE: TRAVAILLER AVEC UN HANDICAP PHYSIQUE EN AFRIQUE DU SUD**

*Par Gordon Freer*

« MODE » est un groupement de compagnies dont l'objectif est de trouver des solutions socioéconomiques aux personnes vivant avec des handicaps physiques en les aidant à trouver un emploi rémunéré. Dans tous les cas, les personnes handicapées sont perçues comme une charge pour les familles et les sociétés. Mais un travail rémunéré les renforce et peut contribuer à les réintégrer dans leur société.

Précédemment, il y avait une mentalité d'assistance selon laquelle les personnes handicapées devaient rester dépendantes d'allocations et d'aumônes. Dans le sens du proverbe, l'on leur donnait du poisson au lieu de leur apprendre à pêcher. Un bénéficiaire a dit « A quoi bon si nous pouvons nous habiller et circuler dans nos chaises roulantes, mais que nous sommes incapables de gagner notre vie de nous-mêmes ? Nous sommes une charge pour nos familles et nous n'avons pas de dignité. »

A travers la méthode MODE, des personnes inactives, dépendantes, avec leurs infirmités se sont transformées en des citoyens actifs et productifs qui contribuent à l'économie. MODE est un model d'enseignement de « meilleure pratique » servant à apprendre aux gens comment pêcher. Lorsque les opportunités et le soutien leur sont donnés, beaucoup de personnes handicapées ont prouvé qu'elles peuvent entreprendre et gérer leurs propres petites entreprises de façon viable.

La personne doit être fortement motivée à améliorer sa situation financière à travers ses propres efforts et ne pas dépendre de l'aumône. Il est également très important que la personne bénéficie d'un réseau fiable de soutien de la part d'amis et de la famille. Pour atteindre notre objectif, MODE utilise un certain nombre d'instruments, dont :

- Les opportunités de renforcement du secteur de la société étiqueté « handicapé » Des personnes avec des handicaps sont motivées à découvrir leurs capacités.
- La réhabilitation professionnelle, ce qui implique des compétences pré-professionnelles, des compétences d'exécution et des compétences de résolution des problèmes.
- Formation/création d'emploi/stages aussi bien dans le secteur formel qu'informel.
- Atmosphère favorable permettant de surmonter les obstacles physiques et sociaux dans les lieux de travail.

## 7.5 Comment reconnaître une Meilleure Pratique dans votre domaine:

Pour identifier la meilleure pratique dans votre domaine:

- Trouver une ONG expérimentée dans votre domaine. Demandez-lui si vous pouvez visiter et observer ce qu'elle fait.
- Lisez la documentation. Rendez-vous dans la bibliothèque de la ville la plus proche. Consultez la liste d'adresses, de contacts et de ressources dans l'*Annexe six* à la fin du manuel et trouvez ce qui s'applique à votre spécialité. Assurez le suivi. Essayez de trouver des sites utiles sur Internet.
- Trouvez un travailleur expérimenté dans votre domaine, peut-être un retraité, et demandez-lui de se joindre au Conseil de votre ONG.



Best practice:  
a good latrine has a concrete  
foot-plate, a waterproof roof,  
a curtain for privacy and water  
for washing.

Meilleure pratique : Une bonne latrine doit avoir une dalle en béton, un toit imperméable, un rideau pour préserver la confidentialité et de l'eau pour le lavage.

## CHAPITRE HUIT: DEVELOPPEMENT DE BONNES STRUCTURES

### 8.1 Devenir une ONG formelle

Maintenant, votre groupe a dépassé la phase initiale d'enthousiasme et de l'informel. Vous avez décidé que vous pouvez faire mieux si vous formalisez votre structure et vous vous inscrivez en tant qu'ONG. Vous allez mettre en place un comité de pilotage ou Conseil d'Administration, être reconnu(e)s officiellement par le gouvernement et les bailleurs de fonds, et respecter les attentes et les recommandations requises.

### 8.2 Spécialisation du personnel

Et bien, avez-vous réellement besoin d'administrateurs, de responsables de recherche de financement, d'un bureau et d'un système d'archivage, de secrétaires, de véhicules et de chauffeurs, de balayeurs, de cantines et de cuisiniers(-ères) ? Pour répondre à ceci, vous avez besoin de commencer par penser à l'autre aspect : que voulez-vous réaliser avec votre organisation ? Le groupe de départ pouvait aider une centaine de personnes dans un taudis d'à-côté. Maintenant, vous voulez gérer une structure de santé pouvant répondre aux besoins de 20.000 personnes. Pour offrir un service plus vaste, plus précis et professionnel, les personnes ont besoin de se spécialiser. Si vous voulez faire des vaccinations, vous avez besoin d'un (e) infirmier (-ière). L'infirmier -ière ne devrait pas passer plus de temps à faire le nettoyage parce qu'alors, il/elle ne pourrait faire que très peu de vaccinations. Ainsi de suite.

### 8.3 Elaboration et maintien des principes

Mais avec les ONG, il ne s'agit pas tout simplement de taille et de spécialisation. Il s'agit de principes. L'un des principes est que chaque personne, directeur/-rice ou balayeur, devrait se sentir comme partie intégrante de l'équipe de l'ONG et sentir que l'ONG leur appartient. Il y a plusieurs façons de parvenir à cela, mais l'une est à travers les personnes qui mangent ensemble. Si vous servez un bon déjeuner à tout le monde autour de grandes tables mixtes, ceci est une bonne façon d'en faire une équipe.

Nos principes pour une ONG sont le sérieux, la responsabilité et la transparence. Pour cela, vous avez besoin d'un système administratif adéquat. Quelqu'un doit s'occuper de chaque don d'argent, de délivrer un reçu et de dire merci. Le comptable doit enregistrer l'entrée d'argent et être en mesure, dans le cadre de l'audit annuel, de montrer qu'il est allé acheter des médicaments pour le personnel et non de la bière. Le comptable doit être assez simple pour que le bailleur de fond comprenne. Les reçus pour les médicaments doivent être classés selon un système afin qu'ils puissent être retrouvés facilement plus tard. Si nous insistons beaucoup sur les finances, c'est parce que beaucoup d'ONG gèrent mal l'argent.

### 8.4 Le modèle occidental d'organisation

Le modèle occidental pyramidal d'organisation est le plus commun dans le secteur industriel, mais aussi au sein des ONG, aussi bien au Nord qu'au Sud. C'est la même forme d'organisation qui a servi à la construction des vraies pyramides.

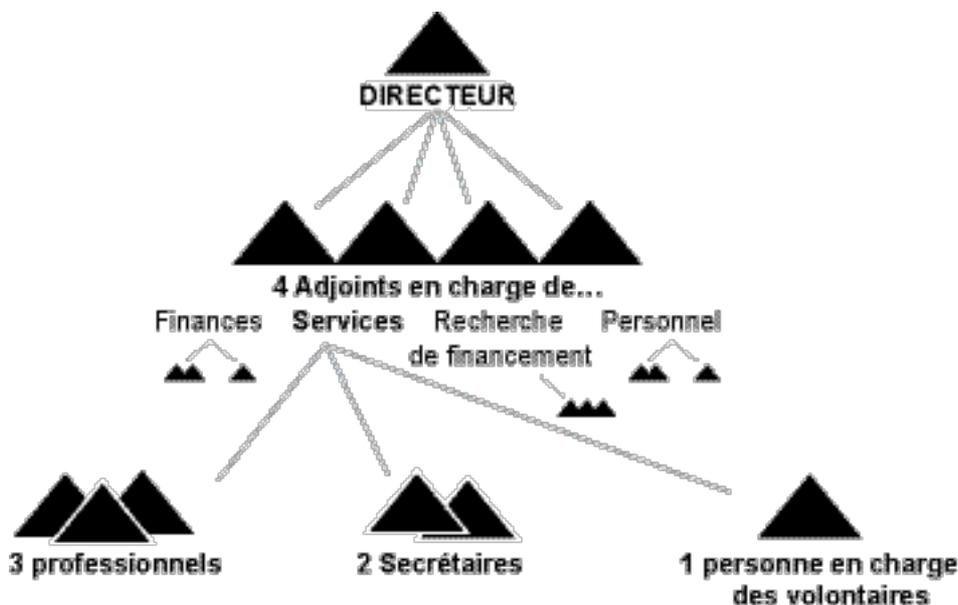
Il y a d'autres façons d'organiser les groupes de travailleurs que l'on retrouve à travers le monde et qui pourraient également bien marcher, mais elles sont généralement de

petites organisations. Par exemple, dans le domaine de la santé, les soins primaires et les maternités sont souvent gérés par un groupe d’infirmières, de sœurs ou de sages-femmes, qui sont presque au même niveau, tout en offrant des soins de qualité. Les infirmières se connaissent et se respectent et préfèrent faire les petits travaux elles-mêmes plutôt que de payer des salaires supplémentaires. C’est une façon de travailler « réservée aux femmes » et qui implique un esprit de coopération.

Un autre modèle à succès est celui de l’organisation familiale, où chaque personne peut faire toute sorte de travail et où le patron est également grand-père. Une éventuelle faiblesse des organisations familiales est qu’elles pourraient être résistantes aux nouvelles idées. Ensuite, en plus de la fonction indiquée, l’organisation a un autre objectif (important mais tacite) : profiter à la famille elle-même. Cela ne pose aucun problème s’ils/elles fabriquent et vendent des tongs, mais ça pose un problème évident s’ils viennent en aide à des orphelins du SIDA.

Donc, le modèle occidental est en forme de pyramide, avec en général un directeur(-trice) au sommet et plusieurs personnes au fur et à mesure que vous descendez vers la base de la pyramide.

**ORGANIGRAMME D’UNE ONG OCCIDENTALE:**



Chaque couche supervise la couche inférieure, chaque couche répond de la couche supérieure, et enfin, tout le monde répond du directeur qui doit porter la responsabilité de ce que fait tout un chacun.

Certaines pyramides organisationnelles sont hautes et étroites ; certaines sont larges et plates. Une ONG a une pyramide qui n’est pas très haute. Il ne devrait pas y avoir beaucoup de couches entre la personne au plus bas de la pyramide et le directrice(-teur). En voici les raisons : il serait possible pour les deux de communiquer en cas de besoin.

**EXERCICE:**

**Dessinez la structure de votre ONG, sur la base de l'exemple ci haut. Combien de couches y a-t-il entre la personne au plus bas niveau de la pyramide et le directrice(eur)?**

Le même modèle se retrouve dans la plupart de toutes les industries et des organisations à but non lucratif. Certaines personnes considèrent qu’il ressort d’un

mode d'organisation plus « masculin ». Ce modèle peut offrir un cadre convivial et démocratique pour les travailleurs, mais au fur et à mesure que l'organisation grandit, il peut être déformé de la manière suivante :

- Le prestige du directeur/(trice) peut s'accroître et le fossé entre lui et le plus subalterne des travailleurs s'accroît (le directeur/la directrice est généralement, mais pas toujours, un homme);
- Le haut de la pyramide devient principalement masculin ;
- Pour obtenir de la promotion ou même pour conserver votre poste, vous devez entrer en compétition – donc, moins de coopération;
- Des objectifs sont fixés aux employés, avec la pression de produire en volume plutôt qu'en qualité. Par exemple : un nombre croissant de personnes âgées doit bénéficier de visite chaque année. Mais il devient peut important de savoir si, avec des visites, la qualité de leur vie s'est vraiment améliorée.

## 8.5 Améliorer le fonctionnement du personnel

Vous devez aider l'ONG à bien fonctionner en vous assurant que chaque poste a un cahier de charge – ce que la personne devrait faire, de qui répond-elle et qui elle supervise.

Les cahiers de charge pour les postes supérieurs devraient inclure des tâches sur le terrain, afin que les directrices(-eurs) ne soient pas hors de portée. Et les sérieuses tâches devraient être partagées plutôt que d'être toutes exécutées par le Directeur. Les bons chefs se font seconder ; par exemple, l'ONG peut être représentée sur une plateforme locale sur la Sécurité Alimentaire par la personne qui s'y connaît en agriculture, etc.

Votre ONG a des objectifs annoncés et une spécialité choisie. Alors, vous savez ce que veut faire votre ONG. Et vous avez besoin de personnel qui peut le faire. Le travail de l'ONG devrait se refléter à travers la capacité du personnel et les qualités du Conseil d'Administration.

### **Supervision/Appui des travailleurs:**

La plupart des travailleurs ont besoin des mêmes choses pour bien travailler. Ils ont besoin de choses matérielles élémentaires – un salaire pour s'assurer un toit, de la nourriture, la scolarisation de leurs enfants ; assez de sécurité afin qu'en travaillant bien ils/elles ne soient pas renvoyés(-ées); assez de congés pour leur santé mentale.

Dans une ONG, si tout va bien, ils/elles auront quelque chose de plus : un sens de l'objectif en accomplissant une tâche qui aide les autres. Mais ce sentiment ne dure pas pour de bon si les travailleurs eux-mêmes ne bénéficient pas d'assez de soutien.

Dans la plupart des organisations, une majeure partie des travailleurs répond de quelqu'un, qui à son tour a la tâche de vérifier ce qu'ils/elles font. Une bonne supervision rappelle aux travailleurs de temps à autre leurs buts. Chaque administrateur aurait besoin de passer un jour avec un travailleur de terrain de temps en temps; ou l'ONG pourrait tenir une « Journée d'information » : « Voilà ce que nous avons réalisé l'année dernière... »

Dans certaines cultures, et avec certaines personnes, la supervision est presque entièrement négative, avec la peur et l'humiliation comme recours pour garder les travailleurs en faible posture. Non seulement cela pourrait moralement être mis en

cause, mais les personnes traitées de cette manière ont tendance à travailler beaucoup en deçà de leurs capacités réelles.

Une meilleure manière est de se focaliser sur le travail bien fait - l'effort, l'accomplissement, le soutien des collègues, la coopération en faisant usage des félicitations et des encouragements. Des félicitations honnêtes sont une mine d'or que la plupart des organisations explorent à peine. Elles inspirent les personnes et renforcent l'esprit d'équipe. Un bon superviseur peut aussi aider un travailleur à comprendre sa propre motivation, leurs forces, leurs faiblesses et comment ils/elles peuvent s'améliorer.

#### **EXEMPLE: RENFORCEMENT DE CAPACITES DANS LE CADRE DU PROJET HYDRAULIQUE DE FENJI**

Fenji fait partie d'un grand projet réalisé par une ONG au Vietnam. Jusque récemment, c'était un projet temporaire pour redynamiser un ancien système hydraulique avec un certain nombre de techniciens sur la base de contrats temporaires. A présent, l'équipement fonctionne à merveille. Des compteurs sont installés dans chaque foyer et entreprise ; l'argent collecté auprès des usagers peut soutenir le fonctionnement et la maintenance. Le projet est viable. Donc, l'ONG est en train de mettre en place une Section Permanente pour la gestion de l'eau.

Dans le cadre de la transformation, le projet a :

- 1 Décidé des postes nécessaires pour la Section de Gestion de l'Eau;
- 2 Rédigé un cahier des charges pour chaque poste;
- 3 Entrepris une évaluation du personnel travaillant actuellement dans le projet;
- 4 Décidé si les capacités techniques et personnelles du travailleurs en place correspondaient aux besoins du poste;
- 5 Décidé, avec regret, de renvoyer un membre du personnel ayant peu de compétences et de volonté à apprendre ; et muter deux autres personnes qui ne pouvaient pas bien se comporter envers le nouveau jeune directeur;
- 6 Pris les dispositions pour que trois membres du personnel puissent aller en stage pour leur permettre d'accomplir leurs tâches de façon appropriée (s'ils réussissent);
- 7 Signé des contrats avec une phase-test de 6 mois.

Ce type d'approche d'une vision globale de travail s'appelle la méthode SWOT (l'analyse des Forces, Faiblesses, Opportunités, Menaces) et peut être utilisée pour analyser les capacités au sein de toute l'ONG et pour l'analyse d'autres problèmes.

*Pour plus d'information sur les SWOT lisez le premier paragraphe du Chapitre 12, « Construire Durablement ».*

A Fenji et ailleurs, il est important de se rendre compte que le renforcement des capacités est beaucoup plus qu'une simple formation – certaines organisations voient la formation comme une réponse à chaque problème lorsque le besoin est que le personnel travaille avec plus de précision, bénéficie d'une bonne supervision, ait des motivations améliorées, etc.

Trouver un financement pour la formation est plus difficiles ces temps-ci.

### EXEMPLE: RENFORCEMENT DES CAPACITES DANS LE CADRE D'UN PROJET DE FEMMES

Une ONG paysanne au nord-est de l'Afrique a initié une section dédiée aux femmes afin d'offrir une formation aux femmes du village. Elle a recruté cinq femmes professionnelles en provenance de la capitale, toutes de la classe moyenne et ayant de lourdes charges familiales. C'était des femmes qui devaient chercher de la nourriture pour leurs grandes familles à des coûts élevés et dans un contexte d'inflation galopante, en plus de prendre soin des parents âgés de leurs maris, et qui devaient laisser leurs bébés avec des enfants de 10 ans pendant qu'elles sont au travail. Elles ont de bons cœurs, mais leur travail n'était pas leur plus haute priorité.

Ces personnes de la Section Femmes n'avaient pas d'objectifs clairs. Elles ont tenues des rencontres à des carrefours à travers le pays. Elles donnaient des conférences sur la prise en charge de l'enfant. Deux femmes du village se sont portées « volontaires » pour participer. Ni le personnel, ni l'audience ne trouvaient cela utile ou intéressant. En conséquence, le moral du personnel a beaucoup baissé.

Alors, avec l'aide des expertes, l'organisation a commencé à analyser les besoins. Le personnel a passé une semaine dans un village, ce qui était la première fois pour plusieurs d'entre ces femmes. Elles sont retournées plus tard pour s'entretenir avec les femmes du village sur ce qu'elles voulaient apprendre. Leurs priorités se sont portées vers la génération de revenus et la planification familiale. Mais, pour enseigner cela, le personnel devait faire deux choses : trouver des professionnels avec qui travailler, et retourner à l'école elles-mêmes. Le processus de réforme était long et dur, mais avait du sens pour le personnel et leur moral s'est renforcé.

## 8.6 Construire et maintenir un Conseil efficace

Avoir un Conseil d'Administration ou un Comité de Pilotage est une manière d'organiser une ONG. Mais ce n'est pas la seule façon. Cependant, dans l'expérience des auteurs, presque toujours, les bonnes ONG ont de bons Conseils d'Administration. La contribution du conseil est visible. Dans le chapitre 1, nous avons dit qu'un Conseil devient important lorsque les travailleurs commencent à être rémunérés, et pourraient être plus intéressés à gagner leur vie qu'à rendre un bon service.

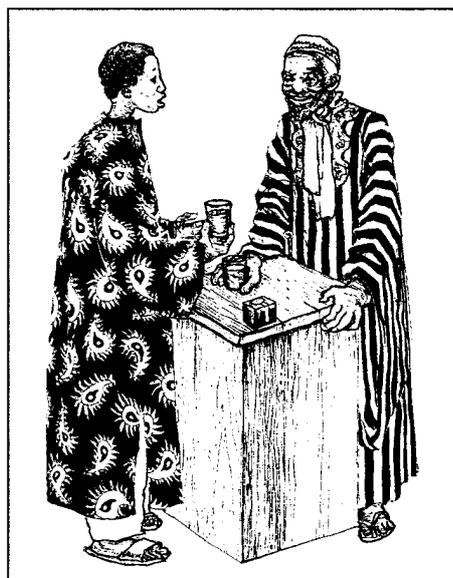
Un bon Conseil d'Administration peut faire ce qui suit :

- Si les membres de Conseil sont bons, ils représenteront les intérêts des bénéficiaires
- Il peut décider des politiques, sans l'intervention des personnes qui exécutent le travail au quotidien, en dehors de tout intérêt personnel à l'exception de celui des bénéficiaires. C'est ce qui s'exprime par la séparation des décideurs et des fonctions exécutives.
- Il donne au directeur(-trice) l'autorité et le soutien ; et fournit une autorité alternative à laquelle peut se référer le personnel au cas où le directeur(-eur) n'est pas accessible.
- S'il est composé de femmes et d'hommes expérimenté(e)s de la communauté locale, il apportera toutes sortes d'expériences à l'ONG.

En demandant à des leaders et représentants locaux respectables d'être membres, c'est un pont qui se construit en l'ONG et la communauté plus large. Il est un fait qui est que les leaders locaux ne peuvent pas être contournés. S'ils sentent une mauvaise volonté envers l'ONG, alors cette organisation a peu de chances de bien faire. D'autres voies pour s'assurer un soutien passif des dirigeants locaux, lorsque vous ne voulez pas qu'ils s'ingèrent dans la prise de décisions, sont d'obtenir leur bénédiction ou de leur

demander d'être des Parrains/Marraines Honoraires. Cependant, s'ils sont aptes à faire partie du Conseil, ils pourront également être une passerelle entre l'ONG et les bailleurs de fonds, l'ONG et le gouvernement.

Les compétences qu'ils apporteront doit être un complément à celles du personnel de l'ONG plutôt que d'entrer en compétition. Des exemples de personnes à recruter comme membres sont : les infirmiers(-ières) qui ont réduit leurs charges de travail dans les hôpitaux ; les directeurs/-rices d'écoles ; des officiels qui ont travaillé dans les cours communautaires ; des représentants du secteur privé (car certains hommes/femmes d'affaires ont une façon positive de percevoir les organisations) ; des personnes travaillant dans le secteur des finances, car la plupart des ONG sont de piètres gestionnaires de finances.



Les fonctions des membres du Conseil devraient être clairement écrites, avec un cahier des charges (pour beaucoup d'entre eux, c'est véritablement un nouvel emploi). Cette description devrait inclure le mandat. La description des tâches permet également de faire le lien entre le Conseil et les personnes au sein bureau. Les deux types de fonctions – Conseil et Personnel – devraient se compléter, et devraient être clairement formulées à l'écrit. Il devrait ressortir clairement que le Conseil ne devrait jamais s'ingérer dans la prise de décisions concernant le travail au quotidien, et le personnel ne devrait pas réinterpréter la politique du Conseil pour l'adapter à sa propre vision. Inévitablement, cependant, ces choses se passeront et il y aura des conflits.

### 8.7 Les rapports entre le personnel et le Conseil d'une ONG

Aussi bien le Conseil que le personnel ne fonctionnerait au mieux de leurs capacités que si leurs rapports sont bien construits. Le personnel a besoin d'avoir des voies de fournir l'information au Conseil et obtenir un apport dans le processus d'élaboration de politiques. Ils devraient alors être prêts à comprendre, accepter et travailler au sein de ce cadre. Et ils ont besoin d'avoir de l'espace pour prendre des décisions les concernant eux-mêmes au sein de ce cadre.

### 8.8 Renforcement des capacités du Conseil et du personnel

Les membres du Conseil ont besoin de renforcement de leurs capacités en tant que membres du Conseil. L'ONG peut organiser des cours, les membres peuvent visiter d'autres ONG ; ils peuvent apprendre davantage du personnel à propos des problématiques liées à leur travail. Ils peuvent aussi partager la formation avec le personnel, forgeant de ce fait un sens du travail conjoint. *Voir l'exemple du CLRAC au Chapitre 10.2.1 « Planifier les besoins en financement de l'ONG ».*

### 8.9 Le Directeur/la directrice : le caractère et le travail

La capacité des Directrices/directrices est affectée par la manière dont ils/elles sont motivés et ce qui leur vaut le poste. Certaines personnes sont des chefs parce qu'elles sont des fils de quelqu'un ou le plus âgé des successeurs au patron démissionnaire. Un Directeur désirable est quelqu'un qui ait une volonté, de l'énergie et une vision

supplémentaires. Mais parfois, la vision est pour les bénéficiaires, et parfois pour la gloire personnelle.

Etes-vous, lecteur(-rice), Directeur(-trice)? Pouvez-vous considérer ce qui vous motive et utiliser cette connaissance pour mieux travailler ?

Si vous reconnaissez vous-même que votre travail est moindre au moment de servir les autres, plutôt que de renforcer l'image que vous avez de vous-même, ne vous découragez pas. Vous pouvez toujours faire un bon travail, mais vous avez besoin de construire des garde-fous – des moyens de vous assurer que vous traitez bien les travailleurs et les bénéficiaires et que vous ne vous ériges pas en une petite tyrannie. Trouvez les personnes avec qui passer du temps et qui pourront vous dire si vous commencez à avoir une grosse tête.

Ensuite, envisagez ce qui suit : quelle que soient votre motivation en tant que chef, plus vous êtes un leader fort, inspirateur, plus vous avez besoin de vous demander « si j'ai une crise cardiaque demain, qui permettra à l'ONG de continuer à fonctionner ? Qui poursuivra la cause ? » Alors, nous le suggérons, vous pouvez commencer à déléguer davantage, donnant aux éventuels successeurs plus de responsabilités et les orienter afin qu'ils/elles apprennent comment procéder. Commencez à construire un leadership durable.

Pensez à ceci : les patrons énergiques et pleins de volonté sont parfois mieux quand il s'agit d'atteindre des résultats que quand il s'agit de développer des rapports avec des collègues. S'il y a un conflit persistant et grave entre vous et un collègue, ou entre deux collègues, cela pourrait affecter le fonctionnement de l'ONG. *Voir le Chapitre 8. 10. 5.*

## 8.10 Bon fonctionnement de groupe

### 8.10.1 Prise de décision démocratique:

Votre organisation a besoin d'être une entité démocratique. Chacun devrait avoir son mot à dire et une voix. Parfois, le chef, tel un Premier Ministre, doit prendre la décision finale, et également porter la responsabilité que ça va mal. Cependant, les patrons dans plusieurs pays trouvent qu'il est difficile de partager les prises de décisions. Le dialogue entre le Conseil et le personnel, le dialogue entre le Directeur/la directrice et le personnel : à moins que les patrons n'assurent cela, ils sont bien partis pour aboutir à une ONG à problèmes et non démocratique avec des employés mécontents.

### 8.10.2 Ecoute dans le respect:

Une bonne écoute dans le respect est l'une des compétences les plus importantes que chacun doit développer. Cela veut dire aider les autres personnes à dire ce qu'elles pensent et ressentent, en leur donnant le temps dont elles ont besoin, faire des bruits encourageants, poser des questions, leur dire qu'elles font bien - quelle que soit la manière de travailler dans votre culture.



*Bonne écoute*

### EXERCICE DE GROUPE:

**La meilleure façon d'apprendre est d'écouter les points de vue des autres personnes et ensuite l'affirmer vous-mêmes de façon efficace, même si vous**

n'êtes pas d'accord avec cela. Alors trouvez un sujet que les gens trouvent passionnant et discutez-en. Par exemple :

Votre pays regorge d'une espèce animale sauvage qui attire les riches chasseurs qui apportent de l'argent dans le pays, mais en tuent. La protection des animaux pourrait attirer les touristes de reportage/photographes si quelqu'un l'organisait. Pour d'autres personnes, l'animal est beau ; il a droit de vivre et d'être protégé quels que soient les arguments économiques. Mais le pays est pauvre. Pouvez-vous réfléchir à un tel animal dans votre pays (tigre, lion, éléphant, biche rouge, renard arctique, ours polaire) ?

A présent, chaque personne prend une position extrême à laquelle elle s'identifie. « Aucun animal ne devrait être chassé pour le loisir », ou « si cela rapporte de l'argent, nous en avons besoin ». Ensuite, chacun trouve quelqu'un avec qui il/elle est en désaccord pour former une paire.

Alors, chacun, à tour de rôle, énonce son point de vue autant que faire se peut, avec des sentiments, et l'auditeur l'aide autant que possible.

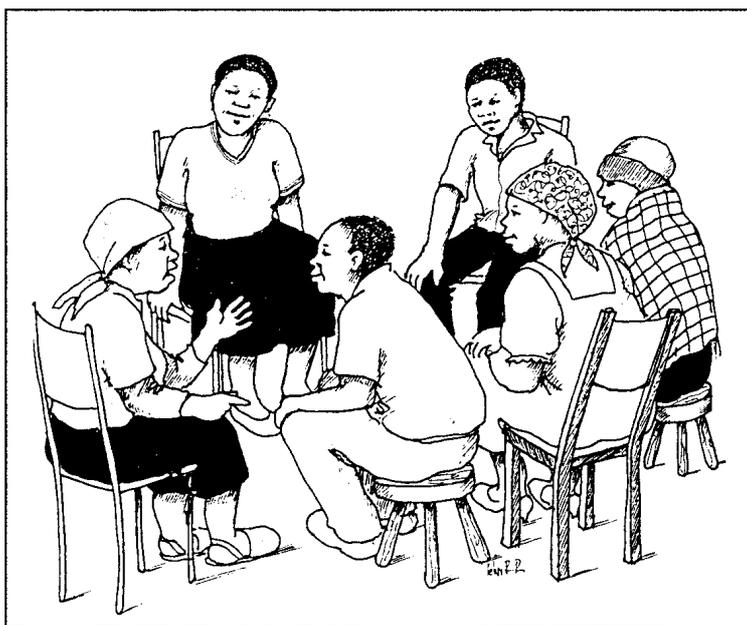
Après cela, devant tout le groupe, chaque personne énonce l'argument qu'il/elle a entendu de son partenaire, en faisant aussi bien que possible.

L'idée n'est pas que les gens changent leur point de vue, mais de voir qu'un point de vue différent est compréhensible et digne de respect.

### 8.10.3 Tenir de bonnes réunions:

La plupart des réunions sont des choses déplorables. Voici quelques manières de les rendre plus utiles, démocratiques et satisfaisantes.

- Rassurez-vous qu'elles ne sont pas trop longues, jamais au-delà d'une heure et demie ;
- Ayez un agenda clair et utilisez-le pour guider la réunion. Calculez d'avance le temps que vous pouvez passer sur chaque point et quand le temps est passé, faites un vote pour passer au suivant.
- Mettez de côté les points qui ont besoin de beaucoup de discussion. Par exemple, si vous voulez que chacun discute « Notre ONG doit-elle faire moins de travaux de secours et plus de travaux à long terme ? » donc accordez tout un après-midi pour ce débat et faites autant de préparations que possible d'avance. Par exemple, les gens qui ont une forte opinion devraient écrire leurs arguments et faire circuler des copies à tout le monde.
- Pensez aux réunions passées. Qui parle beaucoup, qui parle peu ? S'il y a des personnes qui parlent beaucoup, consulter la partie sur la « Bonne Ecoute » plus haut, parlez à ces personnes individuellement, et si nécessaire, avertissez-les avant la prochaine rencontre qu'après trois minutes, vous allez les interrompre. Peut-être



qu'il y a un groupe ethnique minoritaire qui parle à peine, peut-être que se sont les femmes. Demandez-vous pourquoi, et peut-être tenez une rencontre avec ce groupe ethnique minoritaire ou avec ces femmes.

- Y a –t-il véritablement une barrière culturelle les empêchant de s'exprimer ? Aimeraient-elles tenir une rencontre préparatoire à chaque fois, avec une personne aimable qui pourrait défendre leur cause lors de la grande rencontre ?
- Sont-elles découragées par les interruptions, les personnes qui se moquent d'elles ou n'écoutent pas ? Les gens réagissent-elles de façons humiliantes ? Si oui, vous pouvez travailler sous deux angles. Aidez les personnes silencieuses à se rencontrer et clarifier leur point de vue, les aider à exercer la prise de parole. Leur accorder du temps lors des principales réunions. Ensuite, parlez aux personnes qui les méprisent. Si certaines personnes refusent à d'autres la possibilité de s'exprimer, cela n'est pas une simple plaisanterie ; c'est une brimade que de nier à des personnes leurs droits démocratiques. Cela est méchant et inacceptable.

#### 8.10.4 Si votre groupe tombe dans le piège des mauvaises habitudes:

Certaines personnes au sein d'un groupe peuvent tomber dans de mauvaises habitudes, alors les rencontres deviennent chaotiques, quelques personnes monopolisent la parole, il y a beaucoup d'interruptions et de voix qui s'élèvent. Vous pourriez avoir besoin de briser la tendance et ralentir le processus de discussion. Suggérez que pour les quatre prochaines réunions, le groupe travaille différemment, en faisant une partie ou tout de ce qui suit :

- a) Il y a un « bâton de la parole » (tel que celui utilisé par les indigènes américains). Seule la personne qui tient le bâton a la parole et personne d'autre, mais pour un temps déterminé, peut-être trois minutes. Après quoi, le bâton doit être passé à quelqu'un d'autre ;
- b) Personne ne parle deux fois jusqu'à ce que tout le monde ait déjà pris la parole une fois ;
- c) La discussion devrait rester sur un problème, et les personnes ne devraient pas parler des personnalités impliquées ;
- d) Si des personnes se mettent en colère, elles sortent jusqu'à ce qu'elles se calment. Il est mieux que les autres personnes ne leur accordent pas trop d'attention. Accorder de l'attention encourage le mauvais comportement. Après les quatre réunions, une autre réunion peut être possible.

#### 8.10.5 Lorsqu'il y a un conflit sérieux entre deux des travailleurs :

Lorsqu'il y a un conflit persiste entre deux collègues, cela pourrait affecter le fonctionnement de l'ONG. Voici une des manières d'aborder ce problème. Elle peut paraître élaborée, mais vous devez l'adapter à vos propres besoins. Surtout, faites tous vos efforts pour résoudre le conflit : si les principaux désaccords ne sont pas résolus, une ONG peut se désintégrer.

**ETAPE UN:** trouver un médiateur/une médiatrice indépendant(e) et veillez à ce que les deux parties s'accordent à respecter les décisions de la médiation.

**ETAPE DEUX:** La médiation commence des enquêtes sur l'historique, en gardant à l'esprit les principaux principes suivant :

- Les problèmes sont définis par les intérêts et les personnalités des personnes impliquées ;
- Les deux parties sont probablement intéressées à garder leurs emplois ;

- Les deux parties sont intéressées à être estimées ;
- Probablement, les deux parties veulent être vues comme ayant raison dans le cadre du désaccord. Alors focalisez-vous sur les intérêts, non sur les positions et les personnalités.

Le(la) Médiateur(-rice) pourrait avoir besoin de découvrir davantage au sujet du conflit avant une rencontre officielle pour discuter avec les patrons et collègues de l'ONG. Dans ce cas, le fait de discuter séparément avec les familles des personnes impliquées dans le conflit pourrait contribuer à empêcher que le conflit soit agité dans les foyers ; au contraire, les membres de familles pourraient être encouragés à faire gentiment pression pour la résolution.

**ETAPE TROIS:** La/le Médiatrice/-eur discutent avec chaque partie séparément.

- 1) Chaque partie reçoit le temps dont elle a besoin pour raconter son point de vue sur ce qui s'est passé. Le/la médiateur/-trice essaie calmement de trier les vrais faits à partir des interprétations des faits.
- 2) Ecouter calmement les différentes parties jusqu'à ce que les émotions soient clairement exprimées. Ensuite, la/le médiatrice/-eur réponds aux sentiments : « J'ai entendu de votre part à quel point vous êtes triste et en colère à propos de tout ce qui s'est passé ». Les deux parties ont besoin d'avoir leur mot à dire, exprimer leurs sentiments, et que leurs sentiments soient reconnus. En permettant à chaque partie de faire cela séparément l'on permet à l'autre partie d'être épargnée des mauvais sentiments.
- 3) Le/la médiateur/-rice peut dresser une liste, soit sur un grand papier pour chaque partie, les principaux faits et problèmes des années antérieures, en faisant en sorte que les parties s'assurent que les faits sont exacts.
- 4) La/le médiatrice/-eur s'assure que toutes les remarques n'étiquettent pas une partie « l'exemplaire » et l'autre « la méchante ». En disant quelque chose du genre « personne ne mérite que l'on subtilise son rapport pour être présenté comme celui d'une autre personne » serait convenable. Cela ne dit pas que le/la médiateur/-trice croit que le rapport a été volé (puisque ce n'est un fait établi).

**ETAPE QUATRE:** Le/la médiateur/-rice arrange une première rencontre avec les deux parties.

Certaines conditions pourraient avoir besoin d'être imposées, par exemple, l'on pourrait exiger que toutes les deux parties écoutent et ne fassent pas d'attaque personnelle contre l'autre.

Les questions d'honneur et de sauvetage de face pourraient être importantes pour les deux parties. Lorsque le mot « Honneur » fait surface, la/le médiatrice/-eur peut reconnaître son importance et les sentiments qu'il évoque ; et dire que tout arrangement trouvé devrait être honorable pour les deux parties, sinon il n'y aurait pas d'accord. A un certain point, la médiation peut dire qu'il est mieux de ne pas faire usage du mot pour le moment parce qu'il pourrait détourner de la voie à suivre pour réparer le problème réelle. Certaines personnes s'agrippent aux concepts d'honneur et de rumeur comme un chien et un vieil os. Pour les faire avancer, il faut parler de la nature honorable d'œuvrer à l'avenir de l'ONG et à quel point y parvenir serait digne de respect.

**ÉTAPE CINQ:** Aborder le passé.

La médiation doit identifier quels sont les événements passés qui ont été inacceptables et ne peuvent pas être oubliés par la partie offensée. Voler un rapport et le présenter comme pour le sien pourraient être un exemple. Mais y a-t-il une preuve de la reconnaissance de la culpabilité ? Si non, la partie offensée pourrait rester sans une résolution finale.

**ÉTAPE SIX:** Trouver des buts à longs termes qui peuvent faire l'objet d'accord.

Demandez aux deux parties de penser aux cinq années à venir. Elles seront probablement toujours en train de travailler dans la même ONG, peut-être dans le même bâtiment. Que voudraient-elles ? On espère que les deux veulent que l'ONG fonctionne bien. Les deux voudront probablement être à un poste, peut-être avec une promotion. Elles pourraient toutes deux vouloir être patron ou avoir davantage de responsabilités. Elles voudront probablement de la reconnaissance, êtres estimées, sentir une certaine satisfaction à travers ce qu'elles font.

La médiation pourrait indiquer que dans ces situations, les personnes n'obtiendront pas tout ce qu'elles veulent. Cependant, comme tout travailleur, elles méritent certains avantages. Il pourrait être possible de s'assurer qu'une partie avec peu de responsabilités en ait davantage (seulement si il ou elle peut les gérer – les intérêts de l'ONG sont d'une plus haute priorité).

La médiation peut encore rencontrer les parties séparément, leur donner à chacune des instructions pour leur comportement futur, et promettre de les revisiter l'année suivante ; une partie, par exemple, pourrait s'entendre dire « si vous ne pouvez pas contrôler votre colère d'ici l'année prochaine, je recommanderai votre renvoi », OU « vous avez besoin de vous dire chaque jour que l'autre partie n'est pas un ennemi et devrait être traitée avec soin comme un proche », OU « vous devez commencer par écouter sérieusement l'autre partie ; vous pouvez apprendre beaucoup de chose en le faisant », OU ENCORE « laissez tomber toutes ces plaintes et rancunes ; elles ne feront que vous ronger ».

Cela pourrait être un moment opportun pour introduire un Code de Conduite pour tous les travailleurs au sein de l'ONG. Cela règlera la question des comportements déplacés tels que les accès de colère, les brimades, les harassements sexuels. Le suivi d'un tel code pourrait faire partie de la description de chaque poste, condition préalable pour la promotion et même pour garder un travail.

**ÉTAPE SEPT :** S'excuser

Cette partie pourrait nécessiter des rencontres séparées avec les deux parties. Lorsque des personnes ont été offensées ou en colère pendant longtemps, ça fait du bien de faire reconnaître cela aux personnes qu'elles considèrent comme en étant la cause. C'est utile d'entendre l'autre partie dire « Désolé! ». En anglais, vous pouvez dire « Désolé! » sans reconnaître de faute – « Je n'étais pas là quand vous vous êtes cassé le pied, mais je suis désolé que cela soit arrivé ». Alors, dans les conflits entre deux personnes, trouver une façon de dire « Je suis désolé que nous soyons en désaccord » ; « Je reconnais que parfois, j'ai oublié comment l'autre pourrait se sentir ; je ne voulais pas vous blesser, mais je suis désolé de l'avoir fait » ou « ça me manque de travailler très étroitement avec vous ».

**ÉTAPE HUIT:** Partage de l'hospitalité et des bons moments.

Si les parties mangent et boivent ensemble avec le Médiateur/la Médiatrice et d'autres travailleurs impliqués, le processus est clôturé et allégé ; c'est un début vers de

meilleurs sentiments et un bon comportement mutuel a de la chance de commencer à aller mieux.

### 8.11 Si les choses ne vont pas bien au sein d'une ONG

Plusieurs facteurs pourraient pousser une ONG à aller dans la mauvaise direction. Ici, nous abordons quelques exemples typiques. Si vous avez expérimenté d'autres types de problèmes et avez trouvé une manière de les résoudre, veuillez nous le faire savoir.

#### 1 PROBLEME:

**Les travailleurs ne s'écoutent pas, ne permettent pas aux autres d'avoir leur mot à dire, n'acceptent pas les critiques ou pire, entretiennent un conflit majeur.**

#### APPROCHES POSSIBLES:

*Pour régler le problème de l'écoute:* Lisez le Chapitre 8.10.2 et faites faire l'exercice à tout le monde au moins une fois. (Vous pouvez répéter l'exercice en trouvant différents sujets à discuter).

*Pour aider les gens à mieux travailler en groupe:* Regardez le Chapitre 8.10.4.

*Pour aider les deux personnes qui sont en conflit sérieux:* Consultez le chapitre 8.10.5.

#### 2 PROBLEME:

**Les travailleurs ne sont pas surs de leurs propres motivations**

#### APPROCHES POSSIBLES:

*Rendez le travail clair:* Chaque poste, y compris les postes du Conseil d'Administration, a besoin d'une description claire des tâches. Si les gens agissent de façon inappropriée envers les subalternes et les bénéficiaires ou si elles commencent à faire le minimum, alors, il serait utile que leurs performances puissent être suivies par rapport à la description des tâches. La description des tâches devrait prendre en compte la durée de temps pendant laquelle le poste restera en place, par exemple, pendant trois ans, et ensuite révisé - ou le plus âgé doit aller à la retraite à un certain âge.

*Améliorer le comportement envers les subalternes et les bénéficiaires:* Essayez les exercices 13.2.1, 13.2.2 et 13.3. D'autres approches peuvent être trouvées – soit un externe organise un petit atelier, ou des discussions sur des passages pertinents du Coran ou de la Bible. Peut-être d'autres ONG ont des approches qu'elles trouvent utiles ; OU -

*Utilisez le puissant outil qu'est le jeu de rôle :* A supposer qu'il y ait un atelier et que vous puissiez trouver un couple de braves bénéficiaires ou des externes. Ils peuvent jouer sur scène les rôles de Supérieur contre Subalterne, Travailleur contre Bénéficiaire. Si, par exemple, les employés de l'ONG sont souvent discourtois, posez-leur des questions très personnelles, ou si les supérieurs sont exploités et traités avec condescendance, alors les acteurs exagèrent de tels comportements au point où les gens sont choqués et en rient. Le fait de voir interpréter le mauvais comportement peut changer les attitudes. Certaines organisations permettent cette approche dans une pièce de théâtre ou de pantomimes annuels. Certains points peuvent être abordés avec douceur, mais restent inoubliables.

*Elaborer un Code de Comportement:* Une prochaine étape suggérée au chapitre 8.10.5 est le code de comportement pour tous, dans le cadre de la description de leurs tâches.

*Améliorer la supervision:* Regardez le Chapitre 8.5. Si la supervision est faible à travers une ONG, alors un atelier, soit avec un formateur externe, serait l'approche la plus utile.

3 PROBLEME:

**Le style de management n'est pas au service des objectifs de l'ONG**

APPROCHES POSSIBLES:

*Un exercice SWOT* tel que décrit dans le Chapitre 12.1 pourrait être la bonne démarche pour initier le processus de changement.

Cela pourrait également nécessiter un *formateur externe*.

Le management à chaque niveau devrait accepter le besoin de changement, soit en accordant plus de priorité au bien-être et à l'implication des travailleurs, soit en recyclant chaque travailleur à propos de la déontologie du service. Les directeurs et superviseurs à chaque niveau devraient bénéficier de recyclage. Pour des personnes qui ne peuvent pas démontrer qu'elles peuvent faire le travail, la nouvelle procédure sera, à défaut de les renvoyer, de bloquer leur promotion.

4. PROBLEME:

**Le Directeur n'écoute plus.**

APPROCHES POSSIBLES:

*Lire le Chapitre 8.9.* Si vous êtes un subalterne du Directeur, identifiez les personnes qui peuvent lui parler à propos de son comportement. Voyez les personnes autour de lui. Qui est-ce qu'il respecte ? Des personnes qu'il a connues en tant qu'étudiant ? Son père ? Quelqu'un au sein du Conseil d'Administration ? Qui pourrait lui parler de sorte à ce qu'il écoute ? Parallèlement, il pourrait y avoir un groupe de personnes autour de lui dans le bureau qui stimulent son ego et ces personnes doivent être découragées. Pensez à des petites façons de l'influencer et qui pourraient se faire fréquemment.

5. PROBLEME:

**Le Conseil d'Administration n'est pas motivé.**

APPROCHES POSSIBLES:

Ce problème avait été abordé dans le cas de l'exercice du SWOT sur le Lesotho souligné au Chapitre 12.1.

6. PROBLEME:

**Les personnes plus âgées au haut de l'échelle bloquent la progression.**

Dans certains pays, la culture du travail laisse la personne ayant la plus longue expérience bénéficier de promotion, sans attention particulière à sa capacité à faire le travail. Il y a des organisations où une ou deux personnes pourraient bloquer tout progrès, laissant les écoles de formation vides ou entrant en conflit majeur avec l'organisation d'à-côté.

APPROCHES POSSIBLES:

Une organisation qui a ce problème doit faire deux choses :

*S'assurer que la situation ne se répète pas à l'avenir...* en fixant des critères de sélections et des descriptions de tâches plus strictes, et en assurant de meilleurs freins et contrepoids concernant les prérogatives du Conseil d'Administration et du/de la Directeur/-rice.

*Ensuite, traiter avec l'individu.* Un Conseil, par exemple, ne devrait pas se débarrasser de son directeur « improductif » avant qu'il n'aille en retraite dans deux ans. Peut-être que les termes de son poste le protègent. Cependant, le Conseil peut commencer à planifier pour cette période. Il peut lui préciser que ses pouvoirs

sont limités : il ne peut pas étendre son mandat, choisir un successeur ou rester en service au-delà de deux ans. Il peut refuser de continuer à recevoir ses plaintes et obsessions incessantes. Il peut répéter que « nous sommes préoccupés par l'ONG ici, pas par les individus. Discutons de l'avenir de l'ONG ». A force de répétition, cela pourrait émousser son « rôle de tyran ». En cas de besoin d'obtenir une décision de sa part, soyez surs d'envoyer un(e) délégué(e) ayant à peu près les mêmes prérogatives que lui pour le/la rencontrer seul(e). Le/la délégué(e) devra faire attention à garder toute la transaction calme et de façon adulte.

#### 7. PROBLEME:

##### **Le but de l'ONG a été corrompu, mais cela n'est pas débattu.**

Ceci peut se passer à partir du dehors : le gouvernement, en faisant pression pour le remplacement du personnel, peut transformer l'ONG en un autre porte-parole, c'est-à-dire en une ONG sous influence du gouvernement. Les parties politiques peuvent transformer une ONG en une organisation qui grappille de l'argent auprès de ses propres membres. Parfois, la prise d'otage vient de l'intérieur (une ONG créée par une famille pourrait graduellement détourner davantage de ressources et positionner les membres de la famille et les personnes à charge. Une autre façon de prendre en otage le but est lorsque l'ONG se conforte dans la réalisation du minimum. Considérez, par exemple, une organisation qui vient en aide aux femmes âgées. Au bout de deux ans, elle contacte ses bénéficiaires de moins en moins et offre des services qui demandent peu de temps et inappropriés. Une fois par an, elle distribue des poupées et des habits vêtir celles-ci. Une telle agence pourrait fermer le jour suivant et seulement une personne en souffrirait.

#### APPROCHES POSSIBLES:

Ceci est un problème très difficile à résoudre de l'intérieur. Si un subalterne défie ce qui se passe, le renvoi est imminent. Et dans certains pays, les emplois sont rares et les familles ont besoin d'être nourries. Mais un individu peut, de façon silencieuse, commencer à chercher des alliés et à développer des stratégies légitimes. Celles-ci peuvent être de l'ordre suivant :

- *Encourager les bénéficiaires à s'organiser pour protester*
- *Faire en sorte que la presse s'y intéresse*
- *Faire en sorte que toute organisation partenaire ou bailleur de fonds se rende compte de ce qui se passe.* Les bailleurs de fonds peuvent organiser un audit financier indépendant et/ou une révision systématique.

## CHAPITRE NEUF: DEVELOPPER DE BONS SERVICES D'APPUI

### 9.1 Bonne administration

Quelque soit le mode d'organisation, quelque soit la personne qui fait le travail, une bonne administration au sein d'une organisation fait ce qui suit :

- Elle permet à l'organisation d'être toujours en lien avec les contacts importants, à travers des lettres, des e-mails, etc.;
- Elle fait du bureau le centre de la roue pendant que le reste du personnel s'occupe d'autres tâches, afin que personne ne se sente isolée ;
- Elle classe, met à jour et rend facilement retrouvables les correspondances ;
- Elle s'assure que chacun est payé à temps ;
- Elle garde certains dossiers, telles que les fiches personnelles, fermés et confidentiels ;
- Elle assure la mise à jour des états financiers et des reçus.

Chacun dans l'organisation devrait avoir de bonnes compétences administratives : si l'on utilise des ordinateurs, alors chaque personne devrait être capable de les utiliser, y compris le directeur ; s'il y a des procédures et des pratiques d'usage, chaque personne devrait les utiliser, soit des formulaires pour les circulaires internes ou les règles pour les e-mails. Il est très important de s'assurer que l'ONG n'a pas de souffre-douleur, des pauvres gens au bas de la pyramide qui se retrouvent en train de faire le travail ennuyeux pour tout le monde, portant de ce fait une charge impossible.



*Ne mettez pas trop de charges sur la/le subalterne*

## 9.2 Logistiques

Le travail de la logistique est d'assurer la réalisation des projets – s'assurer qu'il y a des approvisionnements et le transport où et quand le besoin est présent. Certaines tâches demandent des logistiques tout à fait compliquées.

Par exemple, vous voulez vacciner de petits enfants aux bons moments, alors vous avez besoin de vous rendre aux points de vaccination quatre fois par an (le vaccin contre la rougeole par exemple doit être administré lorsque l'enfant a neuf mois, mais les enfants naissent tout au long de l'année). Et vous avez besoin de conserver le vaccin au froid depuis son départ du ministère dans la capitale jusqu'au moment où il est administré. Donc, vous avez besoin de ce que l'on appelle la chaîne du froid, une série de réfrigérateurs et de caisses isothermes, qui à leur tour sont synonymes d'avoir de l'électricité, du pétrole ou de l'énergie solaire. Par ailleurs, vous avez besoin d'un système de stérilisation des aiguilles et des équipements, avec des autocuiseurs, de l'eau bouillante et des cuisinières à pétrole. Il y a d'autres choses dont vous avez besoin, mais le Ministère, l'UNICEF ou une grande ONG vous aidera à les identifier. Toutefois, en fin de compte, vous aurez besoin d'un véhicule et d'un chauffeur, ainsi que du carburant et des roues de secours, sans oublier un mécanicien pour remettre le véhicule en état, ainsi de suite.

### **EXERCICE:**

**Vous pouvez faire cela, même si vous n'êtes une ONG intervenant dans le domaine de la santé. Cela vous aidera à commencer à penser comme un planificateur.**

**Trouvez une carte de votre ville et des districts environnants. Vous allez visiter trois villages quatre fois par an, en prenant trois infirmiers/-ières communautaires, des vaccins dans des caisses froides, des équipements de stérilisation, etc. Commencez par dresser la liste de ce dont vous aurez besoin.**

**Quels sont les villages où vous pourrez toucher le maximum de personnes ?**

**Pensez à là où vivent les personnes – elles ne voudront pas marcher plus de dix kilomètres pour se faire vacciner. Se déplacent-elles pendant le jour ?**

**Combien de temps faudra-t-il à l'équipe pour arriver dans les villages et en retourner ? Avez-vous besoin d'y passer la nuit ?**

**Ensuite, vous devrez prendre beaucoup de choses avec vous. Les villages sont pauvres, donc vous ne pouvez pas compter sur eux pour la nourriture.**

L'une des tâches les plus importantes du logisticien est de planifier d'avance. Lorsqu'il y a un tremblement de terre, le logisticien pense non seulement aux tentes d'urgence qui doivent être apportées dans l'immédiat, mais aussi à ce dont on aura besoin dans trois mois, parce qu'il faut trois mois pour que les navires puissent apporter des tôles ondulées et du ciment pour pouvoir commencer la reconstruction des maisons.

## 9.3 Elaboration des budgets

**L'organisme Mango s'occupe avec la gestion financière des ONG. Visitez son site internet et inscrivez-vous. Son Guide sur la gestion financière est disponible en français. [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk)**

### 9.3.1 Le rôle de la planification budgétaire:

La budgétisation a un rôle vital à jouer le long du cycle de chaque projet. L'argent est l'élément vital de tout projet (ou ONG), et il est contrôlé à travers des budgets. Donc, budgétiser est un élément fondamental de toute planification et suivi. A l'étape de la planification, il est nécessaire que les chefs du projet aient une idée exacte du coût réel du projet. Cela devrait avoir un impact sur sa conception.

Sans une estimation réaliste des coûts, il n'y a aucun moyen de comparer le rendement du projet (peut-être en termes humanitaires) aux ressources nécessaires, c'est-à-dire le rapport coût - efficacité du projet. Une telle situation empêche les cadres supérieurs de prendre des décisions stratégiques sur la meilleure façon de gérer leurs ressources limitées. Par exemple, le coût de la surbudgétisation d'un projet se paie en termes de manque de financement disponible pour d'autres projets. En d'autres mots, si les budgets du projet sont trop élevés, alors réduisez l'ensemble des résultats qu'une ONG peut réaliser. Le budget est également la base de toute négociation financière avec des bailleurs de fonds pour des financements externes.

**Une fois qu'un projet est en cours, un budget précis est essentiel pour le contrôle financier. La base de la gestion financière est de comparer les dépenses réelles aux dépenses prévisionnelles. Sans un budget précis, cela est impossible. Finalement, le budget devrait faire partie de l'évaluation d'un projet une fois mis en œuvre.**

#### EXEMPLE: PROJET HYDRAULIQUE EN ASIE

Pour un projet d'approvisionnement en eau en Asie, le bailleur de fonds, un gouvernement européen, a élaboré un budget dans son bureau, dans sa capitale. Un montant forfaitaire a été attribué pour le forage de 500 puits à pompes. Par ailleurs, dans les termes de référence, il est mentionné que les puits devraient produire de l'eau, mais le chef de Projet était plus préoccupé par les forages. Le budget du projet n'a jamais été traduit en dépenses exactes sur le terrain. A deux tiers du parcours, le projet avait atteint ses objectifs et restait dans ses marges budgétaires, sauf que la moitié des puits n'avait pas d'eau. Lorsqu'un contrôleur a souligné cela, le projet a dû reprendre le forage des puits secs, dont la finalisation s'est fait avec un retard et à un budget supplémentaire. Lorsque le projet a été évalué, tout le monde accusait tout le monde.

### 9.3.2 Définition et approche générale de la budgétisation:

Un budget décrit les coûts prévisionnels d'un ensemble d'activités. Ainsi, souvent, les budgets doivent être révisés à mi-parcours pendant la mise en œuvre du projet. Cela se passe lorsque les activités qui sont en cours d'exécution changent par rapport aux activités initialement prévues. Il n'y a aucune raison de comparer les coûts réels de l'acquisition de pommes (ou le forage de puits) au coût prévisionnel de l'achat d'oranges (ou de forage de trou de sonde).

Donc, il est extrêmement important que le budget initial soit élaboré de manière logique et simple. Sinon, il est impossible de comprendre comment les chiffres initiaux ont été calculés (ou s'ils ont réellement été calculés). Cela rend impossible l'ajustement du budget aux changements circonstanciels.

Donc, il est extrêmement important que les budgets soient soigneusement estimés et bien présentés. Quelqu'un d'autre qui prendrait votre budget devrait être en mesure de le comprendre entièrement (et l'adapter, si nécessaire) sans explication supplémentaire au-delà de ce qui est écrit. Les notes qui suivent suggèrent une façon d'y parvenir.

### 9.3.3 Notes sur la structure des comptes:

Un budget est conçu en utilisant une structure de comptes spécifiques. Une « Structure de comptes » est une manière de classification des coûts. Par exemple, les coûts pourraient être classés comme : personnel local, personnel international, voyages, etc. Il

est généralement difficile de passer d'une structure de comptes à une autre, une fois que le projet est en cours.

Le choix de la structure de comptes pourrait être fait par l'ONG pour laquelle vous travaillez ; dans ce cas, c'est la structure qu'il faudra utiliser. Cependant, certains bailleurs de fonds externes ont des structures de comptes strictes qui doivent être adaptées. Si vous recevez un financement externe pour votre projet, alors considérez ceci, aussitôt que possible. Vous pouvez économiser beaucoup d'efforts plus tard, en mettant en place une structure appropriée de comptes. *Voir chapitre 10.*

*POUR PLUS DE DETAILS SUR LA FAISABILITE DES BUDGETS, VOIR ANNEXE QUATRE*

**EXERCICE POUR DES FEMMES TRAVAILLANT DANS DES ONG:**

Beaucoup de femmes disent « J'ai du mal avec les chiffres » ou « Je ne peux pas faire des calculs ». Beaucoup d'entre nous ont été la risée ou se sont entendues dire que les bonnes filles ne sont pas faites pour les mathématiques. Oubliez tout cela. Trouvez-vous une petite calculatrice de poche à bas prix, trouvez un coin calme ou des écouteurs, et vous serez capables d'élaborer un plan en utilisant des chiffres aussi bien que n'importe qui. Voici un exemple d'un groupe de discussion tiré de l'annexe sur l'Évaluation des Besoins (*Annexe Un*) :

*“Dans trois villages en Somalie, 19 femmes ont parlé de l'historique de leurs grossesses. Entre elles, elles ont eu connaissance de 136 cas de grossesses ayant conduit à la naissance de 79 bébés vivants, dont certains sont morts plus tard. Les causes des fausses couches évoquées étaient la malnutrition, l'anémie, le paludisme et les maladies sexuellement transmissibles. Les femmes étaient toujours tristes au sujet de leurs pertes, mais heureuses que l'on ait pu écouter leur histoire ».*

A présent, calculez combien de grossesse les femmes avaient en moyenne.

Ensuite, calculez combien de bébés vivants elles avaient en moyenne.

Maintenant, essayez de trouver le pourcentage. Quel pourcentage de grossesses a conduit à des bébés vivants ?

Voici comment calculer cela: prenez le plus petit des deux nombres, 79, et multipliez-le par 100. Ensuite, divisez le résultat par le plus gros nombre ( $79 \times 100 = 7900$ . Divisé par 136 = ?). Ce n'est pas facile, mais si vous y allez doucement en faisant chaque calcul deux fois, vous pouvez y arriver.

(Réponses: 7; 4; 58%). *Bravo!*

## CHAPITRE DIX: GERER ET TROUVER DE L'ARGENT

L'organisme Mango s'occupe avec la gestion financière des ONG. Visitez son site internet et inscrivez-vous. Son Guide sur la gestion financière est disponible en français. [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk)

### 10.1 Gérer de l'argent

#### Qu'est-ce que la gestion financière ?

La gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et les rapports sur les ressources financières d'une organisation en vue d'atteindre les buts de l'organisation.

##### 10.1.1 Gestion de ressources

Les ONG doivent s'assurer que les fonds reçus des bailleurs de fonds et autres ressources sont correctement utilisés pour atteindre la mission et les objectifs de l'organisation. La gestion financière est semblable à l'entretien d'un véhicule ; si vous ne mettez pas le bon carburant et la bonne huile, et si vous n'assurez pas des services d'entretien réguliers, le fonctionnement de votre véhicule en souffrira et il ne roulera pas efficacement. Si vous le négligez, le véhicule peut éventuellement s'immobiliser et ne pas atteindre la destination prévue.

#### Gestion des risques

Toutes les organisations font face à des risques internes et externes qui peuvent constituer une menace pour les opérations et même pour leur survie (ex. : retrait des financements, incendie des bureaux ou détournement de fonds). Les risques doivent être gérés de façon organisée afin de limiter les dégâts qu'ils peuvent causer. Cela se fait en mettant en place des systèmes et des procédures pour assurer un contrôle financier.

#### Gérer stratégiquement

La gestion financière ne devrait pas être perçue comme une activité distincte laissée au personnel du service financier. Elle revêt une importance stratégique et doit être incorporée dans tous les aspects de la gestion d'exploitation.

##### 10.1.2 Qu'est-ce que le contrôle financier?

Le contrôle financier est un fait visant à s'assurer que les finances d'une organisation sont correctement gérées. Le concept de contrôle financier est au cœur de la gestion financière. Cela se réalise par la conception de systèmes et procédures pour répondre aux besoins particuliers d'une organisation. Sans contrôle financier :

- Les acquis courent des risques,
- Les fonds pourraient ne pas être dépensés conformément aux objectifs de l'organisation ou les attentes du bailleur de fonds, et
- Les compétences des gestionnaires, ainsi que l'intégrité de l'organisation pourraient être remises en cause.

##### 10.1.3 Pourquoi la gestion financière est-elle importante pour une ONG?

Dans beaucoup d'ONG, la gestion financière est une moindre priorité. La planification financière et les systèmes de suivi sont souvent inadaptés. Mais les ONG fonctionnent dans un monde en mutation et compétitif. Pour survivre dans cet environnement plein de défis, les gestionnaires ont besoin de développer une compréhension nécessaire et une confiance pour mettre entièrement à profit l'information financière.

#### 10.1.4 Une bonne pratique dans la gestion financière peut permettre ce qui suit :

- Aider les gestionnaires à être des organisateurs efficaces et performants des ressources pour la réalisation des objectifs et des engagements vis-à-vis des parties prenantes
- Aider les ONG à être plus responsables vis-à-vis des bailleurs de fonds et autres parties prenantes
- Jouir du respect et de la confiance des agences de financement, des partenaires et des bénéficiaires.
- Donner aux ONG un avantage dans la compétition croissante pour les ressources limitées
- Aider les ONG à se préparer pour la durabilité à long terme et l'accroissement progressif des fonds propres.

#### 10.1.5 Bien établir les principes de base

Une bonne pratique en gestion financière se réalise en concevant des systèmes et des procédures autour des quatre principales « composantes de base ». Ce sont :

##### 1 **Registres comptables**

Chaque organisation doit conserver un registre de toutes les transactions financières qui ont lieu afin qu'au moins, elle puisse montrer comment les fonds ont été utilisés. Cela constitue la fonction *comptabilité financière*.

##### 2 **Planification financière**

En plus des plans stratégiques et de fonctionnement de l'organisation, le budget constitue la pierre angulaire de tout système de gestion financière et est partie intégrante de l'utilisation des fonds.

##### 3 **Suivi financier**

*Les comptes de gestion* sont des rapports internes produits afin que les gestionnaires puissent comparer l'évolution de l'organisation par rapport au budget et ensuite prendre les décisions concernant l'avenir.

*Les rapports financiers* sont produits périodiquement pour les contrôleurs externes afin de montrer comment les fonds ont été exécutés dans le passé.

##### 4 **Contrôle interne**

Les contrôles, vérification et balances – communément appelés contrôles internes - sont mis en place pour protéger les actifs de l'organisation et gérer les risques. Leur but est de dissuader les larcins et détournements opportunistes et détecter les erreurs ou omissions dans les registres financiers. Un système efficace de contrôle financier interne sert à évaluer et protéger ceux qui sont chargés de gérer les ressources financières de l'organisation.

Un contrôle financier efficace ne se réalise pas par une mise en œuvre partielle des composantes de base. Par exemple, il y a peu d'intérêt à garder des registres comptables détaillés s'ils ne sont pas vérifiés pour d'éventuelles erreurs ou omissions. Des registres inexacts conduisent à des informations trompeuses, qui à leur tour pourraient influencer négativement les décisions sur la gestion financière.

#### 10.1.6 Compte financier et Compte de gestion

Pour que les procédures de gestion financière puissent se dérouler de manière efficace, les systèmes et procédures financières doivent couvrir deux aspects de la comptabilité :

la comptabilité financière et la comptabilité de gestion. Ceci constitue le travail au quotidien d'un département de comptabilité. Il décrit les systèmes et procédures utilisés pour garder les traces des transactions financières et monétaires qui ont lieu au sein de l'organisation : enregistrement, classification et résumé des données financières pour divers objectifs.

### Les composantes de base

Les registres de la comptabilité financière peuvent être conservés soit en utilisant des manuels ou un système électronique (ou la combinaison des deux méthodes). Bien qu'il soit important de respecter certaines conventions et normes de comptabilité, le système réel utilisé va dépendre de divers facteurs :

- L'expertise et les ressources disponibles
- Les volumes et types de transactions
- Les exigences de présentation de rapports des gestionnaires
- Les exigences des bailleurs de fonds

Une des productions de la comptabilité financière est constituée par les rapports financiers annuels qui constituent un regard rétrospectif et qui sont utilisés surtout pour la responsabilité financière vis-à-vis des personnes externes à l'organisation. La production journalière des comptes financiers tout au long de l'année doit être exacte et à jour pour que la comptabilité de gestion soit entreprise efficacement et avec un minimum d'efforts.

### Comptabilité de gestion

Il s'agit de rassembler les données par les procédés de comptabilité financière, comparer les résultats avec le budget et ensuite analyser les informations pour aider à la prise de décisions pour la gestion future de l'organisation. Les rapports produits par la procédure de comptabilité de gestion, plus communément appelée le *rapprochement du budget au rapport réel* et les *prévisions des mouvements de trésorerie*, sont par conséquent essentiellement à usage interne et sont à titre prévisionnel.

Les rapports financiers de gestion doivent être produits à temps, exacts et pertinents. Ils devraient être produits sur une base régulière, généralement par mois ou par trimestre selon les besoins de l'organisation, et le plus tôt possible afin que les chiffres soient pertinents lors des discussions des gestionnaires.

#### 10.1.7 Pourquoi produit-on des rapports

Il y a plusieurs raisons qui sous-tendent la production de rapports, notamment:

- Pour la gestion du projet : afin que les gestionnaires puissent savoir combien d'argent a été dépensé et sur quoi;
- Exigences légales : il est demandé à toutes les organisations de bienfaisance de produire des rapports fournissant les détails de leurs revenus et dépenses;
- Exigences des bailleurs de fonds : les bailleurs de fonds veulent voir comment l'argent a été utilisé ;
- Pour les procédures de contrôle : pour vérifier que l'argent n'a pas disparu ;
- Pour le suivi et la planification du budget : pour comparer les dépenses réelles aux budgets, afin que les gestionnaires puissent être sûrs qu'il y a des fonds pour finaliser toutes les activités du projet.

### 10.1.8 Contrôles financiers

Quelques contrôles financiers de base peuvent fortement réduire les risques que l'argent s'égaré ou que les fonds manquent. Cela est décrit ci-dessous et comprend des points tels que l'autorisation des dépenses. Il pourrait ne pas être toujours possible de mettre en œuvre tous les contrôles. Mais, plus vous pouvez le faire, plus votre système sera fort.

Rappelez-vous que préparer les comptes et les comparer au budget est un contrôle financier extrêmement important en soi. Un autre contrôle fondamental est de s'assurer que les personnes ayant des talents et l'expérience requis sont recrutées pour le travail financier et que leurs responsabilités sont clairement définies. Cela devrait être la priorité lorsqu'il s'agit de trouver un nouveau personnel pour assumer la gestion comptable : trouver quelqu'un qui a les bonnes qualifications et expérience, et s'assurer qu'il/elle connaît ce que l'on attend de lui/d'elle.

### 10.1.9 Séparation des responsabilités

Un contrôle financier standard vise à s'assurer que les différents membres du personnel ont la responsabilité de différents devoirs de comptabilité. Cela introduit une série de vérifications à travers tout le travail de comptabilité et réduit fortement la possibilité de détournement. Les principales tâches à séparer sont l'autorisation des paiements, la gestion de la trésorerie et l'enregistrement des transactions.

### 10.1.10 Les Règles d'Or de la comptabilité

- Enregistrez tout ce que vous faites. Vous devez garder une « trace de vérification ». Cela veut dire qu'une autre personne doit être capable de suivre toutes vos transactions, rien qu'à partir de ce que vous avez enregistré, sans explication supplémentaire.
- Soyez organisé(e). Soyez sûr/sure que tous les documents sont convenablement classés et que toutes les procédures sont convenablement respectées.
- Soyez cohérent(e). Si vous faites les choses d'une certaine façon au cours d'un mois, alors faites-les de la même façon le mois suivant (à moins qu'il n'y ait une bonne raison de les changer).
- Conservez les livres de comptes au-dessus des autres livres. Ne les laissez pas plus d'une semaine sans vous assurez que vous les avez mis à jour. Classifiez tous les documents essentiels au fur et à mesure des transactions : ne laissez pas s'accumuler un retard de travail.
- Ne restez pas bloqué(e) sur un point. S'il y a quelque chose qui est très difficile, alors faites-en une supposition simplifiée qui vous permettra d'avancer. Notez-le et discutez-en avec votre supérieur ou le responsable comptable le plus tôt possible.

*POUR PLUS DE DETAILS SUR LA FAISABILITE DES COMPTES,  
VOIR ANNEXES QUATRE ET CINQ*

## 10.2 Recherche de financement

### 10.2.1 Planification des besoins en financement de l'ONG, y compris les besoins en formation

L'idéalisme et la motivation ne suffisent pas pour créer une bonne ONG. Vous avez besoin d'argent et vous avez besoin de planifier d'avance. Dans cette planification, il est sage de calculer approximativement le financement qui sera nécessaire pour les deux à trois premières années. Il serait utile de prendre en compte les points suivants :

- S'il y a la possibilité d'une participation volontaire par vos membres, ce serait une bonne idée de commencer par chercher des financements pour les petites activités concrètes tels que le salaire du conseiller, l'argent pour les aides visuelles, ou l'argent pour un atelier.
- Les bailleurs de fonds aiment financer ce que votre ONG est capable de gérer, avant de s'impliquer entièrement. En commençant par une petite collaboration, vous pouvez montrer votre sincérité et la qualité de votre travail. Les bailleurs de fonds seront plus généreux lorsque vous demanderez des financements la seconde fois.
- Les bailleurs de fonds préfèrent souvent appuyer les projets à courts termes avec des objectifs clairs qui contribuent à l'autonomie de l'ONG.
- Dans votre planification les sources internes au projet devront être prises en compte. Par exemple : les polices d'assurance et les activités génératrices de revenus. Dans le cadre des activités de soins médicaux, les charges à couvrir pour le patient peuvent être les consultations et les traitements (tenant compte de la capacité financière des patients). D'autres projets peuvent générer des revenus à partir d'articles vendables tels que l'eau, les objets d'arts ou des produits agricoles. Bien que les fonds ne couvrent jamais la totalité des dépenses du projet, ils sont néanmoins importants dans la planification et également dans le développement de l'autonomie de vos projets.
- Les bailleurs de fonds sont généralement intéressés par les coûts des projets (mise en œuvre des activités) plutôt que par les coûts organisationnels (frais généraux, par exemple : téléphone/ fax, e-mail, poste, frais d'électricité, etc.). Pour cette raison, il faudra toujours indiquer un poste pour les frais généraux lorsque vous soumettez une offre. L'UNICEF admet jusqu'à 14%, mais 10% seraient raisonnables pour une petite organisation. Cependant, certains bailleurs de fonds n'aiment pas beaucoup supporter cette ligne budgétaire. Dans ce cas, cherchez à connaître la politique du bailleur de fonds concernant les frais de fonctionnement et ajustez l'offre en conséquence.
- Vous avez également besoin de discuter d'une ligne d'imprévus avec le bailleurs de fonds. Cela veut dire prévoir un peu d'argent au cas où les prévisions s'avèreraient fausses. Par exemple, un projet de reconstruction après une catastrophe pourrait faire face à l'inflation, à la fluctuation des taux de change, à la hausse des prix des matières premières de base, etc. Ce projet peut très vite dépasser le budget prévu. Une allocation d'« imprévus » de 5 à 6% est normale dans chaque proposition.



*Elaboration d'un plan pour trouver du financement*

Les ONG peuvent s'opposer à ce que les bailleurs de fonds leur donnent l'argent par tranches. Si elles reçoivent toute la subvention, elles peuvent déposer ce dont elles n'ont pas besoin dans l'immédiat en banque pour en retirer des intérêts. Vous pouvez également encourager les bailleurs à mettre en place un fonds de dotation comme une bonne façon de devenir progressivement durable ou de moins en moins dépendant(e)s de votre bailleur de fonds.

Les financements indirects peuvent prendre la forme de ressources de substitution, par exemple, le détachement du personnel. Un exemple est quand le personnel gouvernemental peut travailler pour votre ONG pendant un certain temps ou que le gouvernement permet au projet d'utiliser ses équipements d'aides visuels.

**\*\*\* Soyez très clair(e)s et honnêtes à propos du montant dont vous avez besoin pour une activité particulière auprès d'un bailleur particulier. \*\*\***

Rappelez-vous que le développement des relations de confiance avec le bailleur de fonds est tout aussi important que le montant d'argent que vous demandez ou recevez.

#### **EXEMPLE: UN ATELIER SUR LA COLLECTE DE FONDS POUR UNE ONG DE DEFENSE DES DROITS HUMAINS AU LESOTHO**

Cette ONG (CLRAC) a organisé un atelier sur la recherche de financement aussi bien pour le personnel que pour les membres du Conseil. Ensemble, pendant trois jours, les participants ont travaillé sur ce qui suit :

- Une brève évaluation de la levée de fonds par CLRAC au cours des années écoulées : conclusions ;
- Comment planifier les besoins de CLRAC et fixer des objectifs réalistes pour la période 2000-2002 ;
- Élaboration d'une stratégie de recherche de financement, y compris : la planification/échancier des projets et les coûts organisationnels de CLRAC nécessitant un financement ;
- Évaluation des capacités de CLRAC à conduire la recherche de financement ; comment renforcer les capacités de levée de fonds : développement des ressources humaines et développement organisationnel ;
- Comment cibler les bailleurs de fonds (locaux et internationaux) et quelles sont leurs exigences ;
- Comment rédiger une proposition pour le financement d'un projet ;
- Un plan de production des rapports financiers ;
- Un plan pour la rédaction d'un document de Planification Stratégique pour la mise en œuvre de la recherche de financement par CLRAC ;
- Rencontre avec le représentant du bailleur de fonds basé à Maseru

Puisque les membres du Conseil d'Administration et le personnel avaient participé à l'atelier, il s'est également développé un sentiment d'engagement et de coresponsabilité ; le document de planification stratégique a été rédigé et de l'argent a été trouvé.

### 10.2.2 **Accepter la mentalité qui vous mènera vers le succès**

Les organisations à but non lucratif dans le Sud deviennent de plus en plus professionnelles. Pour les ONG qui cherchent des financements, l'une des étapes la plus importante est l'étape mentale. Il s'agit d'accepter qu'il n'y a pas de règlements rapides, des tours de magie. Le travail résolu, régulier de votre organisation, vos membres du Conseil, votre personnel responsable du financement, tout cela développera une stratégie efficace à travers plusieurs petites étapes.

Une partie du processus consiste à être clair sur ce que vous êtes – chacun de vous – en précisant cela clairement dans les documents qui iront auprès des éventuels bailleurs de fonds. Une *déclaration de mission* qui est captivante, pleine d'imagination et novatrice aidera beaucoup. Pouvez-vous répondre clairement et directement aux questions suivantes :

- Quelle est l'unique but de votre organisation?
- Quels sont les besoins essentiels auxquels cette organisation pourvoit ? (Les groupes cibles qu'elle sert et comment cette organisation satisfait les besoins des bénéficiaires)

### 10.2.3 **Trouver les agences disposant de financements**

Des recherches sur l'énoncé des programmes d'intérêts de tout bailleur de fonds sont essentielles. N'essayez pas d'éparpiller l'approche en envoyant des demandes à une large gamme d'organisations. Cela peut entacher la crédibilité de votre organisation. Essayez d'identifier quelques bailleurs de fonds ayant des intérêts conformes aux objectifs de projet de votre organisation. Voici une directive de recherche de fonds : si vous ne répondez pas aux critères, ne demandez pas. Beaucoup d'agences de financement ont maintenant des sites web, alors consultez-les et voyez ce qu'elles exigent.

La recherche sur les bailleurs de fonds est un processus à deux étapes. La première vise à développer une liste « prospective » initiale d'environ 10 à 15 bailleurs de fonds qui portent des intérêts généraux au domaine de compétence de votre organisation ou projet. La seconde étape implique davantage de recherches pour épurer cette liste afin de ne retenir que les 3 ou 4 bailleurs de fonds que vous pourriez approcher.

Des sources de financement peuvent être trouvées dans votre pays ainsi qu'à l'étranger. Les financements locaux ont un certain nombre d'avantages. Les procédures sont parfois faciles à respecter. Les bailleurs de fonds internationaux veulent savoir que les sources locales ont été prospectées au préalable. Lorsque vous demandez des financements étrangers, l'enregistrement de votre ONG au niveau national et l'approbation formelle de votre projet par le gouvernement sont parfois nécessaires.

Au niveau local, les principales institutions à approcher pour des financements sont :

- *Les organisations locales*  
pensez à Rotary ou Lions Club, les églises, temples, mosquées, hôpitaux, entreprises locales, associations, les riches dans votre communautés, etc.
- *Les institutions gouvernementales ou départementales*  
Des financements sont parfois disponibles, notamment si vous travaillez en

coopération dans le même domaine d'intérêt. Pensez également au détachement du personnel, l'utilisation de leurs logistiques, etc.

Les sources éventuelles de financements étrangers comprennent :

- *Les organisations de bienfaisance*  
Celles-ci comprennent les missions, les agences humanitaires et autres groupes, aussi bien religieux que laïques. La plupart d'entre elles sont basées au Nord, notamment en Europe, en Amérique du Nord et en Australie. De tels groupes sont parfois intéressés à appuyer les projets de petite échelle et sanitaires. Une liste de noms peut être obtenue auprès des organisations nationales de bienfaisance et auprès des ambassades.
- *Les organisations humanitaires internationales*  
Celles-ci comprennent les Agences des Nations Unies telles que l'OMS, l'UNICEF, le PNUD, la FAO, la Commission Européenne (CE), la Banque Mondiale (BM), la Banque Asiatique de Développement (ADB). Cependant, elles n'appuient pas souvent les projets à petite échelle directement. Les financements de ces sources sont plus susceptibles d'être disponibles à travers des organisations faîtières nationales. Il serait intéressant de voir quelles sont leurs contributions dans votre pays, à travers le gouvernement et les grandes ONG. Ces informations seront disponibles auprès de votre gouvernement (ministère) ou auprès des délégations locales de l'ONU et de la CE, etc.
- *Les ambassades étrangères*  
Elles ont parfois des fonds disponibles pour les projets à petites échelles. Par exemple, les ambassades du Pays-Bas ont des fonds comme sources de financement spécial pour les projets avec des sommes allant jusqu'à 20.000 dollars. Des procédures/critères spéciaux doivent être respectés.

#### 10.2.4 Comment faire la demande

- 1 Choisissez votre source de financement. Essayez d'obtenir autant d'informations que possible à propos des entrées et sorties de l'organisation, ses procédures de demande, ainsi de suite. Trouvez quelle personne contacter au sein de l'organisation afin de vous adresser à elle personnellement. Cela marche mieux à travers des contacts personnels.
- 2 Ecrivez une lettre à la personne avec qui vous traitez dans le cadre de la recherche de fonds en utilisant votre titre personnel. Introduisez-vous dans la lettre et donnez une brève présentation de votre organisation, ses objectifs et vos intentions par rapport aux fonds. Demandez les procédures que vous devez suivre. Gardez toujours une copie de votre lettre. Si votre source est locale, passez un coup de fil à la personne une semaine après avoir posté la lettre et demandez si elle a été reçue. Cela ne vise pas seulement à vérifier que la poste marche, mais aussi une bonne excuse pour échanger sur davantage d'informations. Des relations personnelles sont très importantes dans la recherche de financement. En passant un coup de fil, vous avez la chance de savoir à quel type de personne vous avez à faire et de montrer votre implication et votre motivation personnelles.

Si vous approchez un bailleur de fonds international, faites le suivi de votre lettre par un message e-mail si possible, juste pour vous assurer que votre demande a été reçue, mais encore une fois pour manifester votre motivation.

3 En attendant de savoir quelles sont les procédures à suivre, vous pouvez préparer les informations que le bailleur de fonds voudra savoir. La plupart des bailleurs s'attendent à des brefs détails sur ce qui suit :

- Buts et objectifs de votre organisation.
- Détails sur la population cible
- Nombre de personnes/villages que vous envisagez atteindre
- Structure sociale des communautés, y compris des détails sur les emplois locaux, les niveaux de revenus, les groupes à haut risque, etc.
- Des détails sur la zone du projet, son emplacement, le terrain et le climat.
- Vos relations avec les autres organisations, par ex. autres ONG et gouvernement et votre coopération envisagée avec ces entités.
- Normes et qualifications des membres de votre personnel
- Plan général de mise en œuvre de vos activités.
- Budget:
  - Inclure un budget de la première année.
  - Les financements approximatifs attendus d'autres sources.
  - Soyez concrets sur les fonds que vous demandez.
  - Incluez vos postes de budget qui sont essentiels, mais ne demandez pas des équipements trop chers ou pas nécessaires.

Si vous respectez toutes les directives et que malgré tout votre organisation n'obtient pas le financement nécessaire, rappelez-vous que l'agence de financement a des centaines de demandes pour chaque tranche de financement. Des associations citoyennes se tournent de plus en plus vers les communautés de financement indépendantes pour les appuyer dans leurs travaux et par conséquent les membres et la qualité des projets (ainsi que leurs propositions de subvention) augmentent. Donc, ne considérez pas le rejet à titre personnel. Le pourcentage de propositions rejetées est de 90%, donc, ne soyez pas découragés. Vous pouvez tirer des leçons de votre échec. Ecrivez une courte lettre ou e-mail au bailleur de fonds pour lui demander les raisons du rejet. La réponse pourrait suggérer comment améliorer l'offre, ou même vous demandez de soumettre une offre améliorée.

#### EXEMPLE:

Je (FA) suis une femme du Somaliland, vivant présentement en Hollande. Je suis fondatrice d'une ONG basée en Hollande et au Somaliland. En 1995, je suis venue en Hollande en tant que réfugiée. La guerre civile ne m'a pas laissé la possibilité de rester dans mon pays natal. J'ai été frappée par une faillite, avec l'incendie de ma maison et de mon usine.

Pendant des mois, j'ai attendu en Europe soit d'obtenir le statut de résidente ou d'être expulsée. La réussite dans les affaires ne semblait plus avoir de l'importance. Mais pourtant, j'ai essayé de créer la différence. J'ai commencé à parler à d'autres Somaliens qui partageaient ma passion. Le concept de notre ONG a progressivement pris forme dans le but de faire un plaidoyer en faveur des déplacés internes au Somaliland. Le 7 novembre 1997, « Doses of Hope » fut formée.

Cependant, il nous était difficile de trouver de l'argent car nous étions des novices. Nous avons formé une ONG au cœur de l'Europe. Nous avons commencé à frapper aux portes et avons rencontré beaucoup des obstacles et rejets. Une réponse disait « nous

avons reçu votre lettre et en avons compris le contenu, mais malheureusement, nous pensons que ni notre organisation, ni aucune autre organisation en Hollande n'appuierait votre initiative ». Pourtant nous avons réussi à trouver des partenaires très respectés.

Donc, rappelez-vous des trois P : Persistance, Patience et Persévérance.

#### 10.2.5 Coopérer avec les organismes de financement

Il est très important d'établir une bonne relation de confiance avec un bailleur de fonds. Parfois, la coopération n'est pas facile. Le bailleur de fonds exige des rapports longs et compliqués, et les transferts de fonds sont parfois retardés. Les problèmes de communication sont monnaie courante à cause des malentendus des deux côtés et des retards des envois. N'oubliez pas que les bailleurs dépendent de leurs sympathisants qui, à leur tour, attendent l'assurance que leur argent a été bien dépensé.

Des moyens d'améliorer la coopération :

- Après avoir reçu les fonds, écrivez une lettre d'accusé de réception et de remerciement
- Envoyez des rapports réguliers comme souhaité par le bailleur de fonds
- Préparez des budgets exacts, et maintenez les coûts aussi bas que possible
- Si deux ou bailleurs de fonds ou plus appuient votre projet au-delà des besoins de financement, définissez clairement cela et communiquez.
- Encouragez les bailleurs de fonds à partager le rapport global et acceptez les observations visant à réduire le temps passé dans l'exécution de leurs exigences.
- donnez toujours du feed-back au bailleur de fonds sur la manière dont l'argent est dépensé.
- Conformez-vous toujours aux objectifs de votre ONG
- S'il y a des changements majeurs dans les plans, informez votre bailleur de fonds
- Accueillez des visiteurs en provenance des agences de financement.
- Essayez de répondre promptement aux lettres de votre bailleur.

#### 10.2.6 Renforcement des capacités de recherche de financement

- Développer une politique de recherche de financement et des règlements pour votre ONG
- Mettez en place un comité de recherche de financement fonds, avec des descriptions claires des tâches (responsabilités, tâches).
- Faites le suivi périodique des activités de recherche de financement.
- Consultez encore le plan de l'atelier sur la recherche de financement au Chapitre 10.2.1.

## CHAPITRE ONZE: OBTENIR UNE CAPACITE JURIDIQUE

Dans le cadre du processus d'acceptation au niveau international, vous devez probablement vous faire immatriculer légalement conformément aux lois de votre pays. Dans chaque pays, il y a une organisation faîtière des ONG à laquelle vous devez adhérer. Cette étape vous donne accès à l'information sur les autres organisations et leurs activités, ainsi que sur les meilleures pratiques en cours dans votre domaine. C'est généralement une étape nécessaire pour l'obtention de financement auprès de la plupart des organisations donatrices.

### EXEMPLE: inscription juridique d'une ONG en Inde

*Par professeur Saraswati Swain*

Avant que je n'aie en retraite, j'étais professeur à plein temps dans une école de médecine. Je menais beaucoup d'études avec des financements du Conseil de Recherche Médicale, l'OMS, l'UNICEF, etc. Après ma retraite, je voulais continuer et le seul moyen pour obtenir du financement était de former une ONG. Je me suis assis avec quelques-uns de mes amis qui étaient dans les mêmes dispositions pour discuter et former une ONG appelée « National Institute of Applied Human Research and Development » (NIAHRD).

Afin d'obtenir la capacité juridique et avoir accès à des financements, trois immatriculations se sont avérées nécessaires :

- Immatriculation conformément la loi d'enregistrement des organisations à but non lucratif.
- Immatriculation auprès du Ministère de l'Intérieur, conformément à la loi de régulation des contributions étrangères pour la réception et l'utilisation des subventions en provenance de l'étranger.
- Une immatriculation auprès du Ministère des Finances, article 12A de la loi fiscale en tant qu'une organisation à but non lucratif et non imposable.

De telles immatriculations en Inde nécessitent beaucoup de temps et impliquent le remplissage de beaucoup de formulaires. Après son lancement, NIAHRD a commencé à entreprendre des projets et des études pour le compte de beaucoup d'agences de financement nationales et internationales, projets qu'il a menés à bien. Nous avons été invités à plusieurs ateliers et séminaires et sommes devenus membre de plusieurs réseaux.

### EXEMPLE: Le secteur des ONG en Afrique du Sud

*Par Khathatso Mokoetle*

#### HISTORIQUE

Les organismes non gouvernementaux (ONG) en Afrique du Sud ont une histoire commune. Depuis les années de l'apartheid jusqu'en 1994, les organisations qui étaient plus conservatrices et principalement dirigées par des blancs étaient considérées comme des organisations privées de bienfaisance. Bon nombre d'entre elles pouvaient facilement s'immatriculer parce qu'elles fonctionnaient conformément à la loi. La plupart d'entre elles avaient reçu d'importantes subventions de la part du gouvernement et avaient employé des membres en charge de la recherche de financement.

A cette époque-là, le terme ONG faisait essentiellement référence à des organisations caritatives qui réglaient les problèmes des communautés défavorisées. Pour la plupart, elles étaient dirigées par des progressistes, étaient au service des communautés noires, étaient tributaires des cotisations des membres et du soutien financier des philanthropes occidentaux. Les critères établis pour l'immatriculation des ONG compliquaient leur immatriculation. Elles étaient perçues comme des mouvements anti-gouvernementaux

par leurs critiques. Des membres étaient à chaque fois emprisonnés pour ce qu'ils disaient ou faisaient en défi au gouvernement de l'époque. Les exigences pour l'immatriculation comprenaient, entre autres choses, la soumission d'une charte organisationnelle, les noms du personnel et de détails sur le siège. Les membres immatriculés devaient fournir tout document exigé par le gouvernement. Cela donnait la facilité à la police de traquer et d'arrêter les « provocateurs ». Vu le contexte, les organisations progressistes préféraient ne pas être immatriculées légalement. Mais la collecte de fonds au niveau local était alors illégale si l'organisation n'avait pas un numéro de collecte de fonds.

#### SUITE A L'AVENEMENT DU NOUVEAU GOUVERNEMENT DEMOCRATIQUE, APRES 1994.

Sous le nouveau gouvernement, les ONG ont connu des difficultés de survie. Les organisations privées de bienfaisance, dont la plupart avait survécu grâce aux subventions gouvernementales, avaient perdu des avantages avec l'avènement du nouveau gouvernement. Plusieurs ont dû fermer boutique. Les organisations progressistes aussi ont commencé à faire face à des difficultés ; les aides étrangères reçues étaient alors détournées vers le nouveau gouvernement démocratique. Ce changement radical au sein de l'environnement financier a eu beaucoup d'effets pervers sur les organisations dont beaucoup ont dû fermer.

#### L'EVOLUTION DU SECTEUR DES ONG

Sous le nouveau gouvernement démocratique, certaines anciennes organisations se sont éteintes pour les raisons déjà évoquées. De nouvelles ont émergé pour plusieurs raisons, la principale étant la recrudescence de l'incidence du VIH/SIDA, avec la formation de plus en plus d'organisations de lutte contre le VIH/SIDA. Avec les perceptions historiques assimilant « non gouvernemental » à « anti-gouvernemental » en Afrique du Sud, le terme ONG a progressivement été remplacé par Organisation à But non Lucratif (OBNL)

#### LES LOIS SUR L'ORGANISME A BUT NON LUCRATIF, NO. 21 OF 1997

La loi a été promulguée pour faciliter l'immatriculation des ONG/OBNL. Les procédures sont faciles et conviviales. Sous cette loi, les organisations caritatives/à but non lucratif sont maintenant libres de s'immatriculer comme Organisation Caritatives ou conformément à l'article 21 des Organisations. Les organisations privées de bienfaisance se sont également enregistrées selon ces deux options.

## CHAPITRE DOUZE: CONSTRUIRE DURABLEMENT

### 12.1 Durabilité institutionnelle

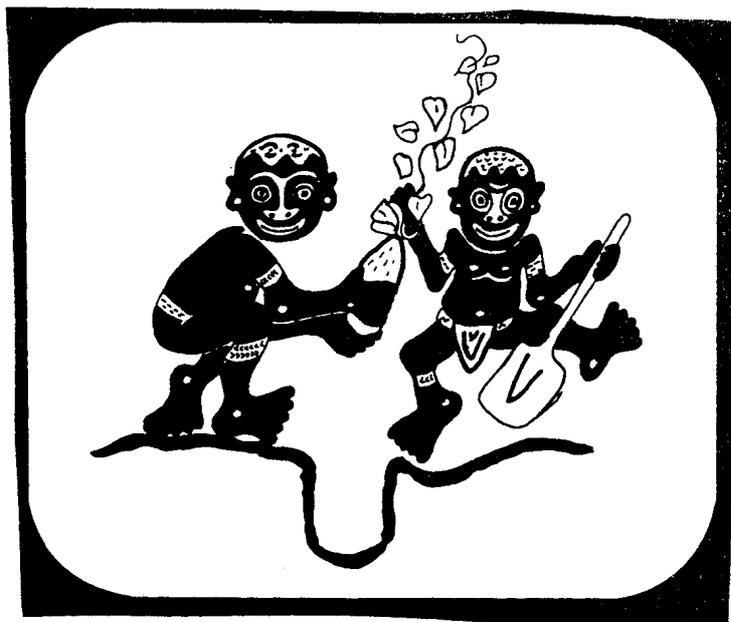
#### **Rappelez-vous : La durabilité, c'est le peuple**

Une ONG qui se préoccupe de sa survie dans le temps peut choisir de faire un exercice appelé SWOT (sigle anglais) – Forces, Opportunités, Faiblesses et Menaces. Cet exercice aide l'ONG à identifier les problèmes-clés qui pourraient rendre son avenir soit plus sûr ou plutôt menacé d'une certaine façon. Le but d'entreprendre le SWOT est double. Premièrement, il permet à l'ONG de trouver les points que tout le monde s'accorde à considérer comme forces, faiblesses, etc. La prochaine étape consiste à travailler sur ces problématiques, faire le lien entre eux, choisir ceux qui sont prioritaires et ensuite les transformer en questions politiques ou « choses à faire »

Dans ce chapitre, nous décrivons un SWOT qui se focalise sur la durabilité, mais la même large approche peut être utilisée pour analyser les autres problèmes tels que les questions de capacités dans le chapitre 8.5.

#### **Etapes à suivre:**

- L'ONG a trouvé un modérateur d'atelier parmi son propre personnel ou externe, qui a un bon esprit analytique et peut bien diriger l'atelier.
- Elle a consacré entièrement trois jours pour l'examen exhaustif de la durabilité. La première demi-journée était consacrée à l'exercice SWOT. Durant le reste du temps il y a des discussions et remue-ménages pour décider les questions politiques et les « choses à faire »
- Alors, la signification des Forces, Faiblesses, Opportunités et Menaces est donnée et acceptée. Les participants sont priés d'identifier les problèmes qui s'adaptent à ces catégories. Une même problématique pourrait s'adapter à deux catégories. Par exemple, si une ONG a un seul bailleur très généreux, cela pourrait être aussi bien une force et une faiblesse ; cependant, pour les besoins de l'exercice SWOT, il ne pourra être discuté que dans une seule catégorie, et dans le contexte de la durabilité il s'agit d'une faiblesse.
- Aussi bien les questions internes à l'ONG que celles qui lui sont externes ont besoin d'être identifiées. Par exemple, si un principal bailleur de fonds est en train de réduire ses contributions, cela est une grave menace externe. Si l'ONG dépense trop de l'argent pour l'administration, cela est une menace interne.
- Un concept fondamental dans les organisations était expliqué aux participants. C'est le suivant : Une organisation est comme une plante ; une partie est au-dessus du sol - tronc, feuilles, fruits. Il s'agit des aspects organisationnels qu'une personne externe peut voir (projets, administration, renforcement de capacités). Mais il y a aussi la partie « sous le sol », les racines ou aspects institutionnels de l'organisation. Cette partie est forte si l'ONG est sérieuse à propos de son but, et si elle a des objectifs et des convictions. Si le patron et le personnel ont perdu leur vision, les racines sont faibles, mais restent toujours secourables et une garantie que l'ONG peut survivre. Si les racines ont été rongées par des insectes nuisibles, quel que soit le bon niveau de direction du bureau, l'ONG mourra.



*Bien planifier l'ONG pour l'avenir*

#### EXEMPLE:

Une ONG asiatique avait pour but énoncé l'amélioration des compétences des fermiers à travers le pays. Cependant, il y avait également un but tacite, porté par le Directeur et la plupart des membres du Conseil d'Administration, qui était de propager la culture du groupe ethnique majoritaire dans les zones minoritaires. Ce but avait changé la nature des services pour le pire. Il n'y avait aucune décentralisation véritable et toute la formation était faite dans la langue de l'ethnie majoritaire, même là où les paysans ne pouvaient pas la comprendre. Le personnel a commencé à perdre sérieusement le morale.

#### Techniques d'atelier:

- Pendant que le groupe travaille, les résultats ont besoin d'être notés à l'écrit. Si la seule ressource est un tableau, il faut l'utiliser. Mais il sera mieux d'utiliser des papiers larges ou du papier bon marché et des feutres. Des fiches et du scotch pour fixer les fiches au mur seraient encore meilleurs. L'avantage est que les fiches peuvent être déplacées, regroupés d'une manière ou d'une autre ; chaque groupe aura besoin d'un tableau ou de papier, de fiches et de marqueurs.
- Le personnel est réparti en groupes. Si l'ONG est démocratique, les groupes peuvent être formés d'un mélange des deux sexes, de hiérarchie professionnelle, de personnel du siège et des autres bureaux, de personnel technique et non technique, etc. Si le SWOT a lieu dans une culture où les subalternes ne peuvent pas parler librement devant les chefs, alors un autre type de formation des groupes est nécessaire. Ou sinon, au besoin, différents types de groupes peuvent être formés pour différentes étapes de l'exercice SWOT.
- Chaque groupe discute de chacun des quatre thèmes pendant un certain temps, soit quinze minutes. Ensuite, une petite pause café ou thé va aider à la digestion des idées.
- Ensuite tout le monde revient et chaque groupe présente ses résultats. Pendant que chaque groupe prend la parole, le modérateur de l'atelier note ce qui est dit en dessous des colonnes « externes » et « internes »
- Dans les colonnes des forces, faiblesses, opportunités et menaces, le modérateur note tous les points soulevés par les groupes. Ceux-ci sont alors

passés en revue et ceux qui ne sont pas si pertinents sont laissés de côté pour parvenir à des accords et à la définition des tâches.

EXEMPLE:

Une ONG au Lesotho a effectué l'analyse SWOT pour vérifier sa durabilité. Un des principaux résultats de l'atelier était que les membres du Conseil d'Administration avaient un manque d'engagement pour les principaux objectifs de l'ONG, et que ceci était une faiblesse institutionnelle qui avait besoin d'être réglée. Un signe de faible engagement était que beaucoup de membres du Conseil manquaient aux réunions.

Un certain nombre d'actions ont été identifiées pour changer cela:

- D'abord, il y avait une discussion très prudente et délicate pour savoir si l'on a nommé les bons membres au Conseil, s'ils avaient réellement le temps et les moyens de faire un bon travail. A partir des discussions, l'ONG est arrivé à un consensus sur le profil des membres du Conseil d'Administration et la procédure de leur sélection pour l'avenir.
- Ensuite, il a été convenu que les membres du Conseil devraient bénéficier d'une formation. Cela a été fait.
- Par ailleurs, il a été convenu que le Coordonnateur du bureau régional devrait susciter l'intérêt des membres du Conseil. Cela s'est fait par des visites individuelles à domicile, en présentant les individus et leurs compétences à la rencontre et en soulignant leur propre profile comme exemple. Les membres du Conseil étaient également encouragés à lire la littérature et documentation de l'ONG.

Cet exemple montre comment un atelier peut identifier une faiblesse, trouver des réponses organisationnelles et institutionnelles et convenir des étapes à prévoir pour régler les imperfections.

Il est important que l'exercice SWOT ne se focalise pas seulement sur les faiblesses et menaces, mais consacre beaucoup de temps aux réalisations et forces qui devraient être mises en exergue et utilisées pour donner davantage de perspective aux faiblesses et menaces.

Un autre "devoir" pour un SWOT à succès est que chacun(e) devrait être amené(e) à séparer les problèmes des personnalités. L'exercice SWOT doit traiter des fonctions, processus et procédures, mais pas en relation avec la performance des individus. Ce n'est pas une évaluation des performances du personnel. Là où une ONG a un problème sérieux lié à un individu, cela ne devrait pas être traité lors d'un atelier, mais à travers d'autres voies.

Les étapes finales d'un atelier SWOT devraient prévoir une réunion après environ deux mois pour voir le rythme de mise en œuvre des actions prévues. Ensuite, les participants sont remerciés et l'atelier clôturé.

## 12.2 Durabilité des projets

Si vous avez des projets qui aident vos bénéficiaires, alors :

- Soit ses activités devraient avoir une durée de vie limitée, par exemple une action ponctuelle de promotion sanitaire;
- Ou elles devraient être capables de survivre d'elles-mêmes si et quand vous arrêtez votre soutien.

Donc, il devrait y avoir des degrés de participation et/ou contributions communautaires en espèces et en nature afin de garantir un niveau minimal d'appropriation. Des activités génératrices de revenus devraient permettre de générer de vrais revenus pour les groupes cibles et par conséquent être plus que de simples plans sociaux. La gestion de l'argent engagé devrait suivre les mêmes règles que la gestion monétaire au sein de votre ONG.

### 12.3 Durabilité et formation

Il existe d'importantes questions de durabilité si vous formez des personnes à faire un travail au niveau du village. Faites attention en formant les gens sur des questions de santé, à moins que le ministère de la santé ne prennent la responsabilité des personnes formées afin de les superviser. Pourquoi ? Considérez les projets d'eau et d'assainissement où des projets visent des activités liées à l'hygiène et à l'éducation et forment parfois des villageois sur des questions d'hygiène. Normalement le projet prend fin ; les stagiaires reçoivent des certificats, une petite formation et pas de supervision. Ils/elles peuvent s'acheter des manteaux blancs, commencer des injections, cogner les dents des enfants ayant la diarrhée ou les marquer avec des rayons de bicyclette chauffés au rouge. Ils/elles peuvent faire mal. La même chose se passe lorsqu'une ONG initie des soi-disant projets de soins primaires, forme les agents de santé communautaire, mais disparaît après une année.

**\*\*\* Soyez prudent(e)s en créant un groupe de travailleurs. Soit ils auront un avenir, pourront être récompensés et supervisés; ou soit leur tâche sera limitative en soi \*\*\***

### 12.4 Développer la durabilité à travers des réseaux forts

Des réseaux permettent aux différents groupes de travailler ensemble vers un but partagé en coordonnant les stratégies et en mettant en commun les ressources. Les réseaux, qui comprennent une gamme d'organisations, de groupes, et d'individus, prouvent aux décideurs qu'il y a un large soutien dont bénéficient des politiques ou programmes particuliers.

Le terme réseau ici fait référence à un groupe d'organisations qui communiquent et collaborent autour d'une stratégie conjointe de plaidoyer, c'est-à-dire faire connaître leur point de vue aux personnes impliquées. L'objectif est de s'unir, de mettre en commun les ressources et capacités et de travailler plus efficacement pour les programmes proposés.

#### 12.4.1 Défis de la construction d'un réseau

Malgré les avantages, construire et entretenir un réseau est un travail difficile. Les membres du réseau doivent garder à l'esprit les défis suivants et se préparer à les surmonter :

- Parvenir à un consensus est un processus qui prend du temps. Et même alors, les membres du réseau pourraient ne pas toujours s'accorder sur les buts, objectifs et stratégies du réseau.
- Le réseau doit établir la confiance entre ses membres. Les organisations membres et les programmes pourraient entrer en compétition pour les financements auprès des mêmes agences de financement, entravant leur capacité à collaborer. Développer la confiance face à ces conflits est difficile ; les membres pourraient avoir des expériences passées, aussi bien personnelles

que professionnelles les uns/unes avec les autres qui affecteraient leur capacité à travailler en collaboration.

- Plus le réseau grandit, plus il devient compliqué de gérer sa logistique. Informer tous les membres des réunions, des actions entreprises, des résultats et activités à venir est important.
- Le réseau doit bénéficier de l'effort de collaboration de tous les membres, plutôt que la domination d'un/une ou de plusieurs membres influent(e)s.
- Les membres doivent s'accorder sur les règles nécessaires pour le fonctionnement régulier et efficace du réseau.
- Le réseau doit décider comment réunir les ressources pour ses activités communes.

#### 12.4.2 Directives pour la construction de réseaux efficaces

Articuler et engager les jeunes personnes pourraient aider le réseau à rester fidèle à sa mission de servir la jeunesse. Les jeunes sont d'excellent(e)s représentant(e)s pour les programmes conçus pour répondre à leurs besoins. Les jeunes peuvent mobiliser les étudiants, amis et autres jeunes pour appuyer les campagnes du réseau.

Informé : avoir des listes de mailing, téléphones, de fax et d'e-mails des membres du réseau et des principales personnes de contacts à jours. Le fait de tenir les membres informés est un facteur de renforcement de la confiance, de l'intérêt et de l'implication. Cela réduit également au minimum les malentendus et permet d'identifier les points de désaccord avant qu'ils ne deviennent des problèmes. Les membres du réseau devraient toujours recevoir des procès-verbaux des rencontres, les mises à jour, les dossiers de presse et des informations sur les activités futures. Des préavis adéquats sur les rencontres et autres événements favorisent la participation aux importantes discussions et décisions.

Choisir un/une porte-parole qui représentera le réseau auprès de la presse. Au début de la construction du réseau, identifier le membre qui a de l'expérience dans la prise de parole devant le public ou dans l'interaction avec la presse. Le/la porte-parole pourrait être ou non la même personne que le/la dirigeant(e) de l'équipe. Le/la porte-parole devrait être une personne jeune. Les membres devraient s'accorder sur un processus pour la gestion des informations livrées à la presse.

## ANNEXE UN: EVALUATION DES BESOINS, Y COMPRIS L'EPMR

EPMR signifie **Evaluation Participative en Milieu Rural**. Cependant, il y a un certain nombre d'appellations pour cette façon de rechercher l'information à propos des besoins. Une autre variable est l'Evaluation Rapide de Projets Ruraux. Et une autre encore est l'Analyse Communautaire. Sans doute les caractéristiques les plus importantes sont ces méthodes :

- Les personnes dont vous étudiez les besoins participent au processus. Elles collectent des informations que vous voulez, mais également ajoutent des choses auxquelles vous n'aviez jamais pensé. Par exemple, lors d'une EPMR préoccupée par les femmes et la santé, les mères avaient déclaré qu'elles voulaient de l'aide à convaincre leurs époux afin qu'ils attendent davantage avant d'arranger les mariages pour leurs filles ; les filles étaient données en mariage trop jeunes. Cela était une préoccupation valable relative à la santé de la reproduction qui méritait un suivi.
- Vous impliquez des collègues de disciplines différentes, mais pertinentes. Alors, si vous envisagez la création de revenus, vous pourriez avoir besoin d'impliquer des collègues qui se connaissent en agriculture, en élevage ou en pêche ou en micro entreprise.

Cette approche, ainsi que beaucoup d'autres techniques sont utilisées de la même façon en milieux urbains ou périurbains (autour des villes).

### Les informations dont vous pourriez avoir besoin comprennent:

- Les nombres, âges, répartition par sexe des bénéficiaires ; leurs occupations et revenus ; nombre, âge et sexe des familles/personnes à charge ; logement ; lieu de résidence (ex. - localités lointains, au sein de la principale population, bidonvilles ou camps de réfugiés) et si le logement est convenable/inadapté ; sources principales de nourriture et d'eau.
- Budget total des familles et montants dépensés pour la location, la nourriture, l'eau, l'éducation, les soins de santé.
- Problèmes physiques ; maladies ; risques comportementaux ; usage d'alcool, de drogue ; relations sexuelles non protégées. Pour les femmes : âge au mariage ; historique des grossesses et facteurs de risques à l'accouchement ; usage de contraceptifs.
- Personnes et métiers : hommes absents ? Pourvoyeurs (-euses) de revenus ? Assez d'emplois ? Sous-emploi ? Accessibilité aux crédits pour la création de travail ? Métiers dangereux ou insalubres ? Petites industries ? Ressources bien utilisées ? Charges de travail au long de l'année, à travers la journée, pour les femmes/hommes. Dans les zones rurales: cultures? Elevage d'animaux ? Pêche ? Artisanat?
- Enfants : nutrition ? Vaccination ? Espacement des naissances ? Soins généraux? Mutilations génitales? Âge au premier mariage/à la première grossesse? Pouvoir de la femme/l'homme au sein du ménage? Que signifie être homme/femme ?

- Quels sont les problèmes de vos bénéficiaires ? De quoi ont-ils/elles besoins dont les personnes normales n'ont pas besoin ? Que voient-ils/elles de plus important ? Où veulent-ils/elles que l'argent soit affecté ? Comment se considèrent-ils/elles – comme ayant contrôle de leur propre vie, comme victimes ou quelque part entre les deux ?

**\*\*\* Essayez uniquement de collecter les informations que vous allez utiliser pour ce projet ou un autre dans l'avenir. Lorsque des personnes vous donnent l'information, elles vous donnent également du temps et de la confiance – et cela doit se respecter. \*\*\***

### **Assurer une bonne évaluation des besoins:**

De bonnes évaluations des besoins ne sont pas faciles, mais pas impossibles. Recherchez toute l'aide que vous pouvez avoir. Trouvez une ONG ou quelque chose de pareil qui pourrait vous donner des conseils. Cherchez l'adresse de TALC et achetez le livre de M. L. Fuerstein « Participatory Evaluation »

Vous devez être capables de former une équipe d'un ou de deux personnes si vous travaillez au niveau local ou d'environ cinq si vous vous déplacez pour l'EPMR. Dans ce cas, certains membres de l'équipe pourraient avoir un rôle consultatif plutôt qu'actif. Les membres, entre eux, doivent avoir les talents suivants :

- Au moins deux personnes doivent être capables de parler facilement avec les bénéficiaires, comprendre leur vie et, au moins une personne doit être femme, si vous parlez à des femmes. Si les bénéficiaires parlent différentes langues, il doit y avoir des personnes pour interpréter. Si vous allez parler à des femmes sur des questions personnelles, vous avez besoin d'interprètes femmes.
- Quelqu'un dans l'équipe doit comprendre les chiffres, pas une statisticienne qualifiée, mais quelqu'une qui peut calculer les pourcentages et les comparer les uns aux autres, qui comprend « plus » et « moins », « beaucoup plus » et « beaucoup moins »
- Quelqu'un doit être capable d'élaborer un questionnaire pour obtenir l'information dont vous avez besoin, et être capable de former le reste du groupe sur son utilisation.

Si vous effectuez une EPMR, alors à cause des distances que vous pouvez avoir à parcourir et des séjours, vous aurez besoin d'au moins cinq jours ouvrables. Donc, vous devez trouver un moyen d'y séjourner pendant six nuits, peut-être en campant. Ne vous attendez pas à ce que la communauté vous nourrisse ; elle est probablement moins nantie que vous. Si les bénéficiaires vivent proches, l'équipe peut libérer un après-midi par semaine pendant deux mois. Vous pouvez trouver beaucoup de choses au cours des huit demi-journées.

### **Qu'est-ce que votre équipe d'ONG + bénéficiaires peut faire ?**

La plupart des groupes bénéficiaires, à l'exception des bébés et des petits enfants, peuvent discuter des problèmes et des besoins. Les groupes les plus actifs, et même ceux qui ne peuvent pas lire et écrire, peuvent demander à leurs voisins de parler, de rassembler les groupes, compter, élaborer une carte, effectuer des mesures simples, élaborer un échancier des activités, calculer les revenus et les ressources familiales, raconter leur propre histoire, écouter les histoires des autres et identifier les tendances. Vous pourriez considérer les besoins des enfants de plus de sept ans ou des personnes

ayant des besoins spécifiques (appelées plus haut « handicapés mentaux »). Si vous leur parlez avec respect, si vous leur donnez le temps et leur demandez le type d'aide ou de soins qu'ils/elles aimeraient avoir, alors ils/elles auront une opinion qui mérite d'être écoutée.

**— Vous pouvez utiliser un questionnaire.**

Pour la collecte de faits simples, un questionnaire est le moyen le plus utile. Si vous élaborez un questionnaire, expérimentez-en un premier usage pour vous assurer qu'il est clair et ne prend pas plus des vingt-cinq minutes pour être rempli. Si vous le traduisez, demandez à quelqu'un d'autre de le retraduire, afin qu'il n'y ait pas d'erreurs. Ne mettez pas de questions difficiles dans votre première rubrique. Vérifiez que vous aimeriez répondre aux questions vous-mêmes ; si vous voulez me demander « Avez-vous déjà eu une maladie sexuellement transmissible? » alors vous feriez mieux de le faire avec une grande sensibilité ou je vous foutrai dehors !

**EXERCICE:**

**Si nécessaire, comment posiez-vous cette question « Avez-vous déjà eu une maladie sexuellement transmissible? » à la personne assise à côté de vous ?**

**— Vous pouvez organiser des groupes de discussion**

Vous avez une question : soit « comment les petits enfants sont-ils pris en charge ? » ou « quelles sont les pratiques ici concernant la grossesse et la naissance des enfants ? » alors les personnes qui connaissent – dans ce cas-là, les femmes – sont priées de se joindre à la discussion. Des groupes d'environ huit personnes sont meilleurs pour des débats intimes. Voici d'autres exemples de focus groups produisant des informations importantes : les enfants de la rue qui parlent des risques de leur vie ; des femmes âgées qui rappellent bonnes pratiques d'alimentation pour les enfants ; des femmes petites entrepreneuses qui mettent en commun des expériences sur les risques de leurs entreprises.

**EXEMPLE:**

Dans trois villages en Somalie, 19 femmes ont parlé de l'histoire de leurs grossesses. Elles ont eu 136 cas connus de grossesses dont 79 bébés vivants au nombre desquels certains sont morts plus tard. Les causes des fausses couches impliquaient la malnutrition, l'anémie, le paludisme et les maladies sexuellement transmissibles. Les femmes étaient toujours tristes à propos de leurs pertes, mais heureuses que l'on ait pu écouter leur histoire.

**— Vous pouvez effectuer une étude maladie si cela s'impose à vous (mais cela est difficile, alors demandez des conseils).**

Vous êtes en train d'étudier le groupe bénéficiaire et vous voulez savoir quelles maladies ses membres ont eues pendant une période déterminée. Les informations ne seront pas très utiles à moins d'être assez exactes. Vous pouvez leur donner des papiers et des crayons et leur demander de dresser une liste. Mais cela ne marche qu'avec des groupes éduqués et motivés. Vous pouvez leur demander de rappeler leurs maladies au cours de l'année écoulée, mais la plupart des épisodes sont oubliés. En général, le rappel n'est fructueux que pour les deux dernières semaines. Ceci est important lorsqu'il s'agit d'enregistrer les maladies saisonnières. Si la période du paludisme était de deux semaines auparavant, le paludisme sera rapporté en partie. Mais vous pouvez demander des cas de maladies au cours des deux dernières semaines. Et vous avez besoin d'être persistant(e)s et spécifiques : « Maintenant, parlons de votre second enfant – pensez au jour précédent – êtes-vous sûr (sure) ? Quels sont les symptômes ? Alors aucun(e) d'entre eux/elles n'avaient la diarrhée? Etc. Et vous pouvez retourner à des intervalles de quelques mois. Cela prend beaucoup de temps et vous feriez mieux de prendre des agents de santé de la localité.

Si vous vous adressez à des personnes **âgées ou handicapées**, vous allez probablement être préoccupé(e)s non seulement par les symptômes physiques, mais aussi les symptômes mentaux/émotifs tels que la dépression ou la colère.

— **Vous pouvez inclure des personnes qui ne sont pas membres d'ONG** de plusieurs disciplines, du secteur agricole par exemple. Alors, les experts, les membres d'ONG, et les membres de la communauté avec leurs différents talents informels peuvent se constituer en petites équipes. Les membres de l'équipe peuvent changer durant la semaine afin que tout le monde émette des idées. Ils peuvent faire ce qui suit:

- **Dessiner des cartes** du village et de ses ressources, y compris les maisons, les pompes, les routes, etc. Ces cartes peuvent être dessinées sur le sol en utilisant des bâtons et des cailloux. Les distances peuvent être mesurées en utilisant des pas.
- **Calculer les charges de travail**: les charges quotidiennes aussi bien pour les hommes que les femmes (rapports dans le village : « les femmes travaillent pendant de plus longues heures que les hommes, principalement dans les champs. Les hommes font le même travail dans les champs, mais comme ce sont des hommes qui le font, c'est plus important et plus fatigant »)
- **Prendre les mesures-clés**: par exemple, l'état nutritionnel des enfants de moins de cinq ans en utilisant des bandes de circonférences de l'avant-bras. L'on montre à un groupe de femmes comment faire cela. Ensuite, elles le font en groupes de deux. Si le groupe de deux à différentes mesures, l'expert contre-vérifie.



Une malnutrition modérée est un exemple de problème qui n'est pas remarqué par la communauté. Généralement il est invisible. En le mesurant et en le découvrant, le problème devient visible pour les mères.

— **Vous pouvez chercher les différents types de vérités, sachant que les différentes personnes vous les diront de diverses manières selon la situation.**

Le chef de village dépeindra l'image qu'il voudra faire accepter aux officiels. Les réponses des femmes aux questions peuvent être plus variées et exactes que celles de leurs maris, parce qu'ils ne connaissent pas la réponse « exacte ». Certaines questions ne sont pas destinées à la « consommation publique ». Elles peuvent être évoquées en privé. Donc, si vous avez besoin d'informations, votre tâche est de vérifier les couches de vérités correctes, publiques ou politiques. Vous avez besoin de faire votre devoir de maison. Vous devez savoir quels sont les types de vérités dont les gens ne voudront pas parler facilement.

**EXEMPLE 1:**

Dans l'évaluation d'un projet pour la construction de latrines en Afrique de l'Est, il a été difficile de savoir pourquoi certaines familles ne participaient pas. Seulement en organisant de petits focus groups de discussion et en prenant du temps pour parler de chaque foyer affecté, il est ressorti que chacune de ces familles étaient gravement affectées par le montant que les personnes qui gagnaient les revenus dépensaient sur l'alcool – un problème cache par la communauté.

**EXEMPLE 2:**

En effectuant une évaluation des besoins auprès des travailleuses de sexe, une question-clé était « Pourquoi le travail est-il si dangereux ? » Dans les discussions, les travailleuses voulaient parler davantage de leurs maigres salaires, des clients violents et tricheurs, des policiers raquetteurs, plutôt que du SIDA. Ces autres questions étaient également importantes et quelques solutions qui pourraient être trouvées. En permettant aux travailleuses de sexe d'avoir contrôle de l'agenda et en leur donnant beaucoup de temps, elles étaient finalement désireuses d'envisager sérieusement la réduction de la propagation du VIH.

## ANNEXE DEUX: INDICATEURS POUR UNE EDUCATION EFFICACE EN MATIERE DE GESTION DE L'EAU, DE L'ASSAINISSEMENT ET DE L'HYGIENE

Un groupe appelé PROWWES, basé dans les bureaux de l'ONU à New York a développé des buts et des indicateurs pour des projets hydrauliques.

Il a déclaré qu'un projet d'eau et assainissement devrait avoir deux buts initiaux:

- Les populations doivent utiliser l'eau de façon adéquate, avec hygiène, afin qu'il n'y ait pas d'effet sur la santé de la famille (PROPRE ET HYGIENIQUE), et
- Les populations devraient créer une structure pour faire en sorte que les points d'eau soient toujours usuels (DURABILITE)

Les **indicateurs** ont été adaptés pour les projets qui impliquent l'éducation dans la gestion de l'eau, des latrines et l'hygiène. Ces cibles devraient faire l'objet d'un accord ou être adaptés à la communauté dès le début du projet et ensuite bénéficier d'un suivi. Plusieurs questions s'adressent aux femmes parce que ce sont elles qui puisent l'eau, prennent soin des petits enfants, préparent les repas, etc.

### INDICATEURS POUR UNE UTILISATION PROPRE ET HYGIENIQUE

Ceux-ci sont utilisés aussi bien au début du projet que pendant son déroulement, et si tout se passe bien, le nombre de réponses positives devrait augmenter. Vérifier que les indicateurs sont mesurables, pertinents et réalisables.

- Le savon est-il abordable?
- Les familles achètent-elles du savon de façon croissante au cours du projet ?
- La qualité de l'eau est-elle maintenue de la source à la consommation ?

Considérez d'abord le point d'eau:

- Le site est-il quotidiennement maintenu propre?
- Les puits ou étangs non protégés sont-ils javellisés régulièrement (indiquez comment)?
- Les récipients sont-ils javellisés régulièrement (précisez comment)?
- Les récipients sont-ils propres lorsqu'ils sont plongés dans le puits ou l'étang?
- L'eau est-elle gardée propre pendant le transport?

Ensuite considérez l'hygiène dans la cuisine:

- L'eau peut-elle être contaminée dans la cuisine?
- Les tasses et les verres, etc. sont-ils lavés, séchés et conservés proprement?
- Y a-t-il du savon ou de la cendre et de l'eau près de la cuisine pour laver les mains avant de préparer le repas?
- Les mains sont-elles lavées avant la cuisson du repas?
- Les animaux sont-ils chassés hors de la cuisine?

Ensuite, considérer l'hygiène auprès des petits enfants:

- L'eau contaminée est-elle bouillie lorsque les enfants sont malades?
- Les mamans peuvent-elles faire et utiliser des boissons réhydratantes ou SRO?
- Les visages des enfants sont-ils nettoyés?
- Les bébés sont-ils bien lavés?
- Les mamans lavent-elles leurs mains après avoir nettoyé les fèces?

Ensuite considérez l'hygiène personnelle:

- Y a-t-il des toilettes publiques pour les femmes?

- Utilise-t-on assez d'eau dans la famille pour le lavage?
- Les maladies liées à l'insalubrité diminuent-elles – infections cutanées, gale?
- Les gens disent-elles se sentir propres?

Ensuite, considérez l'utilisation de latrines améliorées:

- Y-t-il assez de latrines et sont-elles proches des maisons?
- Les gens sont-ils libres d'utiliser les latrines (pas de tabous)?
- Les latrines ne sentent-elles pas?
- Y a-t-il un système pour laver les mains après l'usage des latrines?

## INDICATURS DE DURABILITE

- Y a-t-il des acteurs(-ries) villageois(-es) confiant(e)s/compétent(e)s?
- Y a-t-il un Comité de gestion de l'eau et de l'assainissement?
- Les membres de la communauté constituent-elles la majorité des personnes à effectuer le travail communautaire?
- Y a-t-il au moins une femme au sein du Comité?
- Les femmes membres disent-elles ce qu'elles pensent lors des réunions?
  
- Y a-t-il eu des réunions avec les membres de la communauté comprenant les femmes?
- Certaines de ces réunions ont-elles conduit à l'action?
  
- Les femmes au sein de la communauté savent-elles ce qui se passe?
- Les femmes ont-elles participé aux activités?
  
- Les femmes disent-elles ce qu'elles peuvent faire concernant la diarrhée au sein des petits enfants?

**Ne posez pas des questions générales. Posez des questions spécifiques:**

**« Ce matin, où et comment avez-vous fait le besoin, où vous êtes-vous lavé(e), etc. ? »**

**« Qu'avez-vous fait hier pour tout maintenir propre ? »**

**« Quand est-ce que votre enfant a-t-il eu la diarrhée pour la dernière fois ?**

**Qu'avez-vous fait ? »**

## ANNEXE TROIS: ORDINATEURS

Une bonne ONG n'a pas besoin d'un ordinateur pour faire un bon travail. La plupart de ce que fait l'ordinateur peut être fait avec un stylo et du papier, souvent de façon plus efficace.

Mais à long terme, vous pouvez faire un meilleur travail et gagner beaucoup de temps si vous avez un ordinateur. Un ordinateur est particulièrement utile pour la création de documents qui nécessitent une mise à jour, une formulation prudente, des calculs exacts, ou une présentation claire.

### Zones d'opération qui tirent le plus avantage de l'informatisation:

- Planification (ex. Budgets)
- Organisation (ex. gestion des tâches)
- Calculs (ex. gestion comptable)
- Présentation (ex. soumissions pour financement)
- Communication et recherche (via Internet)

**Soyez patient(e):** Un ordinateur n'améliorera pas instantanément votre ONG. Il faudra du temps et de la persévérance pour installer et apprendre les programmes dont vous avez besoin avant de commencer à traiter beaucoup de données de façon efficace. Au début, vous passerez plus de temps sur un ordinateur que vous n'en gagnez.

**Et souvenez-vous des REGLES D'OR: Si vous y mettez des ordures, vous obtiendrez des ordures comme résultat! C'est vous qui êtes la garantie de la qualité, pas l'ordinateur.**

### Avec ces qualifications, voici quelques avantages pratiques pour les ONG :

**DES TALENTS AMELIORES DE REDACTION:** Beaucoup de personnes trouvent que leur style de rédaction s'améliore avec l'ordinateur. Une phrase peut être réécrite jusqu'à ce qu'elle soit claire et agréable. Un long paragraphe peut être retravaillé jusqu'à ce qu'il soit beaucoup plus court. Un gros bout de texte peut être facilement déplacé d'une place à un autre où il convient le mieux. Le texte peut être mis en forme (gras, par exemple) pour attirer l'attention.

**COURRIERS ELECTRONIQUES ET CONNEXION INTERNET :** A travers le courrier électronique, vous pouvez communiquer avec d'autres organisations travaillant dans le même domaine. Vous pouvez échanger avec les partenaires du Nord. Vous pouvez envoyer un bon rapport bien long (en pièce jointe). La contrainte est que vous n'aurez aucune excuse pour envoyer un rapport en retard ! Si vous lisez et écrivez vos courriers électroniques hors connexion, les charges liées au téléphone devraient être très réduites (à moins que vous n'envoyiez de très longs rapports...)

**Important! Protection contre les virus: UN NOUVEAU VIRUS EST LANCE SUR INTERNET A QUELQUES MINUTES D'INTERVALLE.** Heureusement, beaucoup meurent avant de trop se répandre, mais quelques un se répandent comme un feu de brousse. La presse fait toujours écho de ces principaux virus, mais seulement après qu'ils aient infectés des millions de systèmes d'ordinateurs. Points à retenir :

- Toute personne qui a votre adresse e-mail sur son ordinateur est une source potentielle d'infection, c'est-à-dire tous vos proches et amis.
- Les virus sont contenus dans les pièces jointes, mais pas dans le courrier électronique lui-même et tout courrier électronique sans pièce jointe est presque sans danger à l'ouverture. *Mais n'ouvrez pas de pièce jointe tant que vous ne savez pas ce que c'est. Si vous n'êtes pas sûr, effacez le courrier électronique*

*immédiatement (et videz la corbeille) puis contactez l'expéditeur.*

- Obtenez et utilisez un bon programme d'anti-virus. Puisque de nouveaux virus sont créés à tout moment, vous aurez toujours besoin d'être prudent(e)s (bien que vous pouvez télécharger des mises à jour gratuites pour votre programme à partir de son site Internet ; voyez par exemple [www.Mcafee.com](http://www.Mcafee.com) si vous avez un programme de scanner McAfee. Une bonne pratique consiste à effectuer des mises à jour environ une fois par mois.
- Ne croyez pas aux avertissements que vous recevez par e-mail sur les virus dangereux. La plupart sont des désinformations. Ne les faites pas suivre. Au contraire, vérifiez l'information à partir d'une source sûre tel que le site de Computer Virus Myths (mythes des virus informatiques) : <http://vil.nai.com/vil/hoaxes.aspx>.

Si vous pouvez vous connecter à l'Internet, il y a beaucoup de sites utiles avec des ressources dont l'ensemble de livres et rapports que vous pouvez télécharger et imprimer (voir notre liste de ressources en Annexe Six). Il est peu probable que vous rencontriez des virus sur le Site. Soyez prudent(e)s, pensez que « naviguer sur le Net » peut être très amusant et vous pouvez vous trouver en train de le faire plus longtemps que prévu (Et vous *aurez* une facture de téléphone salée...)

ORGANISATION DE L'INFORMATION: Comme dans le cas du remplissage d'un papier, vous pouvez conserver des informations de façon organisée et très structurée afin que vous puissiez obtenir les dossiers dont vous avez besoin rapidement et facilement. La conservation des informations sur votre ordinateur vous obligera également à choisir et résumer uniquement les informations dont vous avez réellement besoin. Vous pouvez actualiser les textes, graphiques et tableurs à tout moment sans avoir à refaire le dossier tout entier. Mais souvenez-vous :

**Important! Intimité et confidentialité:** GARDER INTIMES LES INFORMATIONS INTIMES. GARDEZ CONFIDENTIELLES LES INFORMATIONS CONFIDENTIELLES. Par exemple, l'information sur les employés devrait être gardée intime. Donc, demandez à votre fournisseur d'ordinateur, ou votre technicien d'installer un système sur votre ordinateur qui demande, à chaque fois qu'une nouvelle personne se connecte sur votre ordinateur, d'insérer son mot de passe personnel (ex. le surnom de la tante de la personne qui vit à 400 kilomètres de là, que personne ne peut deviner). Cela permet de s'assurer que des informations choisies ne sont accessibles que par ceux/celles qui ont le mandat de les traiter.

**Important! Copies de SAUVEGARDE:** CONSERVEZ VOS INFORMATIONS-CLES EN SECURITE EN FAISANT DES COPIES DE SAUVEGARDE. Les importants fichiers électroniques doivent être copiés sur des disquettes et conserver séparément.

- Les disquettes de sauvegarde doivent être gardées à l'abri de l'incendie ou dans une maison sûre (les disquettes peuvent se dégrader au fil du temps, notamment dans les climats chauds et humides, donc recopiez les contenus sur de nouvelles disquettes chaque deux ans).
- Gardez une seconde copie de vos dossiers les plus précieux dans un coffre-fort.
- Par ailleurs, chaque soir, la personne chargée de gérer les dossiers de l'ordinateur doit penser à ceci « ce soir il pourrait y avoir un incendie » et faire une copie dans une différente disquette de tous les documents traités pendant la journée (l'on peut écraser les anciens fichiers sur cette disquette par les fichiers de sauvegarde)
- Ecrire quelque chose de significatif sur l'étiquette de la disquette afin que vous puissiez savoir quels sont les fichiers qu'elle contient.

- Il est utile que le nom du fichier électronique apparaisse sur les copies imprimées également afin que vous puissiez les retrouver facilement en cas de besoin.

### Programmes recommandés:

*N.B. Cette section a été rédigée en 2001. Pour les logiciels libres qui offrent une alternative viable à la dépendance vis-à-vis de Microsoft, visitez : [www.openoffice.org](http://www.openoffice.org).*

*Microsoft Office* est un très bon programme. Il est disponible en plusieurs éditions et sa toute dernière version (appelée *Microsoft Premium*) contient jusqu'à 9 différents programmes. Mais une ancienne version, *Microsoft Office 97*, serait plus que suffisante pour vos besoins, et certainement moins cher (Si trouvez qu'il n'est plus disponible, demandez un package standard de *Microsoft Office 2000*).

*Microsoft Office* contient les principaux programmes suivants (Qu'est-ce que ces programmes peuvent-ils bien vouloir dire pour votre ONG ?) :

**WORD:** Comme son nom le laisse entendre, ce programme est utilisé pour faire des fichiers textes. Il peut servir à rédiger des rapports très bien faits par vous et qui, une fois imprimés, paraîtront aussi bien que le travail du meilleur éditeur de la ville. Vous pouvez également faire des tableaux avec *Word*, vous pouvez même dessiner votre propre organigramme avec des flèches et des cases. Une ONG typique pourrait probablement exécuter 95% de son travail informatique avec ce programme.

**EXCEL:** Programme tableur. Principalement utilisé pour les besoins de la comptabilité car il contient tous les types de fonctions de calcul sophistiquées. Ainsi, *Excel* est parfait pour l'élaboration des budgets, pour la comparaison des dépenses réelles et des budgets, la gestion des stocks, pour les calculs de rentabilité, pour tout ce qui a trait aux aspects mathématiques. *Excel* peut également produire de très jolis graphiques sur la base des calculs.

Si vous avez déjà *Excel* sur votre ordinateur, vous pouvez essayer d'apprendre en jouant avec une copie du tableur du système de comptabilité de Mango fournit en même temps que ce manuel. Essayez cet **EXERCICE** :

- 1 **Ouvrez un fichier Excel appelé « budget.xls »**
- 2 **Sélectionnez la colonne F en cliquant sur la lettre « F » au-dessus.** Toutes les cellules dans la colonne devraient à présent être en surbrillance (c'est-à-dire qu'elles sont sélectionnées).
- 3 **Allez au menu « Insertion » et sélectionnez « Colonnes ».** Une nouvelles colonne vide « F » devrait apparaître (les données qui s'y trouvaient passent automatiquement dans la colonne suivante, c'est-à-dire « G »).
- 4 **Sélectionner la cellule 'F6' en cliquant dessus.** Remarquez que les autres cellules dans la colonne 'F' ne sont plus sélectionnées.
- 5 **Saisissez % et appuyez sur la touche "Retour".** A présent, le texte '% de' est dans a cellule F6, et tapant 'Retour' vous passez à 'F7'.
- 6 **Dans la cellule 'F7', saisissez 'Total coût' et tapez encore la touche 'Retour'** (pour passer à la cellule F8). Vous avez créé une rubrique pour votre nouvelle colonne de données, bravo !
- 7 **Tapez la touche 'Retour' pour passez à la cellule F9.** Nous allons utiliser une formule pour fournir les données de cette cellule – sur la base de calcul de données des deux autres cellules...
- 8 **Tapez '=' et ensuite cliquer dans la cellule G9.** Le texte 'G9' apparaît automatiquement après le signe =; et les bordures de la cellule 'G9' se mettent à bouger.
- 9 **Tapez '/' et ensuite cliquez dans la cellule G8.** La formule que l'on peut lire à présent est "=G9+G8" (et les bordures de la cellule G8 se mettent à bouger).

- 10 **Tapez « Entrée » au lieu de « Retour » cette fois-ci.** Seulement la cellule F9 est encore sélectionnée et nous avons des données qui y figurent maintenant. Cependant, nous aurons besoin de changer le format de la cellule pour afficher correctement les données en tant que pourcentage.
- 11 **Allez au menu Format et sélectionnez « Cellules... »** Une fenêtre apparaît (appelée Format Cellule).
- 12 **A partir des onglets au dessus, sélectionner “Nombres” ; ensuite sélectionnez « Pourcentage » dans la liste ‘Catégorie’ Un boîtier apparaît ; réglez-le à 1 et cliquez ‘OK’.** Si tout a marché alors nous devrions maintenant être capables de voir que le gestionnaire de programme représente 18.5% des dépenses totales pour le personnel international. Voyons comment ce chiffre change si nous doublons les charges de travail du Gestionnaire de Programme...
- 13 **Cliquez dans la cellule E9, saisissez ‘24’ et cliquez Entrée.** 31.2% du budget pour le personnel international revient maintenant au Gestionnaire de Programme ; est-ce correct ?

D’usages plus marginaux, nous avons:

POWERPOINT: avec ce programme, vous pouvez faire votre propre présentation professionnelle de votre ONG ou de votre programme et projeter vos images animées sur le mur par beamer (la sommité de la modernité!) Mais probablement pas très faisable pour vous puisque le Beamer le moins cher à connecter à votre ordinateur coûterait 3.000 dollars américains.

Si vous n’avez pas un rétroprojecteur, vous pouvez faire une présentation très décente simplement en imprimant vos belles pages PowerPoint sur une imprimante laser ou une modeste imprimante à jet d’encre. Sinon, vous pouvez même utiliser un tableau à feuilles mobiles.

#### **Les imprimeurs en tant que ressources du district:**

Il pourrait y avoir beaucoup d’ONG dans votre zone. Vous pourriez penser à elles, au moins à certaines d’entre elles, en tant que futures collègues et ressources qui ont maintenant besoin d’aide. Vous pourriez leur proposer d’imprimer des documents dont elles ont besoin, peut-être à cause du coût du papier.

**Important! Protection contre les virus:** SI VOUS DECIDEZ D’OFFRIR DE TELS SERVICES, VERIFIEZ TOUJOURS LE STATUT VIRAL DE LEURS DISQUETTES. Lorsque vous introduisez la disquette dans votre ordinateur, n’ouvrez rien en elle immédiatement. Ouvrez d’abord votre programme anti-virus pour scanner la nouvelle disquette. Ne vous dites pas « nous sommes loin dans la brousse, de nouveaux virus ne peuvent pas venir facilement ici »

## ANNEXE QUATRE: DETAILS SUR LES BUDGETS – FAISABILITES

Pour mieux apprendre de cette rubrique, imprimez la feuille Excel « budget.xls » qui accompagne ce manuel.

### Note sur la structure des comptes:

Un budget est élaboré en utilisant une structure de comptes spécifique. Une 'structure de comptes' est une manière par laquelle les coûts sont classés par catégories. Par exemple, les coûts peuvent être classés en catégories comme « personnel local », « personnel international », « voyages », etc. Il est généralement difficile de passer d'une structure de comptes à une autre, une fois qu'un projet démarre.

Le choix de la structure des comptes pourrait être décidé par l'ONG pour laquelle vous travaillez. Dans ce cas, utilisez-la. Cependant, certains bailleurs de fonds externes ont des structures strictes qu'il faut toujours adapter. Si vous recevez du financement extérieur pour votre projet, alors considérez cela le plutôt possible. Vous pouvez toujours épargner beaucoup d'efforts plus tard, en mettant en place une structure de comptes appropriée. *Voir le Chapitre 10.1.*

### Approche pour l'élaboration d'un budget

#### EXEMPLE: PROJET DE DEVELOPPEMENT SCOLAIRE DE HARGEISA

*Imprimez d'abord le tableur Excel 'budget.xls'. C'est un bon budget. Il a les caractéristiques suivantes :*

- Les détails du budget comprennent l'information de base sur le projet, dont le nom, la période couverte par le projet, la devise utilisée, mention claire de la devise dans chaque colonne des coûts, une colonne « Codes » avec des codes de comptes clairement marqués.
- La colonne « Description » comporte une courte description pour chaque type de coût qui pourrait être aussi bien détaillé que possible, et est unique pour chaque poste. Par exemple, pour personnel, nous avons « Responsable des Services Scolaires de Proximité1 » et « Responsable des Services Scolaires de Proximité 2 » sur différentes lignes, plutôt que sur une seule ligne « Responsables des Services Scolaires de Proximité ». Une bonne règle est de chercher davantage de détails plutôt que moins, si vous n'êtes pas sûr de la façon de décrire un coût. Les descriptions sont aussi précises que possible. Par exemple, « électricité pour le bureau » est beaucoup plus utile que « énergie ».
- Il y a d'« autres » lignes au fond de chaque rubrique du budget. Cela permet de s'assurer qu'il y a des codes de comptes pour les dépenses imprévues. Cela voudrait dire que les codes de comptes n'ont pas besoin d'être allongés lorsque les choses se passent (ce qu'ils seront sûrement).
- Les unités inscrites dans la colonne « unité » ont été choisies pour correspondre à la manière dont vous allez réellement effectuer les paiements pour chaque poste. Cela veut dire qu'il y aura différentes unités pour différents postes. Vous ne devriez pas essayer de fixer des unités (ex. coûts mensuels) pour l'ensemble du budget : cela ne causera que de la confusion pour certains postes.
- Le budget comprend l'échéancier ainsi que le service. Cela signifie qu'il utilise des « unités composées » telles qu'une « personne/jour ». Par exemple, cela

serait la meilleure unité à utiliser pour un consultant qui travaillera pendant dix jours sur un projet.

### Coût total

La colonne coût total devrait être remplie avec le « coût unitaire » multipliée par la « quantité ». Il est extrêmement important que ce calcul s'applique véritablement à toutes les lignes. Si les chiffres ne concordent pas, alors, il est difficile de faire confiance au budget ou d'ajuster le budget.

Par exemple, à supposer qu'un budget inscrive 5 sacs de ciment pour un coût unitaire de 20 dollars américains et un total de 80 dollars américains. Il est impossible de dire si chaque sac coûterait en réalité 16 dollars américains ou si seulement 4 sacs ont été achetés à 20 dollars chacun. Donc, il est impossible d'ajuster le budget aux circonstances changeantes. Le coût total doit être  $5 \times 20 = 100$  dollars.

### Notes

Toute observation concernant la manière dont un chiffre est obtenu (soit le coût ou la quantité) devrait être inscrite dans la colonne « observation ». Cette colonne n'est souvent pas incluse dans le budget. Elle devrait toujours l'être pourtant. Sans elle, il est impossible de savoir exactement pourquoi la quantité (ou le coût unitaire) indiqué dans le budget a été choisi. Chaque ligne devrait comporter une partie « observation ». Par exemple, si 5 vols aériens ont été budgétisés, l'observation devrait expliquer pourquoi il y a eu 5 vols et non 4 ou 6. Sans une bonne description des décisions prises lors de l'élaboration du budget, il est impossible d'ajuster celui-ci. Cela limite sérieusement l'utilisation du budget et la qualité de l'éventuelle gestion financière.

Il est toujours utile d'écrire davantage plutôt que moins dans les colonnes d'observation. Cependant, ces observations ne devraient pas être volumineuses. Elles doivent simplement être suffisantes pour expliquer les chiffres dans les autres colonnes du budget. L'on ne saurait dire assez à quel point cette information est importante.

### EXTRAIT DU BUDGET DU PROJET DE DEVELOPPEMENT SCOLAIRE DE HARGEISA

Voir fichier 'budget.xls'

Exercice budgétaire: 1<sup>er</sup> Mars 2000 – 28 février 2001  
 Devise: Dollars américains

Codes	Description	Unité	Coût unitaire	Quantité	Coût Total	Observation
<b>B</b>	<b>Coût du personnel national</b>				<b>39.800</b>	
B1	Responsable des services scolaires de proximité 1	Mois	450	12	5.400	Hargeisa Grade B
B2	Responsable des services scolaires de proximité 2	Mois	450	12	2.800	Hargeisa Grade B
B3	Responsable des services scolaires de proximité 3	Mois	450	12	2.800	Hargeisa Grade B
B4	Assistant(e) Administratif/-ive	Mois	350	12	4.200	Hargeisa Grade C
B5	Chauffeurs	Mois	250	36	9.000	3 chauffeurs, chacun(e) de Grade D à Hargeisa

B6	Gardiens	Mois	250	24	6.000	2 gardiens pour le bureau, chacun de grade D à Hargeisa
B7	Agent nettoyeur	Mois	250	12	3.000	1 agent nettoyeur à Hargeisa Hargeisa grade D
B8	Coûts médicaux	Personne/mois	50	132	6.600	Coût estimé: \$50 par membre du personnel (11 au total) par mois
<b>G</b>	<b>Transport Local</b>				<b>10.980</b>	
G1	Carburant	Véhicule/mois	150	36	5.400	\$150 par véhicule du projet par mois.
G2	Entretien véhicule	Véhicule/mois	50	36	1.800	\$ 50 entretiens par véhicule du projet par mois.
G3	Assurance véhicule	Véhicule/année	300	12	3.600	Assurance annuelle de chaque véhicule
G4	local transport Nairobi	Personne/année	6	30	180	Pour les voyages par PM, EM, et OM (2 par an de 5 jours chaque)

## ANNEXE CINQ: DETAILS SUPPLEMENTAIRES SUR LA FAISABILITE DE LA COMPTABILITE

Pour mieux apprendre de cette section, imprimez le cahier d'exercices Excel « **accounting.xls** » qui accompagne ce manuel. Le cahier contient 8 tableurs qui sont de bons exemples de registres comptables présentés ici.

### Rappelez-vous pourquoi les comptes sont produits:

- Pour la gestion du projet : afin que les gestionnaires puissent savoir combien d'argent a été dépensé, sur quoi ;
- Exigences légales : il est demandé à toutes les organisations de bienfaisance de produire des comptes détaillés de leur revenus et dépenses ;
- Exigences des bailleurs de fonds: les bailleurs de fonds souhaitent voir comment leur argent a été dépensé ;
- Pour des raisons de contrôle: pour vérifier que l'argent n'a pas disparu;
- Pour le suivi et la planification budgétaire: pour comparer les dépenses réelles aux budgets, afin que les gestionnaires puissent être sûrs qu'il y a assez de fonds pour finaliser toutes les activités.

### Enregistrement des transactions

#### Livre de caisse:

Les paiements et reçus sont considérés comme des transactions. Toutes les transactions doivent être correctement enregistrées dans un livre de caisse. Le livre de caisse est le plus important livre de compte. Si vous ne conservez pas un autre livre comptable (à part les reçus), alors vous devriez garder un livre de caisse. Il contient toutes les informations fondamentales utilisées pour construire un ensemble de comptes.

Les prochains détails doivent être enregistrés dans le livre de caisse pour chaque transaction : date, description, numéro de référence (voir plus bas) et montant.

La fiche « Livre de compte » présente le livre de compte pour un nouveau projet local. Il est important de noter que cela est tout simplement un exemple de la manière dont un livre de caisse se présente. Des livres de caisse peuvent se présenter différemment, par exemple avec des reçus et paiements présentés dans des colonnes adjacentes dans le même tableau. Cependant, elles contiennent toujours la même information de base.

La première entrée enregistrée sur la feuille de janvier (1<sup>er</sup> Janv. 2000) est une espèce de 20.000 dollars que la Responsable Administrative a apportés du siège central au Royaume-Uni afin de mettre en place le bureau local. Du point de vue du bureau local, ceci constitue une recette. Il n'y avait pas d'argent dans les caisses du bureau auparavant. Maintenant, il dispose de 20.000 dollars américains. Donc, ceci est enregistré sur le côté gauche, dans la rubrique recette.

En janvier, un dont de 2.000 dollars a été reçu. Cela veut dire que les recettes totales pour le mois sont de 22.000 dollars. Au cours du même mois, un total de 7.000 dollars a été dépensé pour le paiement du loyer, de matériaux, l'électricité et les salaires. En déduisant le total des dépenses des recettes, nous avons le montant restant à la fin du mois (c'est-à-dire 22.000 dollars – 7.000 dollars = 15.000 dollars). Les 15.000 dollars sont appelés le « *solde reporté* ». Cela parce que c'est le solde d'argent reporté pour le mois suivant (février).

Ce « solde reporté » devrait être le même que le montant dans la caisse à la fin du mois. Si ce n'est pas le cas, alors soit un paiement ou une recette a été effectué mais

sans être enregistré dans le livre de caisse, ou de l'argent a été enlevé ou ajouté dans la caisse.

Cet exercice de comparaison du montant d'argent dans la caisse au solde dans le livre de caisse est appelé '*rapprochement de caisse*', et devrait être effectué à la fin de chaque mois. Enregistrez les résultats de tout rapprochement de caisse que vous effectuez sur le formulaire du compte caisse (voir exemple sur la feuille de « compte caisse »). Incluez l'explication de toutes différences entre le solde sur le livre de caisse et le somme d'argent dans la caisse.

En revenant à l'exemple des compte de février, la première entrée est le « solde reporté » de janvier (c'est-à-dire 15.000 dollars). Cela est la position de départ pour le mois. Il est extrêmement important que le solde reporté dans un mois soit exactement le même que le solde reporté du mois précédent.

Il n'y avait pas de solde reporté pour le mois de janvier parce que le bureau n'existait pas avant janvier. Il n'y avait pas de fonds à reporter.

Au cours du mois de février des revenus supplémentaires de 300 dollars ont été reçus et un total de paiement de 14.250 dollars a été effectué. Alors, le solde reporté à la fin du mois de février est de 1.050 dollars et devrait le montant dans la caisse au 28 février.

#### **Livret de banque:**

Dans l'exemple, le nouveau bureau local a commencé par gérer son argent dans la caisse. Cependant, au mois de février, la Responsable Administrative a décidé d'ouvrir un compte bancaire. Elle est alors en mesure d'effectuer des paiements en utilisant un chéquier ainsi qu'elle peut effectuer des paiements en utilisant l'argent en espèce et elle peut également garder l'argent du bureau à la banque.

Ainsi, la Responsable Administrative doit tenir un autre livre de compte pour enregistrer les détails des transactions bancaires. Un exemple de cela est montré dans la feuille « livret de banque ». Il doit y avoir un livre comptable distinct pour chaque « pot » d'argent utilisé par le bureau : les livres de caisse et les livrets de banque devraient décrire exactement ce qui se passe dans les comptes caisse et les comptes bancaires.

Le livret de banque a presque exactement le même format que le livre de caisse. La seule différence est une colonne supplémentaire utilisée pour enregistrer le numéro des chèques de tous les paiements effectués. En réalité, le terme livre de caisse est utilisé vaguement. Il peut se référer à un livret qui détaille soit les transactions de caisse ou bancaires. Le terme « livret de banque » est utilisé ici pour le distinguer du livre de caisse.

Le compte bancaire du bureau a été ouvert avec un dépôt initial de 10.000 dollars, prélevé sur le montant dans la caisse. Il est important de voir comment cela est indiqué dans les livrets de caisse et de banque. Dans le livre de caisse, il est enregistré comme paiement. Cela a du sens parce que le compte caisse est débité de 10.000 dollars (sans cette écriture, le solde dans le livre de caisse serait de 10.000 dollars supérieur au montant dans la caisse). Dans le livret de banque, le montant est enregistré comme recette. Cela a également du sens. Antérieurement, il n'y avait pas d'argent dans le compte banque, et maintenant il y a 10.000 dollars.

Il est important de se souvenir que les transferts effectués entre la caisse et la banque doivent être enregistrés dans les deux livres. Dans l'exemple, un dépôt en espèces est effectué à la banque. Mais, il cela s'applique également à tout retrait d'espèces de la banque pour alimenter la caisse.

Le livret de banque est rempli exactement de la même manière que le livre de caisse. Dans cet exemple, les paiements par chèque s'élevant à 5.225 dollars ont été effectués au cours du mois de février. 15.000 dollars de recettes ont été reçus par transfert bancaire à partir du siège, en plus des revenus locaux de 1.200 dollars, tout cela ajouté au dépôt de 10.000 dollars retirés du compte caisse. Cela revient à dire que les revenus totaux reçus dans le compte banque (durant le mois de février) sont de 26.200 dollars. Donc, le solde reporté à la fin de ce mois est 20.975 dollars (= 26.200 dollars – 5.225 dollars).

**Rapprochement bancaire:**

Le rapprochement de caisse confirme que toutes les transactions de caisse ont été correctement enregistrées dans le livre de caisse. Une pareille vérification peut s'effectuer pour le compte banque. Au lieu de comparer le solde dans le livre de caisse au montant dans la caisse, le solde dans le livret de banque est comparé (rapproché) au solde dans le relevé de compte bancaire. Cela s'appelle le « rapprochement bancaire ».

Un relevé bancaire est une liste de transactions effectuées par la banque, indiquant tous les paiements et recettes sur un compte au cours d'une période donnée, et le montant à la fin de cette période. Voir la fiche « relevé » pour le relevé bancaire reçu par le bureau local à la fin du mois de février.

Le solde dans le livret de banque pourrait ne pas être le même que le montant sur le relevé, même si les transactions ont été correctement enregistrés. Il pourrait y avoir probablement un certain nombre de décalages temporaires. Par exemple, un paiement par chèque effectué au cours des deux derniers jours du mois sera enregistré dans le livret de banque. Mais le chèque pourrait ne pas être présenté à la banque et traité par celle-ci. Donc, cela pourrait ne pas figurer sur le relevé bancaire. Ou l'argent payé à la banque au cours des derniers jours du mois pourrait ne pas apparaître sur le relevé de ce mois. Il pourrait également y avoir un certain nombre de transactions sur le relevé de banque qui n'ont pas été enregistrées dans les comptes. Un exemple fréquent est celui des frais bancaires, qui sont déduites directement sur le compte bancaire.

Donc, il est nécessaire de vérifier si chaque transaction apparaît sur le relevé de banque et dans le livret de banque. Cela peut se faire en cochant les transactions dans le relevé, et en voyant si elles apparaissent dans le livret de banque, et ensuite en cochant les transactions sur le livret de banque pour voir si elles apparaissent dans le relevé. Alors, il devrait être possible, en utilisant les transactions qui sont uniquement enregistrées en un endroit pour rapprocher le solde dans le livret de banque au solde dans le relevé. Voir aussi la fiche sur « Rapprochement » pour un exemple.

**Plusieurs devises:**

Comme expliqué plus haut, différents livres doivent être utilisés pour enregistrer les transactions de caisse et bancaires. Des livres distincts doivent également être utilisés pour chaque devise utilisée. Cela vous permet de garder des traces du solde de chaque fonds que vous utilisez. Par exemple, à supposer que vous ayez 4.000 dollars et 14.000 shillings kenyans. Vous ne pouvez pas comptabiliser les shillings et les dollars dans un seul livre de caisse, sinon vous serez en train d'essayer d'additionner plusieurs devises, ce qui devient très vite compliqué ou insignifiant.

**Reçus de paiement (numéro de référence) :**

Dans un livre de caisse, un numéro de référence est attribué à chaque transaction. Pour les paiements, cela se fait en utilisant des reçus de paiement.

Chaque paiement devrait être consigné dans un reçu. Ce reçu doit indiquer: son propre numéro unique (ils doivent être numérotés par séquence), la date du paiement, le bénéficiaire (personne qui reçoit le paiement), une description, le montant du paiement et les codes des comptes. Cela doit être préparé avant que le paiement ne soit effectué,

et peut être utilisé pour autoriser les paiements. Cependant, il est une meilleure pratique d'utiliser des fiches d'autorisations séparées.

Le but fondamental du reçu de paiement est d'attribuer un numéro unique à chaque paiement effectué. Le nombre est l'étiquette que le personnel financier utilise pour suivre le paiement à travers le système comptable. Il est souvent nécessaire de faire cela, notamment lorsque des problèmes surviennent. Si aucun reçu imprimé n'est disponible, alors vous pouvez attribuer un numéro à chaque paiement. Par exemple, vous pouvez choisir d'utiliser la séquence « Jan01, Jan02, etc. » Cela remplit les fonctions essentielles du reçu.

Les reçus de paiement devraient être produits et photocopiés. La première copie devrait être classée dans les registres comptables, et la seconde copie devrait être conservée dans le livre des reçus de paiement. Cela veut dire qu'il y a une copie supplémentaire de tous les paiements effectués dans le livre des reçus, en plus de l'enregistrement dans le livre de caisse.

Chaque paiement doit aussi être étayé d'un reçu et une facture si cela est disponible. Le reçu est une preuve que le paiement s'est réellement effectué, et que les biens ou services ont également été reçus. Les factures décrivent les biens ou services qui ont été réellement mentionnés sur le reçu. Lorsqu'il n'y a pas de facture, les biens ou services reçus devraient être décrits sur le reçu. Les reçus devraient être classifiés, comme décrit dans la rubrique ci-dessous « Documents Justificatifs ».

#### **Bordereau de réception:**

Toute recette perçue devrait être consignée sur un bordereau de réception. Cela doit indiquer : son propre numéro unique (ils doivent être numérotés par séquence), la date de réception, le payeur (personne qui donne l'argent), une description, le montant et les codes des comptes. Le payeur doit recevoir une copie signée de la personne qui reçoit l'argent. Cela est la preuve pour eux que l'argent est allé spécifiquement à votre organisation. La seconde copie devrait être conservée dans le livre des reçus, et la troisième devrait être classée dans le registre comptable.

Les livres de bordereaux de réception devraient être conservés dans un lieu sûr. Sinon, toute personne pourrait les utiliser, en recevant apparemment de l'argent au nom de votre organisation.

#### **Documents justificatifs**

Toutes les transactions doivent être enregistrées dans des livres de caisse ou des livrets de banque (tel que décrit plus haut). Cependant, chaque transaction doit également être appuyée de pièces justificatives. Les documents justificatifs comprennent les reçus, les récépissés de paiement et fiches autorisation de paiement. Ces dossiers de pièces justificatives constituent une partie cruciale de tout ensemble de comptes.

Il devrait y avoir un dossier séparé de documents pour chaque mois, avec des feuillets intercalaires pour chaque devise (pour les comptes caisses par rapport aux comptes bancaires). Ces documents classés pour chaque transaction devraient comprendre : l'autorisation (qui pourrait se trouver sur le bordereau de paiement), le reçu de paiement, ainsi que les récépissés ou factures, tous agrafés ensemble. Les documents devraient être classés par ordre de bordereau de paiement.

Il doit être facile de trouver les documents justificatifs dans les dossiers pour toute entrée dans un livre de caisse ou un livret de banque. Donc, il est bien possible que tout département comptable conserve des dossiers mensuels de documents justificatifs dans ses étagères de livres.

## Production des comptes

L'enregistrement des transactions est la base de la comptabilité et l'une des parties les plus importantes de tout système comptable. Cependant, à eux seuls, les livres de caisse et les livrets de banque ont des valeurs limitées. Ils ne fournissent que des détails sur des transactions particulières. Ils ne fournissent pas une image globale de combien a été dépensé sur quoi, et d'où l'argent a été reçu. Pour parvenir à cela, les informations contenues dans les livres doivent être résumées.

La fiche « Résumé » montre un résumé des recettes et paiements effectués par le bureau local en janvier et février. Les informations ont été tirées aussi bien du livre de caisse que du livret de banque, et les recettes et dépenses ont été résumées, en utilisant des catégories. A partir de cela, il est facile de voir combien a été dépensé et combien a été reçu. Cela donne une répartition claire au Gestionnaire de Projet, qui peut gérer toute la situation financière.

Lorsque des transactions sont effectuées dans un certain nombre de devises, vous devez les convertir toutes en une seule devise avant de produire les comptes. Comme décrit précédemment, cela il n'y a pas beaucoup de sens et ajouter des dollars à des shillings, par exemple.

### Code des comptes:

Les catégories utilisées pour résumer les livres de caisse sont libellées « code des comptes ». Tout ensemble de comptes peut être utilisé pour résumer les recettes et dépenses d'un projet. Pour les ONG, les classes « dépenses » sont généralement les plus importantes. Elles peuvent être établies selon les régions géographiques les plus importantes (par exemple, dépenses au Nord, Sud, Est ou Ouest), selon le projet (par exemple dépenses sur l'éducation pour la santé ou aide agricole) ou selon le type de dépense (par exemple, coûts personnel, transport ou instruments agricoles).

Souvent, les codes utilisés font usage d'un mélange de ces différents cadres. Cela peut donner lieu à une classe très longue. Tout type de codes peut être créé et utilisé. Cependant, les mêmes codes doivent être utilisés pour les budgets que pour tous les comptes à venir. Donc, les codes de comptes sont définis lorsque le budget est élaboré.

Vous devez toujours considérer les besoins des personnes qui utiliseront ces comptes lorsque vous créez les classes de comptes. Les codes définissent l'information qui sera produite. Cette information sera-t-elle utile pour les personnes qui utilisent les comptes ? Ces personnes sont les gestionnaires de projets, les comptables du Siège Principal de l'ONG et tout bailleur de fonds externe.

Certains usagers ont des exigences fixes et inflexibles. Alors, ce sont leurs codes de comptes standards qui devront être utilisés. Cela est probablement le cas du système comptable du siège central de l'ONG et des bailleurs de fonds externes. Cela est discuté plus en détails dans le '*Donor Reporting*' Mango Accounting Pack « système d'information à l'intention des bailleurs de fonds ».

Il est important que toute transaction soit enregistrée dans les livres de caisse et le livret de banque. Voir également la fiche sur les « Codes des comptes » pour un exemple appliquant les codes aux livres de caisse de janvier et de février.

### Résumé des comptes:

Les livres de caisse et livrets de banque peuvent être résumés en utilisant les classes de comptes. Cela permet la production de comptes. Un exemple de résumé comptable simple est donné sur la fiche « résumé de comptes ». Vous pouvez voir comment

l'information produite ici est utile pour les gestionnaires et comment elle peut être utilisée facilement pour être comparée à un budget global.

## **Contrôles financiers**

Quelques contrôles financiers de bases peuvent fortement réduire les risques que l'argent s'égaré ou que les fonds manquent. Cela est décrit plus bas et comprend des points tels que l'autorisation des dépenses. Il pourrait ne pas être toujours possible de mettre en œuvre tous les contrôles. Mais, plus vous le faites, plus votre système sera fort.

Rappelez-vous que préparer les comptes et les comparer au budget est un contrôle financier extrêmement important en soi. Un autre contrôle fondamental est de s'assurer que les personnes ayant les talents et l'expérience requise sont recrutées pour le travail financier, et que leurs responsabilités sont clairement définies. Cela devrait être la priorité lorsqu'il s'agit de trouver un nouveau personnel pour assumer la gestion comptable : trouvez quelqu'un qui a les bonnes qualifications et l'expérience, et s'assurez-vous qu'il/elle sait ce que l'on attend de lui/d'elle.

### **Autorisation:**

Chaque poste de dépense doit être sujet à une autorisation. Cela est nécessaire pour s'assurer que ceux qui ont la responsabilité des dépenses sont en mesure d'assurer un suivi. Le/la Responsable de projet, par exemple, a normalement la charge de s'assurer que les dépenses cadrent avec les objectifs du budget. Cela serait hors de son contrôle si chaque membre du personnel pouvait autoriser des paiements. Par exemple, l'argent pourrait être dépensé de façon inappropriée.

Il doit y avoir des procédures clairement énoncées et approuvées par le/la Responsable de projet qui est à la charge du budget, fixant différents niveaux de responsabilité. Les paiements de plus de 500 dollars devraient être préalablement autorisés par le/la Responsable de Projet (ou un(e) Adjoint(e) en cas d'absence du/de la Responsable du Projet). Il est généralement nécessaire également d'avoir plusieurs formulaires pour autoriser différents types de transactions. Par exemple, il pourrait y avoir un « formulaire spécifique de demande de fonds de caisse » utilisé pour demander et autoriser les sorties de fonds de la caisse.

### **Sécurité:**

Il est clairement très important que toute liquidité au sein du bureau soit gardée en lieu sûr, généralement dans un coffre-fort ou au moins dans une caisse sécurisée. L'accès à celle-ci devrait être restreint à une seule personne. La liquidité dans le bureau devrait être restreinte à un minimum. L'argent doit être retirée de la banque ou obtenu auprès du Siège Central, uniquement lorsque cela est requis.

### **Rapprochement Caisse-Banque:**

Si des rapprochements réguliers de comptes caisse et bancaires sont effectués, alors vous savez que les comptes sont réalistes, c'est-à-dire que si les comptes disent que vous avez 100 dollars en liquidité, alors vous avez réellement 100 dollars en liquidité. Cela est un contrôle fondamental, et doit être effectué au moins chaque mois.

### **Séparation des responsabilités**

Un contrôle financier standard vise à s'assurer que les différents membres du personnel ont la responsabilité de différents devoirs de comptabilité. Cela introduit une série de vérifications à travers tout le travail de comptabilité et réduit fortement la possibilité de détournement. Les tâches principales à séparer sont l'autorisation des paiements, la gestion de la trésorerie et l'enregistrement des transactions.

**Les Règles d'Or de la comptabilité**

- Enregistrez tout ce que vous faites. Vous devez garder une « trace de vérification ». Cela veut dire qu'une autre personne doit être capable de suivre toutes vos transactions, rien qu'à partir de ce que vous avez enregistré, sans explication supplémentaire.
- Soyez organisé(e)s. Soyez sûr/sure que tous les documents sont convenablement classés, et que toutes les procédures sont convenablement respectées.
- Soyez cohérent(e)s. Si vous faites les choses d'une certaine façon au cours d'un mois, alors faites-en de la même façon le mois suivant (à moins qu'il n'y ait une bonne raison de les changer).
- Conservez es livres de comptes au-dessus des autres livres. Ne les laissez pas plus d'une semaine sans assurer que vous les avez mis à jour. Classifiez tous les documents essentiels au fur et à mesure que les transactions ont lieu : ne laissez pas s'accumuler un retard de travail.
- Ne restez pas coincé sur un point. S'il y a quelque chose qui est très difficile, alors faites-en une supposition simplifiée qui vous permettra d'avancer. Notez-le et discutez-en avec votre supérieur ou le responsable comptable le plus tôt possible.

**L'organisme Mango s'occupe avec la gestion financière des ONG. Visitez son site internet et inscrivez-vous. Son Guide sur la gestion financière est disponible en français. [www.mango.org.uk](http://www.mango.org.uk). Mango, 97A St Aldates, Oxford, OX1 1BT, UK  
Téléphone: +44 (0)1865 433885 E-mail: [enquiries@mango.org.uk](mailto:enquiries@mango.org.uk)**