

**Comment accompagner les ONG sur le chemin
de la professionnalisation ?
Etude de cas et recommandations**

Association Intermondes

Travail de diplôme réalisé en vue de l'obtention du diplôme HES

par :

Christina TSCHOPP

Conseiller au travail de diplôme :

Eric MAEDER, Professeur HES

Genève, le 3 octobre 2008

Haute École de Gestion de Genève (HEG-GE)

Filière Economie d'entreprise

Déclaration

Ce travail de diplôme est réalisé dans le cadre de l'examen final de la Haute école de gestion de Genève, en vue de l'obtention du diplôme d'économie d'entreprise HES. L'étudiant accepte, le cas échéant, la clause de confidentialité. L'utilisation des conclusions et recommandations formulées dans le travail de diplôme, sans préjuger de leur valeur, n'engage ni la responsabilité de l'auteur, ni celle du conseiller au travail de diplôme, du juré et de la HEG.

« J'atteste avoir réalisé seul(e) le présent travail, sans avoir utilisé des sources autres que celles citées dans la bibliographie. »

Fait à Genève, le 3 octobre 2008

Christina Tschopp

.....

Remerciements

Je tiens en premier lieu à remercier mon conseiller de mémoire, Eric Maeder, pour le soutien, le suivi et les précieux conseils.

Je remercie aussi l'association Intermondes, composée de Mamadou Ndiaye, Abdou Foddé Sow, Moussa Diop, Mustafa Diop, Mélanie Mendy, Cheikh Tidiane Niang, Cheikh Tiame, Assane Fall, Abdulrahman Khan, Ousmane Kébé, Abdulaye, Saliou Diagne, Pape Kamara, Dame Diawe, Babacar Mbaye, Mamadou Ndiaye Jr., Hortance Olou Ndione, Marie Anne Tine, Farma Dieng, Aïcha Niang et Louis Coulibaly, qui m'a accueilli chaleureusement dans ses locaux, a partagé son savoir et m'a permis de réaliser cette étude.

Je n'oublie pas la fondation Terre des hommes, représentée par Jean-Luc Imhof, Gérard Xavier, Léonora Mallias et Lala Niang, qui m'a aidé à organiser ce stage.

Ainsi que l'association Educare représentée par Véronique Xavier pour les conseils et le partage de son expérience.

Mon employeur, UBS SA, en particulier Pierre Schweizer, Andreas Ernst, Thierry Kammerer, Marianne Desponds, Rachel Crettaz Tomé et Yves Felder pour leur soutien dans mes démarches.

Finalement, je remercie spécialement mon entourage qui m'a soutenu et accompagné durant toutes ces années d'études à l'HEG de Genève.

Sommaire

Les Organisations Non Gouvernementales (ONG) sont des institutions d'intérêt public, sans but lucratif qui sont principalement financées par des dons privés. Elles agissent dans une multitude de domaines, notamment celui de l'aide humanitaire. Leurs rôles sont à la fois de délivrer un service aux populations vulnérables, de réaliser des plaidoyers afin de conduire un changement durable et de collaborer avec les autres acteurs du développement. La croissance exponentielle de ces organisations, la maturité du marché du don et la sur-médiatisation des scandales associatifs sont autant de tendances qui engendrent des défis importants pour ces acteurs du développement. Les répercussions sont ainsi une plus forte concurrence sur le marché du don et une remise en question de leur mode de fonctionnement. On parle alors de la professionnalisation des acteurs du développement. Cette notion sous-entend l'utilisation de principes de management qu'il n'est pas toujours évident d'intégrer dans un domaine qui suppose des caractéristiques organisationnelles particulières.

L'objet de ce travail de diplôme est d'abord de constater ces particularités puis d'identifier les réels obstacles et besoins des ONG provenant de pays en voie de développement. Il s'agit donc de comprendre comment les accompagner sur le chemin de la professionnalisation et ainsi de partager nos connaissances et compétences avec les ONG du Sud. Ce travail de mémoire a aussi pour objectif de définir le rôle que tiennent les ONG du Nord face à ces dernières.

Pour répondre à cette problématique, nous sommes partis à la rencontre d'une association sénégalaise. Ce stage de trois semaines a été organisé selon une démarche en plusieurs phases. La phase d'observation a consisté à visiter les projets en cours, échanger nos connaissances avec les employés et à récolter les informations nécessaires pour réaliser le diagnostic organisationnel de l'institution. La deuxième étape a consisté à analyser l'environnement de l'ONG, les attentes de ses bailleurs, le fonctionnement interne et les principaux risques liés à sa situation. Afin de réaliser l'analyse interne de l'organisation, nous avons développé une grille d'analyse pour ONG, basée sur la théorie des 7s de McKinsey. Cette grille a aussi été utilisée pour réaliser un sondage auprès des collaborateurs de l'association.

Le résultat de cette étude a fait apparaître que l'établissement observé éprouve de réelles difficultés à manager l'organisation dans son ensemble. Sa structure organisée par projets crée un cloisonnement qui pose divers problèmes au niveau de la

communication interne (partage de l'information), de la comptabilité (allocation des dépenses) et des conditions de travail (inégalité de traitement). Aussi, le style de management trop autoritaire engendre une dépendance des collaborateurs et freine leurs prises d'initiatives. Enfin, la rareté des ressources et la faible part du budget allouée aux frais administratifs causent des conditions de travail difficiles et empêchent l'établissement de se doter d'outils améliorant son efficacité. Mais malgré ses contraintes, l'association détient une culture d'entreprise très forte qui réunit tous les acteurs autour d'une mission commune. Elle est la principale motivation de ces membres. Par ailleurs, elle possède un savoir-faire important de par le fort contact qu'elle entretient avec les populations locales. C'est ce savoir-faire qui légitimise ses actions auprès des bailleurs institutionnels.

Ces constatations nous ont permis d'émettre un certain nombre de recommandations qui établissent la nécessité de se doter d'une stratégie orientée sur les compétences clés de l'association. Enfin, la relation avec les bailleurs doit être gérée afin de garantir une certaine autonomie pour conserver une liberté de décision.

Finalement, nous pensons que pour relever le défi de la professionnalisation, les ONG doivent d'abord comprendre que l'objectif de cet enjeu n'est pas de bureaucratiser leur structure mais bien d'augmenter l'impact à long terme sur les populations. Face aux constatations de l'étude de cas, il nous paraît important de soulever que le rôle des ONG du Nord doit changer. Effectivement, nous pensons qu'elles doivent se comporter comme un partenaire en apportant un soutien autre que financier et accepter de financer une part plus importante de frais administratifs qui permettra aux acteurs du développement d'avoir des moyens d'atteindre les exigences émises par le Nord. Finalement, malgré la réelle nécessité de professionnaliser les actions des ONG, il ne faudrait pas oublier d'où viennent ses institutions. Il est donc nécessaire d'adapter les outils à la culture de base de l'organisation.

Table des matières

Déclaration.....	i
Remerciements	ii
Sommaire.....	iii
Table des matières.....	v
Liste des Tableaux	viii
Liste des Figures.....	viii
Introduction	1
1. Immersion dans le monde des organisations de développement.....	3
1.1 Le tiers secteur.....	3
1.2 Le paysage de l'aide humanitaire internationale	6
1.3 Les Organisations Non Gouvernementales	6
1.3.1 Historique et évolution	6
1.3.2 Un terme énigmatique.....	7
1.3.3 Le rôle des ONG	8
1.3.4 Provenance de l'ONG : quelles différences ?	9
2. Le cadre de gestion des ONG	10
2.1 Les relations avec les parties prenantes	10
2.1.1 Entre clients et bénéficiaires	11
2.1.2 Qui sont les donateurs ?	12
2.1.2.1 Les donateurs privés	12
2.1.2.2 Les bailleurs de fonds institutionnels	14
2.1.3 Les médias : un bien ou un mal ?	15
2.1.4 Inter-ONG : entre partenariat et concurrence	16
2.1.5 La culture à la base de l'institution	16
2.1.6 Les employés : des différences d'opinions	17
2.2 Les enjeux du secteur	18
3. Théories et réalités du management des ONG	20
3.1 Les challenges du management des ONG	20
3.2 De la professionnalisation à la certification	22
3.2.1 La certification	23
3.3 L'intégration des principes de management	25
3.3.1 Des obstacles importants.....	25
3.3.2 Qu'en est-il pour les ONG du Sud ?.....	26
4. Les outils d'analyse.....	28
4.1 La démarche	28
4.2 Les outils	29
4.2.1 L'analyse PESTEL	29
4.2.2 Les critères d'analyse	29

5. Etude de cas au Sénégal.....	33
5.1 Analyse de l'environnement	33
5.1.1 <i>Le contexte national</i>	33
5.1.2 <i>Analyse PESTEL</i>	35
5.1.2.1 Politique et légal.....	35
5.1.2.2 Economique	36
5.1.2.3 Social.....	38
5.1.2.4 Technologique.....	39
5.1.2.5 Écologique.....	39
5.2 L'Association Intermondes	39
5.2.1 <i>Profil de l'institution</i>	39
5.2.2 <i>Ses origines</i>	40
5.2.3 <i>Ses projets</i>	41
5.2.3.1 Les enfants talibés	42
5.2.3.2 Les mutuelles de santé	42
5.2.3.3 La prévention VIH et Tuberculose.....	43
5.2.3.4 Développement de l'apiculture et conservation de la biodiversité	43
5.2.3.5 Une école communautaire dans le quartier de Médina-Gounass.....	44
5.2.3.6 Le retrait des enfants de la décharge publique.....	44
5.2.3.7 La pépinière de talents.....	44
5.3 Les termes du mandat	45
6. Diagnostic organisationnel.....	47
6.1 Les bailleurs de fonds	47
6.1.1 <i>Leurs attentes</i>	49
6.2 Les bénéficiaires	50
6.2.1 <i>L'impact social</i>	50
6.3 L'analyse interne.....	51
6.3.1 <i>La stratégie</i>	51
6.3.1.1 L'identité	51
6.3.1.2 Situation financière.....	52
6.3.1.3 Communication externe	54
6.3.2 <i>Le style de management</i>	55
6.3.2.1 Leadership et prise de décisions.....	55
6.3.2.2 Communication interne	56
6.3.3 <i>La structure</i>	57
6.3.4 <i>Les systèmes</i>	58
6.3.5 <i>Les ressources humaines</i>	60
6.3.5.1 Les conditions de travail.....	60
6.3.5.2 Analyse des acteurs	61
6.3.6 <i>Le savoir-faire</i>	64
6.3.7 <i>La culture et les valeurs partagées</i>	65
6.3.8 <i>Résumé de l'observation</i>	65
6.3.8.1 Analyse MOFF	66
6.3.8.2 Les risques	68
7. Recommandations.....	70
7.1 Evaluations des recommandations	73
Conclusion.....	75
Bibliographie	77

Annexe 1 Critères de notation de la société SGS	80
Annexe 2 Statuts de l'association Intermondes	82
Annexe 3 Contrat et terme de mission	86
Annexe 4 L'impact social mesuré par Intermondes	88
Annexe 5 Critères de sélection émis par l'UBS Optimus Foundation	89
Annexe 6 Questionnaire de base pour le sondage des employés.....	90
Annexe 7 Présentation PowerPoint du résultat du sondage.....	91

Liste des Tableaux

Tableau 1	Différences entre organisations du Nord et du Sud.....	9
Tableau 2	Les opportunités et menaces	19
Tableau 3	La grille d'analyse.....	31
Tableau 4	Les 10 principaux bailleurs de fonds en 2007	48
Tableau 5	Etat financier des 3 dernières années.....	53
Tableau 6	Analyse des employés d'Intermondes.....	62
Tableau 7	Analyse MOFF d'Intermondes.....	67

Liste des Figures

Figure 1	Le tiers secteur.....	4
Figure 2	Les catégories d'ONG	5
Figure 3	Les étapes d'évolution des ONG.....	7
Figure 4	Les axes de gestion.....	10
Figure 5	Les parties prenantes.....	11
Figure 6	Croissance des dons des ménages privés.....	13
Figure 7	Les principaux challenges	21
Figure 8	Les 7s de McKinsey	29
Figure 9	Carte géographique du Sénégal.....	34
Figure 10	Taux de croissance du PIB en volume et PIB par habitant	37
Figure 11	Organigramme d'Intermondes.....	57
Figure 12	Organisation informelle.....	58
Figure 13	Etapes de conclusion de projets.....	59
Figure 14	Evaluation des 7s	65
Figure 15	Diagramme d'Ishikawa	69
Figure 16	Evaluations des recommandations	74

Introduction

Dans la littérature existante, on trouve un nombre conséquent d'ouvrages relatant des théories et principes de management des organisations. Mais ces derniers sont, pour la majorité, destinés aux entreprises commerciales et peu s'intéressent à la gestion des organisations à but non lucratif. Pourtant, ce secteur représenterait plus de US\$ 1 trillion par année et emploierait plus de 19 millions de salariés. Le tiers secteur se placerait donc à la hauteur de la 8^e plus grande économie du monde (SustainAbility, 2003 : 2). L'évolution des trente dernières années montre une croissance exponentielle de ses institutions, notamment celles actives dans le domaine de la solidarité et de l'aide humanitaire internationale. Le monde des organisations de développement attire donc de plus en plus d'attention. Aussi, les récents scandales médiatiques faisant part des dérives de leur fonctionnement engendrent de nombreuses critiques et un certain nombre de questionnements : Qui sont ces ONG ? Quels sont leurs rôles et responsabilités ? Sont-elles efficaces ? Comment sont-elles contrôlées ?

Il y a donc un besoin de clarifier la situation et de conforter les donateurs devenus suspicieux. On voit alors apparaître de plus en plus d'exigences face à la gouvernance des ONG. On leur demande plus de transparence, d'efficacité et des preuves de leur bonne gestion. Le temps où le management des ONG était perçu comme une simple action bénévole est révolu. On exige aujourd'hui qu'elles gouvernent leur « entreprise » et maîtrisent des concepts et outils de management. On parle alors de la professionnalisation des acteurs du développement.

Les objectifs de cette étude consistent premièrement à lever le voile sur le fonctionnement de ses institutions. Il s'agit aussi de découvrir quelles sont les répercussions du phénomène de la professionnalisation. Nous nous intéresserons particulièrement au cas des ONG provenant des pays du Sud qui, par la particularité de leur contexte, éprouvent des difficultés accrues à professionnaliser leur structure. Nous tenterons ensuite de répondre à la question : Peut-on demander aux ONG du Sud de répondre aux exigences appliquées par le Nord ? Notre objectif personnel est de savoir comment accompagner les ONG du Sud sur le sentier de la professionnalisation. Les divers recherches et entretiens ainsi que la visite d'une ONG du Sud, nous a permis de réaliser ce travail de diplôme dont la structure vous est dévoilée ci-après.

Le 1^{er} chapitre propose de délimiter le tiers secteur en se concentrant sur les organisations de développement et l'aide humanitaire internationale. Il présente ensuite l'origine et le rôle des principaux acteurs de ce domaine, les ONG. Le 2^{ème} chapitre se concentre sur le cadre de gestion de ces établissements et analyse les rapports qu'ils entretiennent avec les différents acteurs. Ceci dans le but de ressortir les principaux enjeux du secteur. Les répercussions de ses enjeux sur le management des ONG seront abordées dans le 3^{ème} chapitre. Il s'agira alors de comprendre la notion de professionnalisation et les difficultés qu'elle génère pour ses institutions. La problématique exposée, le chapitre 4 présente les outils élaborés pour effectuer l'étude de cas qui commence par une observation de l'environnement avant de présenter l'institution analysée (chapitre 5). Le diagnostic organisationnel effectué au chapitre 6 permettra d'émettre des recommandations afin d'améliorer la bonne gestion de cette dernière et de se diriger vers une professionnalisation de son institution. Cette étude finit par une conclusion qui tente de répondre à la problématique présentée en considérant l'expérience vécue dans l'étude de cas.

1. Immersion dans le monde des organisations de développement

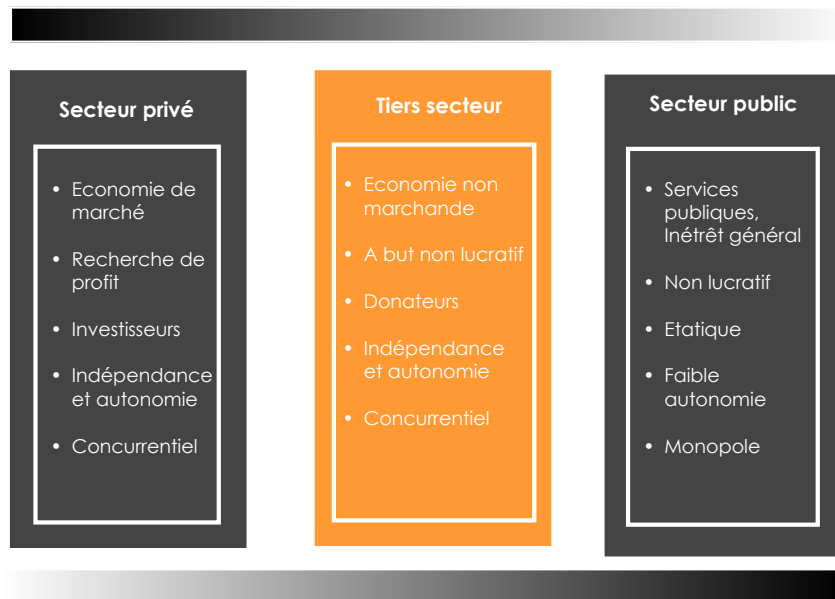
Les organisations de développement font partie d'un secteur spécifique qui ne répond pas aux mêmes impératifs que les entreprises classiques. Leurs statuts, leurs formes organisationnelles diffèrent des modèles traditionnels et tentent de répondre à des objectifs plus sociaux qu'économiques. Pour présenter ce domaine alternatif, ce premier chapitre commence par délimiter la notion de tiers secteur. Il s'intéresse ensuite au monde de l'aide humanitaire internationale pour finir par présenter les acteurs clés de ce domaine, les Organisations Non Gouvernementales (ONG).

1.1 Le tiers secteur

Une multitude de termes sont utilisés pour traduire la notion de tiers secteur. On entend parler du secteur non-marchand, de l'économie sociale et solidaire ou encore du secteur à but non lucratif. Ces différentes appellations regroupent des mêmes principes que nous allons présenter ci-après.

La désignation de tiers secteur suggère l'existence de deux autres secteurs : le secteur public et le secteur privé. **Le secteur privé** fait partie d'une économie de marché qui implique un environnement concurrentiel. Il est composé d'entreprises ayant comme objectif principal, la rentabilisation des ressources afin d'atteindre un profit optimal. Il est composé d'entreprises ayant des intérêts propres financés par des investisseurs à la recherche de bénéfice. **Le secteur public** est lui, dirigé par l'Etat. Il est au service de la population et a donc pour vocation de satisfaire l'intérêt général. Il n'est donc pas dirigé par des objectifs de profit.

Figure 1
Le tiers secteur



Finalement, **le tiers secteur** remplit le gap qu'il existe entre ces deux sphères. Il est composé d'entreprises privées non détenues par l'Etat et pourtant il n'est pas axé sur le profit. C'est un secteur économique à part entière qui se positionne sur le marché avec des principes éthiques propres, que l'on peut résumer par :

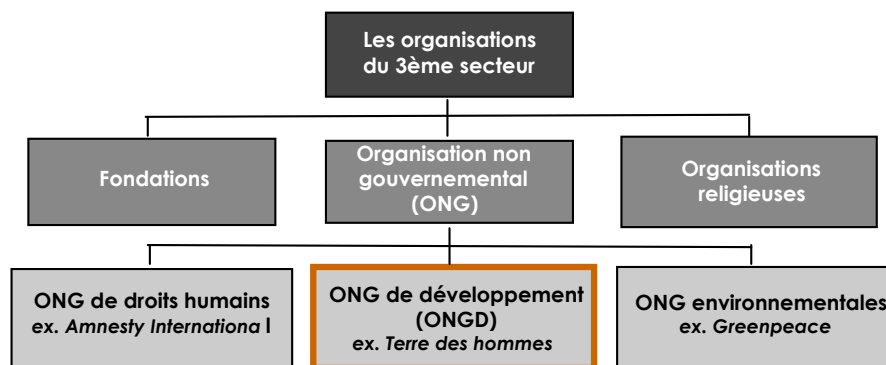
- Un statut privé
- Un but non lucratif
- La prédominance de l'homme sur le capital
- Une finalité au service de la collectivité = une utilité sociale
- Une organisation démocratique (une personne = une voix)
- Une autonomie de gestion

En effet, le rôle des organisations de ce secteur est principalement de délivrer, de manière désintéressée, des services qui ne sont pas fournis par le marché car pas assez rentable. L'objectif global est donc de participer à la construction et au développement de la société où se situe son action.

L'émergence du tiers secteur remonte à plus d'un siècle et se justifie par un besoin de solidarité croissant de la société civile. Les conflits, les injustices ainsi que la mondialisation ont naturellement contribué à l'émergence d'institutions face aux constatations que ni l'Etat ni le domaine privé ne pouvait répondre aux besoins de certaines populations.

La dernière décennie a vu une augmentation spectaculaire du nombre d'organisations à but non lucratif dans des applications très diverses comme des groupes d'intérêts, mouvements sociaux, des parties politiques, des organisations de bienfaisance, etc. Ce rapport s'intéresse particulièrement au dernier groupe mentionné, les organisations de charité principalement représentées par les Organisations Non Gouvernementales (ONG). Ces dernières interviennent dans des domaines d'intervention très différents qui engendrent naturellement des enjeux divergents. Dans le cadre de ce travail, nous nous intéresserons aux organisations appelées **ONG de développement** (ONGD). Cependant, pour faciliter la lecture de ce rapport, nous continuerons à utiliser l'abréviation ONG.

Figure 2
Les catégories d'ONG



Source : figure adaptée de LEWIS (2006, p. 4)

Les ONG de droits humains concentrent leurs actions sur la communication et la dénonciation de situations qu'elles considèrent comme non acceptables voire criminelles. Les thèmes les plus importants sont le travail des enfants, l'abolition de la peine de mort et de la torture, l'amélioration des conditions carcérales dans les pays du Sud ou encore la liberté de la presse. Les ONG environnementales concentrent l'essentiel de leurs activités sur la promotion et la protection de l'environnement en se basant sur les thèmes comme le réchauffement climatique, les organismes génétiquement modifiés, l'énergie, le nucléaire ou encore la biodiversité. Elles se caractérisent par rapport aux autres domaines par le fait que la majorité d'entre elles se limitent à des actions nationales voire régionales. Finalement, les ONGD, domaine où se trouve le plus grand nombre d'institutions, sont actives dans tous les thèmes liés au développement à long terme comme la pauvreté, les conflits et catastrophes. Il s'agit donc d'institutions qui agissent dans le domaine de l'aide humanitaire internationale.

1.2 Le paysage de l'aide humanitaire internationale

Le terme « aide humanitaire » est utilisé pour déterminer les actions menées pour sauver des vies, réduire les souffrances et conserver la dignité humaine dans les pays en voie de développement.

L'aide humanitaire globale a atteint un niveau record en 2006 avec une estimation s'élevant à US\$ 14.2 milliards (Development Initiatives, 2008 : 9). Ce chiffre est calculé sur la base de l'aide fournie par les pays membres du Development Assistance Committee (DAC) de l'OCDE¹ ainsi que les donations privées. Ce montant est en réalité bien supérieur étant donné qu'il ne comprend pas les dons provenant des héritages ou de riches investisseurs privés (ces derniers n'étant pas répertoriés). Ce chiffre a été distribué à 46% en faveur du continent africain (en particulier le Soudan) et à 34% en Asie. La troisième région bénéficiaire étant les pays du Moyen-Orient.

Le paysage de l'aide humanitaire internationale est composé de plusieurs intervenants :

- Les Organisations Internationales (OI) comme l'ONU, l'OCDE, DHI, etc.
- Les associations et ONG
- Les états et collectivités publiques
- Les entreprises privées

Ces derniers tentent d'organiser et coordonner l'aide humanitaire internationale. Ils ont donc une grande influence sur la politique de développement des états ainsi que sur les actions des ONG. Ils peuvent aussi bien jouer des rôles de bailleurs de fonds que de receveurs.

1.3 Les Organisations Non Gouvernementales

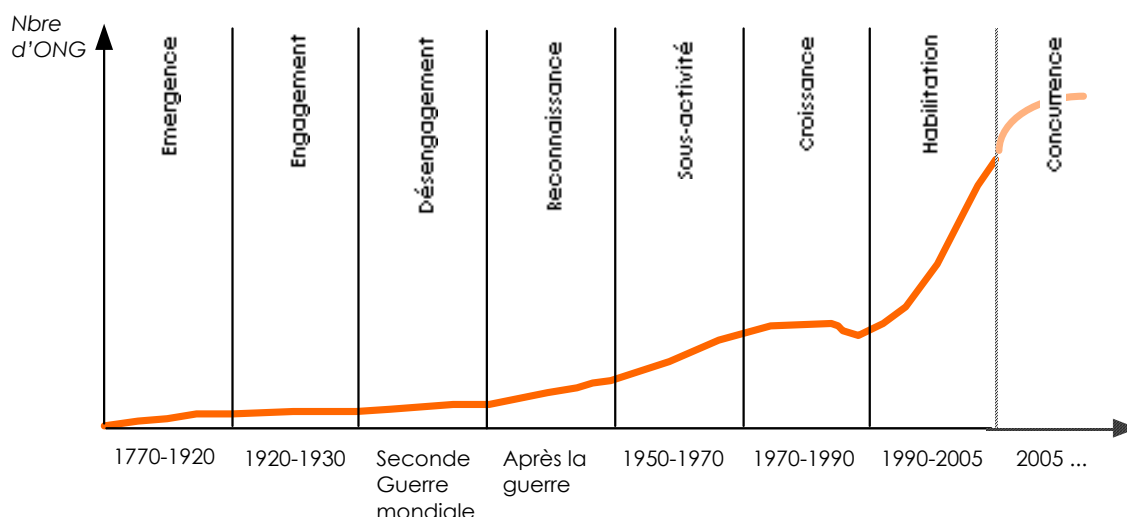
1.3.1 Historique et évolution

L'origine du terme ONG remonte aux Etats-Unis après la Seconde Guerre mondiale. À cette époque, de nombreuses organisations se créèrent pour proposer, en parallèle à l'aide des Nations Unies (ONU), de répondre aux besoins urgents des populations. C'est donc dans la charte de l'ONU du 26 juin 1945 que cette appellation fit sa première apparition. Pour autant, ce type d'organisation existait déjà depuis de nombreuses années, sans avoir de réelle reconnaissance (par exemple, le CICR a été fondé en

¹ Organisation de coopération et de développement économiques.

1859 par Henri Dunant). Dans un article, S. Charnovitz (Lewis, 2007 : 50), décrit sept étapes d'évolution des ONG.

Figure 3
Les étapes d'évolution des ONG



Source : Adapté du texte de Lewis (2007, p. 50)

La première phase raconte « l'émergence » de ce type d'organisation à travers le rassemblement de divers groupes d'intérêts, principalement religieux ou philosophiques qui militaient contre des injustices (par exemple, la traite des esclaves). Par la suite, on vit une période appelée « engagement » où les associations commencèrent à collaborer avec les gouvernements sur des problèmes internationaux. Mais durant la Seconde Guerre mondiale, leurs activités diminuèrent et l'Etat reprit son rôle en laissant peu de place aux ONG. Ce n'est qu'après la guerre qu'elles reprirent leur force pour finalement accéder à une « reconnaissance ». Il faudra encore quelques années avant que la coopération avec l'ONU ne s'installe effectivement. Elles connaîtront alors une période de forte « croissance » jusqu'à prendre une place qui leur concède une « habilitation » à intervenir dans le domaine de l'aide humanitaire internationale. Le récit de S. Charnovitz s'arrête là, mais au vu de la situation actuelle, on pourrait ajouter une huitième étape à ce cheminement. En effet, le nombre d'institutions étant en explosion, le domaine doit faire face à une certaine « concurrence » qui amène de nouveaux enjeux pour ce secteur d'activité.

1.3.2 Un terme énigmatique

La dénomination même du terme *Organisation Non Gouvernementale* rend sa définition difficile. Assurément, on peut dire que toute entreprise privée est *non*

gouvernementale donc indépendante de l'Etat, pourtant elles ne sont pas à proprement dit des ONG. Mais alors, comment peut-on définir précisément l'identité de ses organisations étant donné la diversité de leurs actions ? Différents chercheurs et analystes ne s'accordent pas sur une même définition. Il existe de multiples interprétations qui sont tantôt juridiques (forme d'organisation), économiques (origine des fonds) ou fonctionnelles (activité réalisée). De même, les pays reconnaissent ces organisations selon différents critères. Pour simplifier et résumer les diverses interprétations, on peut considérer qu'une entreprise détient le statut d'ONG à partir du moment où elle répond aux critères suivants :

- Institutionnel : organisme ayant une structure juridique particulière (en général association ou fondation)
- Indépendante : origine privée, séparée du gouvernement
- Non lucratif : pas de distribution de bénéfice
- Volontaire : un degré de participation bénévole, même si l'organisation emploie des professionnels
- Autonome : indépendance financière et politique

Les ONG sont donc des personnes morales indépendantes, d'intérêt public, disposant d'un statut juridique particulier qui les exonère de toutes impositions. Elles sont principalement financées par des individus qui leur transmettent gratuitement une somme afin de leur permettre d'atteindre leur mission.

1.3.3 Le rôle des ONG

L'existence des ONG réside dans le contexte politique, économique, social et environnemental qui l'entoure. Leur rôle peut alors être expliqué selon trois axes (Lewis, 2007 : 88). Premièrement, les ONG ont un rôle **d'implémentation** qui consiste à délivrer un service aux parties de la communauté dans le besoin, en mobilisant des ressources. Deuxièmement, elles jouent un rôle de **plaidoyer** qui consiste à inciter, contribuer ou faciliter un changement positif et durable pour les bénéficiaires. Enfin, elles ont un rôle de **partenaire** car elles créent des synergies parmi différents acteurs que ce soit les gouvernements, les donateurs, d'autres ONG ou le secteur privé. Aussi, elles justifient leur existence par leurs capacités à :

- Atteindre des populations défavorisées là où l'État n'arrive pas à agir
- Avoir des coûts opérationnels très bas de par leur statut (pas de paiement d'impôts) et leur but (non lucratif, bénévolat)
- Promouvoir le développement local en travaillant en collaboration avec les communautés locales favorisant leur implication dans le programme
- S'adapter facilement aux besoins et conditions locales

Les ONG ont donc une place prépondérante dans le domaine de l'aide humanitaire où elles répondent souvent aux manques d'actions des gouvernements.

En définitive, on peut retenir ici l'explication proposée par E. Quéinnec qui les décrit comme « *le produit d'un altruisme privé qui décide de s'immiscer dans les affaires internationales, à des fins de solidarité et sur la foi de principes d'humanité censés fonder, progressivement, une véritable société civile internationale* » (Quéinnec, Igalens, et al., 2004 : 13).

1.3.4 Provenance de l'ONG : quelles différences ?

On ne peut pas étudier une organisation de développement sans prendre en compte les différences qu'il existe entre les ONG provenant des pays industrialisés (pays du Nord) et celles des pays en voie de développement (pays du Sud). Elles n'ont effectivement pas accès aux mêmes ressources, qu'elles soient financières ou matérielles. Le tableau ci-après fait ressortir ces différences.

Tableau 1
Différences entre organisations du Nord et du Sud

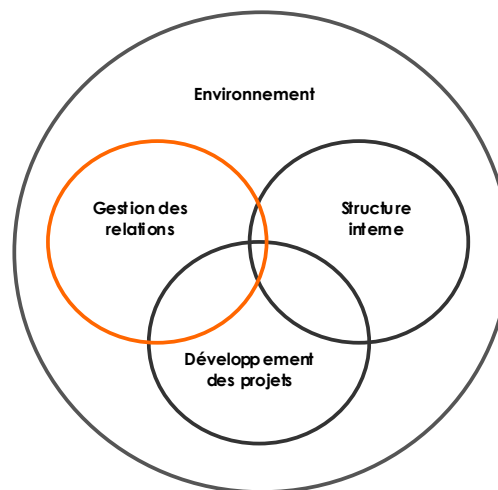
Organisations du Nord	Organisations du Sud
Manque de réseau et d'implantation sur le terrain. Doivent souvent faire appel aux acteurs locaux pour l'exécution des projets.	Réseau important et grande proximité avec les bénéficiaires.
Facilité d'accès à la recherche, mais peu d'informations de terrains.	Beaucoup d'informations sur le terrain mais faible accès à la recherche.
Grande institution en général internationale avec notoriété établie.	Petite institution en général nationale avec une faible notoriété.
Notion de professionnalisation importante.	Faible notion de professionnalisation.
Forte capacité d'investissement.	Faible capacité d'investissement.
Plus grande facilité d'accès aux donateurs (notamment les privés).	Faible accès aux donateurs privés. Sont en général financées par les ONG du Nord.

Ce tableau permet d'établir que souvent les ONG du Nord jouent le rôle de bailleur de fonds pour les ONG du Sud. Effectivement, elles ont beaucoup plus facilement accès aux donateurs privés et possèdent des moyens financiers plus importants. Les fonds qu'elles récoltent sont alors alloués à divers projets de développement réalisés par les ONG du Sud. Ces dernières ont donc un rôle plutôt opérationnel que stratégique et de par leur manque d'accès aux ressources, sont souvent fortement dépendantes des ONG du Nord.

2. Le cadre de gestion des ONG

Avant de se concentrer sur les théories et réalités du management des ONG, abordé au chapitre 3, il est nécessaire de schématiser le cadre de gestion de ces dernières. Il peut être divisé en trois axes :

Figure 4
Les axes de gestion



Source : figure adaptée de LEWIS (2006, p. 16)

Le premier axe concerne la gestion de leur structure interne. C'est cette dernière qui va permettre la réalisation des projets. Le deuxième est le développement de leurs activités, c'est-à-dire le choix du domaine d'intervention, des programmes ou projets. Finalement, le troisième s'intéresse à la gestion des relations avec les parties prenantes. Ces trois axes doivent naturellement être en cohésion avec le contexte dans lequel opère l'institution. C'est une condition essentielle pour garantir son succès. Nous n'allons pas, dans le cadre de cette partie théorique, développer les trois axes, mais nous nous intéresserons particulièrement aux relations que les ONG entretiennent avec son environnement.

2.1 Les relations avec les parties prenantes

Les organisations de développement font partie d'un système ouvert. De par la nature de leurs actions, elles sont influencées, parfois même dépendantes, de certaines parties prenantes. La bonne gestion de ces relations est donc primordiale pour la survie de l'ONG. C'est pourquoi, nous accorderons une attention particulière à ces dernières qui sont identifiées à l'aide de la figure suivante.

Figure 5
Les parties prenantes



Les ONG ont différents niveaux de relations avec leurs acteurs. Elles peuvent avoir un certain contrôle sur certains (p.ex. les employés). Sur d'autres, elles n'auront qu'un pouvoir d'influence (les bénéficiaires) alors qu'elles seront elles-mêmes complètement dépendantes de certains acteurs (donateurs). Les relations particulières qu'elles entretiennent avec chacun de ces acteurs représentent donc des contraintes dans leur gestion.

2.1.1 Entre clients et bénéficiaires

Contrairement au modèle classique des entreprises privées, il est nécessaire de faire la distinction ici entre clients et bénéficiaires. En effet, il n'y a pas de lien direct entre le payeur de la prestation et le receveur. C'est pourquoi, on définit par *clients* les individus ou organismes qui versent un montant à l'établissement et *bénéficiaires* les destinataires de la prestation.

Il découle de cette distinction que les clients n'ont pas les moyens de mesurer la qualité ou la satisfaction du service. Ils ne peuvent évaluer directement la bonne exécution du service qu'ils ont payé. De l'autre côté, la gratuité absolue du service prive les bénéficiaires de toute notion d'exigence. Ils sont receveurs d'une aide et de ce fait tendent à accepter, peu importe l'utilité réelle ou même les conditions, l'aide proposée. Toutefois, il n'est pas exclu que le manque de coordination entre ONG engendre une surabondance de l'offre d'aide (on l'a vu notamment dans les cas

récents de catastrophes naturelles) qui entraîne un état de concurrence permettant aux bénéficiaires de choisir l'ONG donatrices selon la qualité de son aide. Cette situation étant relativement rare, on doit conclure que les populations assistées ne peuvent pas être considérées comme des clients même si l'ONG tente de définir au mieux leurs besoins.

2.1.2 Qui sont les donateurs ?

Nous venons d'établir que les *clients* des ONG sont les donateurs. Ils représentent la principale source de financement de ces dernières. De ce fait, ils ont un degré d'influence très fort sur l'institution, il est donc important de déterminer leurs motivations ainsi que leurs attentes. Pour ce faire, il faut les séparer en deux catégories distinctes : les donateurs privés et les bailleurs de fonds institutionnels.

2.1.2.1 Les donateurs privés

Les donateurs privés sont des individus ou des entreprises qui transfèrent un montant, dons ou legs, à une organisation sans but lucratif. Le montant total des dons privés suisses en 2006 est estimé à 1.08 milliards de francs. Il est composé de 780 millions provenant des dons de ménages privés et plus de 302 millions des entreprises et autres legs (Fondation ZEWO, 2007 : 4)².

Quels sont les facteurs qui influencent le marché du don ?

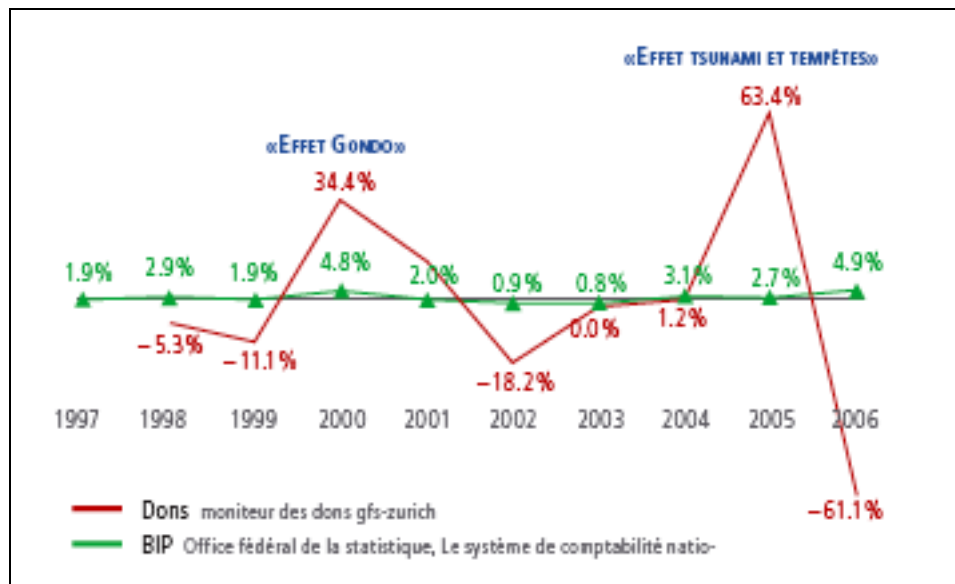
Tout d'abord, notons que le donateur ne retire pas de profit économique personnel. En effet, malgré l'avantage fiscal (les montants versés à titre de dons jusqu'à concurrence de 20% de la fortune ne sont pas imposés par l'Etat), une enquête montre que la motivation réside dans la recherche d'une satisfaction immatérielle. Le donateur augmente son bien-être en diminuant sa mauvaise conscience à l'égard des populations défavorisées (Minsch et Güssow, 2006 : 56). On peut alors se demander, quels sont les facteurs qui influencent les décisions des donateurs privés ? L'étude du marché suisse du don propose quelques éléments de réponses.

Les tendances montrent que malgré la croissance économique des dernières années, le marché des dons des particuliers est en stagnation, voir en légère régression. En effet, le PIB a augmenté d'environ 25% en 10 ans, alors que le volume des dons des

² La fondation ZEWO est un service suisse de certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des dons. Il base ses statistiques sur le moniteur des dons (gfs-zürich).

ménages privés n'a augmenté que de 3% (Fondation ZEW, 2007 : 5). Le niveau de vie de la population n'influence donc pas significativement sa propension à donner.

Figure 6
Croissance des dons des ménages privés



Source : Fondation ZEW (2007, p. 5)

La volatilité de la courbe des dons du graphique ci-dessus est bien plus forte que celle de la croissance du PIB. Ceci s'explique par le fait que la propension à donner varie fortement selon les situations exceptionnelles (catastrophe naturelle, guerre, etc.). Ceci montre que les donateurs sont sensibles à ce que l'on peut appeler des *effets de mode* et que la médiatisation faite autour de ces événements est un facteur déterminant. Les médias deviennent alors un levier très important (voir chapitre 2.1.3). Ils rendent le public plus sensible aux situations de certains pays et communiquent sur les actions des grandes ONG.

Comment les donateurs privés choisissent-ils les institutions bénéficiaires ?

Selon un sondage réalisé par la gfs-zürich sur 1500 personnes, le premier critère cité est la crédibilité de l'organisation. Les donateurs veulent la garantie que les fonds sont utilisés à bon escient. Vient ensuite le domaine d'activité, la nécessité ressentie pour la cause soutenue et la notoriété de l'organisation. Ce dernier élément paraît fondamental pour la récolte des fonds. En toute dernière place de l'enquête, on trouve le montant des frais administratifs. Il ne représente donc pas un élément essentiel dans la prise de décision des donateurs privés. Les résultats de cette enquête montrent clairement que pour obtenir des dons du monde privé, une ONG doit investir dans sa notoriété et

fortement communiquer sur ses actions et la situation des bénéficiaires. En clair, elle doit faire appel à des outils de Marketing pour sensibiliser la population, malgré les coûts importants que cela représente (Swissfundraising, 2006 : 15). Cette constatation explique aussi que les donateurs privés donnent principalement aux ONG du Nord et pas directement au Sud.

Finalement, il faut constater que les donateurs privés, étant en valeur absolue de petits donateurs, n'ont que peu d'informations sur le domaine du développement et donc des ONG. De ce fait, ils leur laissent une relative grande autonomie de gestion.

2.1.2.2 Les bailleurs de fonds institutionnels

Dans la catégorie des bailleurs de fonds institutionnels, on compte principalement les gouvernements, les collectivités et les commissions internationales (Nations Unies). On peut aussi mettre dans cette catégorie les ONG du Nord jouant le rôle de bailleurs de fonds pour les ONG du Sud.

Faisant partie du champ humanitaire international, les institutionnels ont accès à beaucoup plus d'informations que les privés et ont un réseau assez important leur permettant de mettre les ONG en concurrence. Ils sont d'ailleurs beaucoup plus exigeants sur le niveau d'efficacité des actions de l'organisation. Ils recherchent un savoir-faire, une stratégie, en résumé, une maîtrise complète du projet. On peut définir leurs principales attentes par les fondements suivants :

- Efficacité dans la délivrance du service, rapidité de déploiement
- Gestion efficace des fonds (ressources financières)
- Transparence de l'information
- L'assurance que les fonds seront utilisés de manière éthique
- Des actions orientées sur un développement durable

Leur très fort degré d'influence sur l'organisation (particulièrement sur les ONG du Sud qui en dépendent totalement) peut conduire à des dérives dans la bonne gestion et l'efficacité de l'action des ONG. Premièrement, les bailleurs peuvent vouloir décider à la place de l'ONG de ce qui doit être fait et donc restreindre le champ d'action de cette dernière. Et deuxièmement, les constations montrent qu'ils pensent qu'une ONG ne devrait pas dépenser des sommes importantes dans des coûts administratifs (le taux moyen du secteur se situe entre 5 et 8%)³. De ce fait, une majorité impose la part du montant alloué aux actions du projet et la part versé pour les charges administratives

³ Selon entretien avec une ONG internationale, partenaire d'une ONG du Sud.

(salaires, ressources matérielles, frais de fonctionnement, etc.). Pourtant, pour avoir une gestion efficace des projets et améliorer l'efficacité d'une organisation, il est nécessaire d'investir dans des outils permettant une meilleure gestion et une coordination des projets. Le peu de fonds accordé aux dépenses administratives représente donc une réelle contrainte dans la bonne gouvernance d'une organisation de développement.

2.1.3 Les médias : un bien ou un mal ?

Les médias ont joué, durant les dernières années, un rôle très important dans la croissance des grandes ONG humanitaires. En informant la population sur les situations de crises dans le monde, la presse a significativement influencé le marché des dons. De cette médiatisation, les ONG ont vu leur notoriété s'agrandir et ont été vite perçues comme les héros du monde humanitaire. Mais bien que les médias aient fortement contribué à développer le marché des dons et donc à soutenir la croissance des ONG, ils ont aussi causé des renversements importants. Effectivement, de plus en plus de critiques sont faites à l'encontre de ces institutions notamment sur leur stratégie, leur professionnalisme et certaines de leurs pratiques sur le terrain. On parle alors « d'externalité négative » (Quéinnec, Igalens, et al., 2004 : 175) causé par des associations négligentes. En effet, la large médiatisation de certains scandales associatifs a fortement influencé le marché des dons, ayant des conséquences importantes sur la réputation de toutes les ONG du même domaine. On peut citer à titre d'exemple, le récent scandale de l'organisation humanitaire française l'Arche de Zoé qui a été accusée de trafic d'enfants au Tchad (l'ONG aurait tenté d'importer illégalement en France, 103 enfants tchadiens, supposés orphelins, alors qu'ils ont apparemment été enlevés à leur famille). Ce scandale n'a pas seulement eu des influences graves sur les autres ONG présentes dans le pays, mais a aussi eu des répercussions politiques sur la coopération entre la France et le Tchad.

Bien que ces scandales soient assez rares, il lève un important soupçon des donateurs face aux associations de développement. Diverses recherches montrent que le public n'a finalement que peu d'informations sur les activités de développement de certaines ONG et a donc un regard un peu sceptique sur la réelle efficacité et le professionnalisme du travail réalisé par les acteurs humanitaires. De ce fait, il engendre une demande de plus de transparence et plus de contrôle des actions des ONG.

Pour construire une bonne réputation sociale, les ONG ne peuvent ignorer l'impact important que les médias ont sur le secteur public et donc sur le marché du don. Il faut les considérer comme une donnée exogène de l'environnement des ONG.

2.1.4 Inter-ONG : entre partenariat et concurrence

Les ONG internationales doivent souvent, face aux impératifs de terrain, collaborer ensemble afin de rendre leurs actions plus efficaces. Cette collaboration paraît assez naturelle étant donné leur vocation commune d'aide. Pourtant, elles sont parallèlement concurrentes sur le marché du don. Elles se situent donc à la frontière entre la volonté de se différencier des autres afin de prendre une plus grande place dans le secteur et la recherche d'une plus grande efficacité d'actions qui implique de ne pas dénigrer l'autre. Il y a donc un mélange entre stratégie de coopération (informations au public, lobbying, etc.) et stratégie de différenciation (réseau, collecte de fonds).

Comme nous l'avons déjà vu, on peut aussi considérer un autre type de collaboration entre ONG. Celui du Nord qui finance les actions du Sud. En effet, certaines organisations nordistes n'ont pas le réseau ni les connaissances de terrain nécessaires pour mener à bien une action durable de développement. C'est pour cette raison qu'elles collaborent avec les ONG locales. Mais la nature de leurs relations est alors plutôt commerciale (les ONG du Nord apparaissant comme client pour les ONG du Sud) que partenariale. On constate à ce niveau aussi une création de concurrence. La tendance montre que les ONG du Sud recherchent de plus en plus à trouver du financement directement auprès des donateurs privés, remplissant ainsi le rôle des ONG du Nord, qui peut apparaître comme un intermédiaire superflu.

2.1.5 La culture à la base de l'institution

La création d'une organisation humanitaire résulte, dans bien des cas, d'un individu ou d'un groupe d'individus porteur d'un projet altruiste visant à améliorer une situation inacceptable ou injuste. On retrouve donc à l'origine un esprit bénévole, idéaliste et militant qui va très fortement influencer la culture et les valeurs éthiques de l'organisation. Sa mission et ses activités fédèrent tous ses membres autour d'une **culture de l'engagement** qui permet de légitimer des situations informelles et désorganisées. L'autorité est acceptée que si elle est justifiée par la mission ou les objectifs. Les principes de management se veulent donc plus participatifs et proches du bénéficiaire. De manière générale, les bénévoles rejettent l'idée d'une hiérarchie égale à l'autorité qui va à l'encontre de leur croyance de partage. En effet, leur perception du management va à l'encontre des principes qui sont : de valoriser les

choses plutôt que les personnes, de favoriser la quantité plutôt que la qualité ou encore de défavoriser les plus faibles.

Mais les impératifs des parties prenantes externes poussent l'organisation à formaliser, hiérarchiser sa structure. Ce qui crée un paradoxe dans la gestion de son organisation. Les exigences externes poussant l'établissement à se professionnaliser produisent en effet des conflits au sein de l'institution comme nous allons le voir ci-après.

2.1.6 Les employés : des différences d'opinions

Les employés ont un rôle majeur dans le sens où ils ont un pouvoir dans la prise de décision souvent plus fort que dans les entreprises commerciales. En effet, la culture collective ou communautaire incite tous les acteurs internes à prendre part aux décisions concernant l'organisation. Ceci est surtout vrai dans les petites ONG originaires des pays du Sud. De manière générale, les membres de ces organisations ont une volonté commune de se battre contre l'injustice politique, économique, sociale ou environnementale. Cependant, on doit les distinguer selon deux statuts différents :

- Les bénévoles ou volontaires
- Les professionnels ou salariés

Les bénévoles se situent à la fois dans les fonctions d'administration de l'ONG que dans des postes d'exécution. Ils sont bien souvent des militants à la recherche d'un idéal, d'un projet visant à améliorer le bien-être de populations défavorisées. Ils ne sont pas conduits par l'aspect financier et travaillent avec une philosophie de don de soi. Ils passent avec l'ONG non pas un contrat de travail mais un engagement. Ils ne perçoivent donc pas de salaire mais une indemnité leur permettant de couvrir les frais matériels de l'exploitation de leur activité. Les bénévoles s'engagent donc dans une action sociale à laquelle ils adhèrent et de ce fait contribuent à une très forte culture d'entreprise. En outre, ils sont conduits par des valeurs très fortes qui sont définies par la philanthropie, le désintéressement, la citoyenneté et la responsabilité (Quéinnec, Igalens, et al., 2004 : 132). Finalement, ils sont à la recherche d'actions communes et rejettent en général les lois dictées par le modèle capitaliste.

Les professionnels, quant à eux, signent un contrat de travail et sont rémunérés comme tous collaborateurs. Ils présentent, par rapport aux volontaires, des avantages au niveau de la formation, de la qualification, de la spécialisation des tâches et d'une plus grande neutralité. Par contre, ils n'éprouvent souvent pas le même intérêt que les bénévoles étant donné qu'ils sont à la recherche d'un bien-être propre et d'une satisfaction professionnelle (objectifs de carrière, niveau de rétribution, etc.).

Les **différences entre militants et professionnels** peuvent engendrer de nombreux conflits au sein même de l'organisation. En effet, si les valeurs partagées ne sont pas les mêmes, des problèmes peuvent apparaître selon deux niveaux : a) la décision, l'action et le suivi et b) la motivation. Le premier élément peut créer des conflits entre la perception des bénévoles qui estiment que le salarié est comme un outil utilisé pour atteindre un idéal et qu'il ne doit donc pas intervenir au niveau décisionnel. Il est cependant important que le savoir-faire et le réalisme du professionnel soient considérés à tous les niveaux. Le deuxième élément se situe au niveau de la divergence d'intérêt. L'un cherchant un bien-être communautaire alors que l'autre un intérêt personnel. Afin d'assurer une bonne entente entre ses deux acteurs internes, il est primordial que les valeurs et croyances entre professionnels et militants soient conciliables.

2.2 Les enjeux du secteur

L'analyse des relations, avec ses différents acteurs, nous permet de ressortir ici les principaux enjeux des organisations de développement. Dans cette perspective, Le tableau ci-après fait état des principales opportunités et menaces auxquelles sont confrontés les ONG.

Tableau 2
Les opportunités et menaces

Opportunités	Menaces
Contexte économique créant une augmentation des disparités entre les populations.	Développement important du nombre d'ONG créant un marché de concurrence.
Augmentation de l'influence des ONG sur le secteur public et privé.	Marché du don arrivé à maturité. Augmentation de la difficulté de récolter des fonds.
Les gouvernements et les OI ont tendance à déléguer plus de tâches aux ONG. Particulièrement au niveau des actions de développement.	Les médias à la recherche d'informations sensationnelles ne parlent des ONG plus que de manière négative. Sur-médiatisation des scandales associatifs.
Internationaliser la recherche des dons, afin de gagner en étendue ce que perdu en attractivité (marché en maturité).	Perte de confiance du grand public ayant un impact et sur la récolte des fonds et sur le recrutement de bénévoles.
L'utilisation d'outil de marketing a permis à certaines ONG d'augmenter leur notoriété et ainsi fidéliser les donateurs.	De manière générale, la crédibilité et l'efficacité des ONG sont souvent remises en cause par le monde professionnel.
	Augmentation générale des exigences notamment au niveau de la gestion des ONG qui entraîne un renforcement des normes/lois sur la transparence financière des ONG.

Les ONG ont pris depuis les dix dernières années de plus en plus d'importance dans le monde de l'aide humanitaire et sont aujourd'hui responsables de la mise en œuvre des actions de développement mondiaux. Le contexte économique mondial, l'agrandissement des inégalités et le manque de présence des états sur certaines populations vulnérables sont autant d'opportunités qui garantissent la continuité de l'existence des ONG. Pourtant, de nombreuses menaces viennent complexifier ce domaine et poussent les organisations à revoir leur mode de fonctionnement et à s'adapter à de nouvelles conditions. Nous l'avons vu à plusieurs reprises, le nombre d'ONG a connu ces dernières années un accroissement important créant **une forte concurrence** sur le marché du don déjà arrivé à maturité. L'enjeu pour les ONG sera alors, comme toute entreprise privée, de tenter de se différencier.

L'autre aspect soulevé dans cette partie est l'importante médiatisation des scandales associatifs qui ont engendré une **perte de confiance des donateurs**. Ils deviennent frileux et plus regardants sur les organisations de ce secteur. Ceci engendre une tendance à vouloir vérifier la bonne gestion des organisations et donc d'avoir un accès à plus d'informations.

3. Théories et réalités du management des ONG

Outre les pressions externes, d'autres facteurs propres aux ONG incitent ces dernières à s'orienter vers une plus grande transparence ainsi qu'une meilleure gestion de leur structure interne. On peut citer ici :

- La croissance de l'organisation qui engendre une gestion plus complexe et plus exigeante.
- La volonté de changer la vision qui est souvent plus de savoir *où* on va que *comment*.
- La conscience que pour avoir un impact à long terme sur les problèmes de pauvreté, il est nécessaire d'avoir une stratégie et une structure adaptée à l'environnement.
- La nécessité de spécialisation due à la complexité du contexte d'intervention et des besoins des populations.

Les ONG font donc face à des enjeux qui remettent en question le mode de fonctionnement et engendrent des challenges au niveau de leur management. Il s'agit alors dans ce chapitre de révéler les principaux challenges qui les attendent et de comprendre les difficultés qu'elles peuvent avoir pour intégrer ses nouveaux principes de professionnalisation.

3.1 Les challenges du management des ONG

Le temps où le management des ONG était perçu comme une simple action bénévole avec l'idée du « on fait ce qu'on peut » est révolue. On demande aujourd'hui à ses acteurs du développement de gouverner leur « entreprise », d'avoir une stratégie à long terme, de bien gérer le contact avec les parties prenantes et de prendre en compte des notions d'efficience et d'efficacité. Aussi, nous l'avons vu, il y a un indispensable besoin de convaincre et redonner confiance aux parties prenantes. Ceci passe par des importants challenges qui peuvent être résumés par la figure suivante.

Figure 7
Les principaux challenges



Source : SustainAbility (2003, p. 3)

La redevabilité

Les ONG ont un devoir de redevabilité envers les donateurs et surtout envers les bénéficiaires. Elles doivent donc prouver qu'elles gèrent de manière efficiente et en conformité avec les objectifs énoncés, les fonds récoltés. En conséquence, elles doivent rendre des comptes sur leurs actions et fournir des informations sur la gestion des finances (la répartition des dépenses, etc.). Certaines grandes ONG vont même jusqu'à développer des critères ou des ratios leur permettant de mettre en avant la part du budget utilisé pour les opérations, les frais administratifs et les investissements. Il s'agit donc pour les ONG de mettre en place des outils permettant de **réaliser leurs projets de manière efficace et d'acquérir les compétences nécessaires pour rendre des comptes au sujet du financement reçu.**

La transparence

De nombreuses critiques face à l'opacité des informations fournies par les ONG forcent ces dernières à rendre accessible un maximum de renseignements à leurs parties prenantes. Mais jusqu'à quel point les ONG doivent-elles être transparentes ? Bien qu'une quantité de ONG réalise déjà des rapports annuels, il est aujourd'hui nécessaire de réaliser des rapports beaucoup plus efficaces qui regroupent à la fois des informations sur l'organisation (objectifs, mission, projets, financement, partenaires, etc.), sur les opérations internes (employés, actions, indicateur de performance, etc.) et sur l'impact qu'ont les ONG sur les populations cibles (campagne

d'information, réalisations effectives, succès, etc.). La tendance est donc à la formalisation des ONG par la création de multiples rapports censés soulager les protagonistes. Être transparent et démontrer son efficience sont des composantes essentielles pour **gagner une légitimité d'action**.

La récolte de fonds

Dans le contexte de marché que nous avons étudié, Il devient essentiel pour les ONG d'accorder de plus en plus d'attention à la communication et au marketing de leur institution. Et même si la plupart des ONG sont concentrées sur leurs actions plutôt que sur la source de financement, il devient indispensable de mettre en place **des actions permettant l'accès au financement**. Pour se différencier, certains développent des stratégies de marque, de positionnement et de communication. C'est ce que l'on appelle le « marketing associatif ».

Finalement, le marché pousse les ONG à répondre à certains standards (démarche qualité, gestions financières, etc.) et donc à **professionnaliser** voire à certifier leurs institutions afin de garantir leur bonne gouvernance.

3.2 De la professionnalisation à la certification

Il convient alors de définir cette notion de professionnalisation. À notre avis, cette dernière regroupe trois principales dimensions :

a) La spécialisation : C'est développer ses capacités et connaissances afin d'acquérir plus de compétences permettant d'augmenter le niveau de qualification et passer à une action plus efficace. L'augmentation des compétences passe soit par la formation des bénévoles soit par l'engagement de professionnels (qui sous-entend le paiement d'un salaire). Dans les 2 cas, cela implique un investissement financier.

b) L'autonomie : C'est se rendre indépendant des bailleurs de fonds afin de pouvoir prendre ses propres décisions et ne pas devoir se limiter dans son action. Il est donc important de diversifier ses ressources afin de diminuer le pouvoir ainsi que le contrôle de l'externe. Une plus grande autonomie facilite la création d'une stratégie à plus long terme. C'est donc un élément important pour garantir la croissance de l'organisation.

c) L'efficacité : C'est avoir à disposition des outils adéquats permettant de gagner en productivité. C'est avoir une structure, des processus permettant d'atteindre les objectifs fixés de manière efficace.

Selon Erwan Quéinnec, les stratégies de développement d'une ONG peuvent être (Quéinnec, Igalens, et al., 2004 : 32-33) :

- La création d'un département de Marketing pour assurer le fundraising.
- La professionnalisation des opérations : capitalisation des expériences, formation de niveau universitaire, formalisation de certains savoirs, coopération entre équipe, changement de structure.
- La dotation de départements fonctionnels (direction des RH, des finances, etc.) pour conduire l'organisation.

La professionnalisation est souvent considérée, même par les ONG, comme une tendance inévitable qui doit permettre de gérer sa croissance et de conforter les donateurs dans l'utilisation efficace des fonds. L'étape supérieure est la reconnaissance de cette professionnalisation par une certification.

3.2.1 La certification

La certification est considérée comme un document, qui représente une assurance, donnée par un établissement neutre et agréé en faveur d'une institution pour garantir que cette dernière respecte les normes et standards de l'industrie.

Plusieurs pays du Nord ont déjà mis en place des certifications pour les ONG. On retrouve en Suisse, la fondation ZEWO qui propose « une certification pour les organisations d'utilité publique qui récoltent des fonds »⁴. Elle représente donc un label de qualité pour tout donateur. Son objectif est d'assurer une transparence et garantir la bonne gestion des fonds dans le marché du don en Suisse. Dans ce but, elle réalise des audits chez ses membres et attribue une certification à ceux qui remplissent ses exigences : *« Le label de qualité ZEWO certifie l'utilisation efficace et économique, pour un but précis, des dons récoltés. Il atteste d'une organisation transparente, avec des structures de contrôle internes et externes efficaces qui garantissent la loyauté de la collecte de fonds et de la communication. »* (Fondation ZEWO, 2006 : 2).

Au plan international, la société SGS⁵ a développé des normes appelées « NGO Benchmarking » (Annexe 1) pour garantir que les actions ainsi que la gestion de l'ONG sont conduites de manière efficace et durable.

⁴ Définition tirée du site Internet de la fondation.

⁵ Entreprise mondiale dans le domaine de la certification et la gestion des risques.

Elle évalue plus de 100 critères en se basant sur les 4 axes suivants :

- Best practice : Stratégie, Communication et opinion publique, ressources humaines, capacité à lever des fonds, allocation des ressources, opérations.
- Attentes des contributeurs : transparence, efficience.
- Composante du management : Système, RH, etc.
- Gestion en 4 étapes : « Plan, Do, Check, Act »

Sur la base de ces normes, SGS établit une évaluation et délivre selon le résultat une certification. Le coût de ce service est d'approximativement EUR 7'500 et est valable 18 mois.

Plus connues, les certifications ISO 9000 proposent également une certification de système de management et de qualité. Cependant, elle n'est pas adaptée, dans sa forme actuelle à la particularité du management des ONG.

En observant les critères établis pour ces certifications, on peut constater qu'elles ne s'intéressent souvent qu'à l'organisation des ONG (gestion administrative, structure, financement, etc.) et non à la conduite ou la gestion qualité des projets. Elles ne permettent donc pas de rendre véritablement compte de la qualité des actions et de l'impact de l'organisation.

Cette tendance à la certification présente de nombreux **points positifs** : elle pousse à l'amélioration de la gestion de l'organisation et augmente la crédibilité des ONG face à ses donateurs. Cependant, elle présente aussi de nombreux **désavantages et risques** :

- a) Les critères sont souvent imposés par les bailleurs de fonds. Il y a donc inévitablement des conséquences sur le financement des projets.
- b) La certification peut être réalisée par des tiers qui n'ont éventuellement pas les compétences pour évaluer des actions de terrain spécifique dans un environnement particulier.
- c) Elle engendre une augmentation des frais de fonctionnement de l'organisation et comme déjà mentionné, les donateurs ne sont pas forcément prêts à payer pour ces dépenses qui ne concernent pas directement les projets.
- d) Elle risque de freiner l'émergence des ONG du Sud qui ne sont pas toujours capables de répondre aux critères élevés imposés par de nombreux certificateurs.

Finalement, pour atteindre un niveau de certification, les organisations doivent utiliser des concepts et outils de management qu'il n'est parfois pas facile d'appliquer dans une culture qui place l'homme avant toute autre considération de performance.

3.3 L'intégration des principes de management

Nous venons de voir les principales raisons qui poussent actuellement les ONG à s'orienter vers des principes de management pour garantir au mieux la pérennité de leur organisation. Mais alors quels sont les problèmes liés à cette démarche ? Les concepts du domaine des entreprises privées peuvent-ils être utilisés ? Et quels sont les obstacles et répercussions de la mise en place de ces outils ?

Incontestablement, les ONG font face à des problèmes de gestion identiques à toutes autres entreprises du secteur privé. On pourrait donc supposer que les modèles classiques de management peuvent être facilement appliqués aux entreprises du tiers secteur. Pourtant, il ne faut pas oublier que ces modèles sont construits selon deux hypothèses initiales qui vont à l'encontre des spécificités des ONG. Premièrement, ils sont façonnés pour des entreprises commerciales orientées sur le profit, ce qui n'est évidemment pas le cas des ONG. Deuxièmement, ils se basent sur un contexte, une culture provenant des pays industrialisés, alors que les ONG interviennent principalement dans des pays en voie de développement qui n'ont certainement pas les mêmes cultures et modes de fonctionnement. Ces constats démontrent donc qu'il est nécessaire d'adapter tout modèle au contexte particulier des organisations à but non lucratif.

3.3.1 Des obstacles importants

Outre le besoin d'adapter les modèles, d'autres problèmes liés aux particularités de ce domaine ne facilitent pas l'adhésion par les ONG aux principes de management. De plus, les managers des ONG sont bien souvent opposés à l'adaptation de ses modèles. On peut relever ici les principaux obstacles suivants :

1. Pour beaucoup d'ONG, le management de l'organisation n'est pas une priorité. Elles ont une vision axée sur le court terme plutôt que sur le long terme et répondent donc aux problèmes immédiats (elles sont souvent sur-engagées à court terme et ne répartissent donc pas les ressources sur une plus longue échéance).
2. Le climat d'incertitude quant aux fonds disponibles rend la planification très difficile.

3. Ils sont contraints par des budgets très serrés et la part allouée au frais administratif est très petite. Il y a une croyance que les ONG doivent dépenser le minimum pour son fonctionnement.

4. Elles éprouvent des difficultés à décentraliser la prise de décisions et les priorités individuelles de projets sont placées avant les priorités de toute l'institution. Rappelons que les ONG sont conduites par une « culture de l'action ». Il y a donc une volonté de se concentrer sur les projets plutôt que sur l'organisation. Certains considèrent même que c'est une perte de temps.

5. Les ONG pensent que les principes de management du secteur privé vont à l'encontre de leurs valeurs : la quantité avant la qualité, l'objet avant l'humain, les riches contre les pauvres. Ils ont une claire aversion à toute notion de bureaucratie. Ils ont peur de perdre leur raison d'être et leur valeur d'origine.

6. La notion de performance opérationnelle va à l'encontre du principe de base et de l'éthique d'une organisation humanitaire. On ne peut pas demander aux ONG de centrer leurs actions sur les populations les « moins coûteuses », les populations « plus coûteuses » seraient alors écartées.

Ces obstacles rendent donc l'intégration de principes de management difficile. Avant de savoir comment professionnaliser une ONG, il faut d'abord que les acteurs acceptent et comprennent la nécessité de ce changement. Ensuite, la plus grande problématique sera de trouver des modèles de management qui augmentent leur efficacité tout en conservant les fortes valeurs qui les conduisent.

3.3.2 Qu'en est-il pour les ONG du Sud ?

Les obstacles mentionnés dans le chapitre précédent peuvent être transposés au cas particuliers des ONG du Sud. En effet, ces institutions doivent aussi répondre aux exigences croissantes de leurs bailleurs de fonds qui répercutent sur ces dernières les pressions qu'ils ont face aux donateurs du Nord. En conséquence, les ONG du Sud doivent devenir aussi performantes et efficaces que les ONG du Nord. Pourtant, leur faible accès aux ressources complexifie considérablement le processus de la professionnalisation.

On peut alors se demander comment, dans le contexte où elles se développent, peuvent-elles atteindre le niveau de professionnalisation exigé ? Peut-on demander aux ONG du Sud de répondre aux exigences appliquées par le Nord ?

L'intérêt de ce travail de diplôme est alors de comprendre comment peut-on aider les ONG du Sud à adopter ou créer des outils leur permettant de se professionnaliser. Nous nous intéresserons aussi à la question suivante : En demandant aux ONG du Sud d'atteindre des standards très élevés, ne risquons-nous pas de dénaturer leur mission de base ?

C'est à partir de ces questionnements que nous sommes partis à la rencontre d'une ONG Sénégalaise. Nous avons voulu, à travers cette étude de cas, évaluer son niveau d'organisation et comprendre ce que représente pour elle, les enjeux de la professionnalisation.

4. Les outils d'analyse

Les outils présentés ci-après ont été élaborés avant le stage, sur la base de concepts utilisés principalement pour les entreprises privées. Ils ont été adaptés aux cas particuliers des ONG selon les constatations relevées dans les parties précédentes. Nous commencerons par établir la démarche.

4.1 La démarche

A l'origine, les objectifs fixés étaient de a) comprendre les réalités de terrain par rapport aux concepts théoriques étudiés b) réaliser un audit organisationnel et c) mettre en place des processus, concepts permettant à l'organisation de s'orienter vers une gestion plus efficace et donc une plus grande professionnalisation. Dans cette idée, la démarche était pensée selon trois principales phases :

Observation → Diagnostic → Actions de soutien

La première phase d'observation consistait à prendre connaissance avec les divers acteurs, les projets en cours et surtout l'environnement de l'organisation. Cette observation devait nous permettre de réaliser l'audit et récolter les informations nécessaires pour présenter nos conclusions au responsable de l'organisation. Avec son soutien ainsi que la définition de leurs objectifs, le but final était de mettre en place des actions de soutien organisationnel. Ceci afin d'aider cette association à se diriger vers une professionnalisation de sa gestion pour pouvoir répondre aux critères de plus en plus exigeants des parties prenantes. Mais la réalité du terrain, c'est-à-dire la maturité de l'organisation, les ressources (financières et matérielles) à disposition ainsi que la culture de l'association ne nous ont pas permis d'atteindre la troisième phase. L'environnement est tellement complexe qu'il faudrait un accompagnement sur une durée beaucoup plus longue pour pouvoir implémenter efficacement de nouveaux processus. Notre travail s'est donc limité aux deux premières phases qui ont été réalisées par l'étude des points suivants :

- Analyse du contexte et de l'environnement
- Analyse des attentes des principales parties prenantes
- Analyse interne de l'organisation
- Analyse des risques

Sur cette base, des outils/méthodes d'analyse ont été établis. Ils sont présentés ci-après.

4.2 Les outils

4.2.1 L'analyse PESTEL

Afin d'analyser le contexte de travail de l'association et de ressortir les facteurs qui ont ou qui auront des conséquences importantes sur l'association étudiée, la méthodologie nommée « Analyse PESTEL » a été utilisée. Elle permet de dessiner le cadre macro-environnement de l'institution et s'intéresse donc aux facteurs sur lesquels l'institution n'a aucune emprise. Les points de recherche sont :

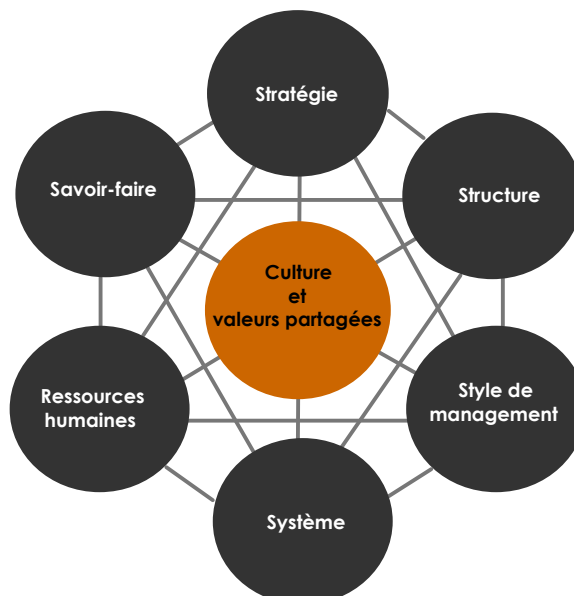
Politique – Economique – Social – Technologique – Ecologique - Légal

Les résultats de cette analyse sont présentés au chapitre 5.1.2.

4.2.2 Les critères d'analyse

La grille de critères d'analyse présentée ci-après a été basée sur la théorie des 7s de l'institut d'audit McKinsey. Ce modèle est utilisé pour l'analyse interne d'une entreprise appartenant au secteur privé. Elle énonce sept critères interconnectés qu'il faut considérer dans un ensemble afin d'atteindre une gestion efficace.

Figure 8
Les 7s de McKinsey



Le volet *stratégie* concerne l'identité de l'entreprise, ses forces et faiblesses ainsi que les actions qu'elle prévoit de réaliser pour atteindre ses objectifs futurs. A travers le critère *style de management*, on s'intéresse au comportement du manager, son

pouvoir de décision ainsi que la manière de communiquer pour atteindre les buts. On entend par *structure*, l'organisation des activités, tâches et personnes au sein de l'établissement. Comment sont répartis les fonctions et les rôles. La variable *système* décrit les processus existant au sein de l'établissement, principalement au niveau de l'information, de la gestion des risques et de la résolution de problèmes. Dans la partie *ressources humaines*, Il est question des collaborateurs et les conditions de travail dans lesquelles ils se développent. Il est important de connaître leur objectif personnel. Il faut aussi s'intéresser à la question de la politique des ressources humaines. En lien avec cette dernière, le *savoir-faire* permet de décrire les compétences dominantes qui existent dans l'organisation. C'est aussi l'analyse de la gestion des compétences et la capitalisation du savoir. Finalement, le critère *Culture et valeurs* permet de déterminer quelles sont les valeurs fédératrices ainsi que la culture qui émanent de l'organisation et ses membres.

Comme mentionné, ce concept est basé sur le modèle des entreprises à but lucratif, c'est pourquoi, nous l'avons adapté aux cas particuliers des ONG en affinant les critères d'observation.

Tableau 3
La grille d'analyse

Les 7 critères	Sous-critères	Points d'observation
Stratégie	Identité	- Mission, vision, valeurs - Objectifs - Plan stratégique
	Financière	- Budget, allocation des ressources - Autonomie, réserves - Diversification des sources
	Marketing / communication externe	- Stratégie de fundraising - Rapport d'activité - Moyen de communication - Transparence de l'information
Style de management	Leadership	- Personnalité du dirigeant - Compréhension des enjeux et de sa responsabilité - Plan de succession
	Pouvoir de décision	- Comment sont prises les décisions - Délégation des tâches - Niveau de participation
	Communication interne	- Circulation de l'information - Moyen de communication
Structure	Organigramme	- Coordination interne - Responsabilités clairement définies
	Distribution des tâches	- Gestion des projets
	Coordination de l'ensemble	- Synergie
Systèmes	Gestion des processus	- Déroulement des projets
	Gestion des projets	- Elaboration - Exécution - Suivi et évolution

Les 7 critères	Sous-critères	Points de questionnement
Ressources humaines	Politique des RH	<ul style="list-style-type: none"> - Statuts des employés - Définition de cahiers des charges - Processus de recrutement
	Conditions de travail	<ul style="list-style-type: none"> - Equité - Sources de motivation - Sécurité de l'emploi
	Analyse des acteurs	<ul style="list-style-type: none"> - Attentes - Niveau de compétences
Savoir-faire	Gestion des compétences	<ul style="list-style-type: none"> - Capacity Building (capitalisation du savoir) - Formation du personnel
	Réseau / influence	<ul style="list-style-type: none"> - Gestion des relations avec populations locales - Définition des besoins/attentes des bénéficiaires, donateurs
	Maturité du groupe	<ul style="list-style-type: none"> - Création des équipes - Niveau de dépendance
Culture	Valeurs partagées	<ul style="list-style-type: none"> - Adéquation avec la stratégie
	Réalisation / succès	<ul style="list-style-type: none"> - Image dégagée par l'Association - Partage du succès
	Niveau d'appartenance	<ul style="list-style-type: none"> - Fierté des employés

5. Etude de cas au Sénégal

Après avoir découvert le monde des organisations non gouvernementales et les théories de management qui s'y réfèrent, il s'agit dans cette partie de constater et de mettre en pratique les concepts soulevés dans les chapitres précédents.

Pour ce faire, nous sommes partis trois semaines à la découverte d'une association humanitaire au Sénégal. Durant ce stage, nous avons eu l'occasion de découvrir les actions de cette organisation et surtout sa structure et son fonctionnement. Le terme de cette mission était d'apporter un regard neutre sur leur organisation et surtout d'aider l'association dans le cadre d'une restructuration interne. L'objectif était donc de réaliser un diagnostic organisationnel de la situation actuelle afin de mettre en place de nouvelles procédures de gestion et de communication. Il est important de mentionner que ce stage s'est effectué dans une approche d'aide et de soutien bénévole et particulièrement dans une idée d'échanges Nord-Sud. Le but n'était donc pas de procéder à une évaluation pour un tiers ou d'apporter des jugements.

Avant de présenter l'organisation visitée et de se plonger dans son analyse, il est essentiel de comprendre dans quel contexte se situe cette association. En effet, comme déjà mentionné dans ce rapport, l'existence d'une association de développement se justifie principalement par son contexte politique, économique et social. C'est pourquoi, cette partie commence par une analyse du pays et des principaux facteurs qui l'influencent.

5.1 Analyse de l'environnement⁶

5.1.1 Le contexte national

Le Sénégal se situe en Afrique de l'Ouest et fait partie de l'Afrique Sub-saharienne. Il est entouré par la Guinée, la Guinée-Bissau, la Mauritanie, le Mali et la Gambie.

⁶ Les données de ce chapitre se basent sur les sources suivantes : Central Intelligence Agency (juillet 2008), BAfD/OCDE (2008) et Intermondes (juin 2008).

Figure 9
Carte géographique du Sénégal



Source : Central Intelligence Agency (juillet 2008)

Le pays est composé de plus de 12,8 millions d'habitants représentés par plusieurs ethnies. On compte principalement les Wolofs (43.3%), les Pulars (23.8%), les Seres (14.7%) et les Jolas (3.7%). La religion adoptée est à 94% musulmane (Central Intelligence Agency, Site Internet).

Colonisé par la France à la fin du XIXe siècle, le Sénégal est rendu indépendant en 1960, pourtant le pays est toujours marqué par cette colonisation. En effet, la langue officielle est restée le Français et le système politique, comme le système légal, est totalement basé sur le modèle tricolore. La république démocratique du Sénégal est actuellement dirigée par le président Abdoulaye Wade élu en 2000 puis réélu en 2007.

La capitale du pays est Dakar. Une ville très dense qui abrite plus de 25% de la population du pays, c'est-à-dire plus de 2,5 millions d'habitants. Ces derniers sont réunis sur une surface qui ne représente que 0,4% du territoire national. De manière plus administrative, la ville est organisée selon quatre départements, Dakar plateau, Pikine, Guédiawaye et Rufisque. Chaque département étant organisé en communes d'arrondissements. De plus, les populations créent bien souvent des collectivités publiques pour représenter des groupements de population (par exemple, collectivité des artisans, groupement de femmes, etc.).

5.1.2 Analyse PESTEL

5.1.2.1 Politique et légal

Le Sénégal jouit d'une grande **stabilité politique** et ne rencontre quasiment pas de tensions entre les ethnies et les religions. Il est l'un des pays le plus stable d'Afrique. Ceci lui a d'ailleurs permis de développer de bonnes relations au niveau international ainsi que sur le continent africain. Pourtant, en passant quelques temps dans le pays, on ressent clairement une hausse du nombre de protestations du peuple envers le gouvernement. La population s'indigne des décisions prises par les minorités riches. Elle est aussi déçue des promesses non réalisées du président. Une tension interne est donc palpable.

Bien que le pays soit régi par de nombreuses lois basées sur le système français, le Sénégal souffre encore de divers problèmes, comme **la corruption**. En effet, Transparency International (TI) place en 2007 le Sénégal au rang de 71 sur 180 pays (le premier étant le moins corrompu). Ceci rend le commerce plus difficile et engendre des effets négatifs sur le développement. De plus, de nombreuses lois nationales (école obligatoire, droit de l'enfant, etc.) ne sont manifestement pas respectées par manque de moyens.

S'ajoute aux problèmes de corruption, le non-respect du principe de **la liberté de la presse**. On l'a constaté avec les récentes arrestations de plusieurs journalistes locaux et l'expulsion de journalistes étrangers. L'organisation internationale (OI), Reporters sans frontières, place le pays en 83^e place (sur 167) dans son classement mondial de 2007.

Au niveau des politiques de développement, le pays a adopté de nombreux programmes nationaux principalement au niveau de la santé et de la protection de l'enfance. Mais les capacités financières trop limitées de l'Etat ne permettent pas d'atteindre les objectifs et laissent donc une grande place aux actions des ONG.

Au niveau international, le Sénégal fait partie des états membres des Nations Unies. Ces derniers ont fixé huit principaux objectifs visant à éradiquer la pauvreté.

Ils sont appelés **les Objectifs Millénaires du Développement (OMD)** et sont fixés pour une période allant de 2000 à 2015 (Nations Unis, Site Internet) :

- Réduire l'extrême pauvreté et la faim
- Assurer l'éducation primaire pour tous
- Promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- Réduire la mortalité infantile
- Améliorer la santé maternelle
- Combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies
- Préserver l'environnement
- Mettre en place un partenariat mondial pour le développement

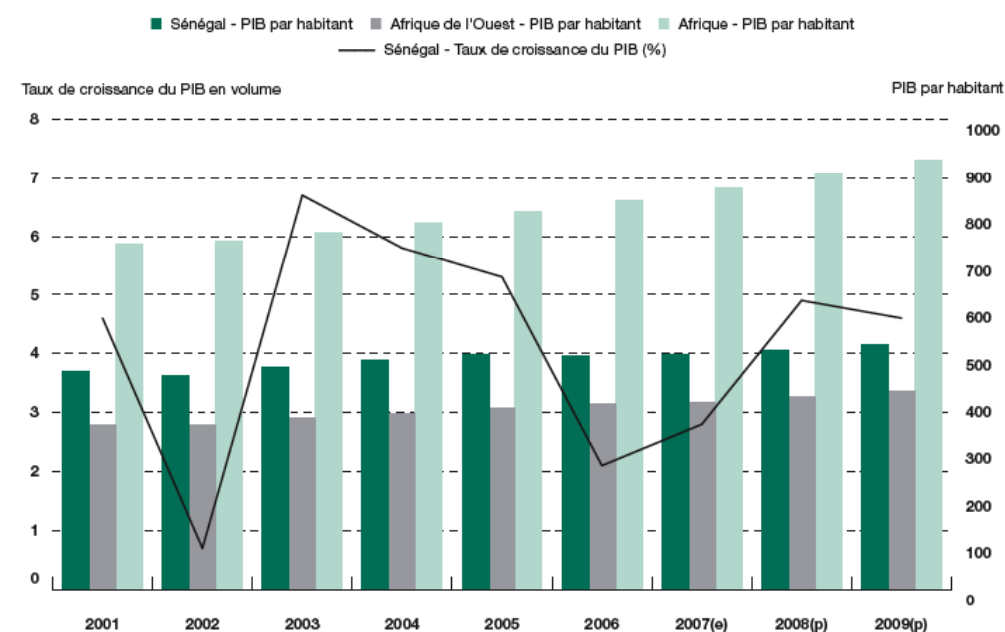
Le gouvernement du Sénégal s'est donc engagé à suivre le plan d'actions mondial pour atteindre les objectifs fixés.

En conclusion, même si le système politique et légal paraît équitable et bien organisé, la pratique montre que par faute de moyens, peu de ces lois, programmes ou engagements sont réellement appliqués.

5.1.2.2 Economique

Le Produit Intérieur Brut du Sénégal se monte à 11.12 milliards USD en 2007, alors que le taux de croissance estimé de ce dernier se situe en dessous des 3%. Cet important recul s'explique principalement par **la hausse des tarifs des matières premières** (principalement le pétrole et les denrées alimentaires) qui pèse lourd sur le niveau général des prix et particulièrement sur le secteur de l'agriculture et de la pêche, qui emploie plus de 75% de la population. Aussi, pour cette même année, le **déficit public** se monte à 22.6% du PIB et traduit bien les faibles capacités de financement de l'Etat. À ce titre, la dette extérieure bien que réduite se monte toujours à 2.13 milliards USD.

Figure 10
Taux de croissance du PIB en volume et PIB par habitant



Source : Données de la Direction de la prévision et des études économiques ; calculs des auteurs pour les estimations (e) et les prévisions (p).

Source : BAfD/OCDE (2008, p. 589)

La majorité de l'activité économique du pays est centralisée dans la capitale. En effet, Dakar représente plus de 55% du PIB du pays. La ville représente un centre très dense qui explique certains phénomènes culturels développés dans le prochain chapitre axé sur le contexte social.

Au classement de l'Indice de développement humain (IDH), le Sénégal se situe seulement à la place 156 sur 177. Ce qui reflète bien les situations désastreuses au niveau de la santé, de l'éducation et du niveau de vie. En effet, 54% de la population vivent en dessous du seuil de pauvreté (estimation 2001) et le **taux de chômage s'élève à 48%** (estimation 2007).

L'enjeu pour le gouvernement est donc de relancer la croissance dans un contexte économique mondial difficile où il y a un renforcement des disparités et appauvrissement des pays du Sud.

5.1.2.3 Social

Le Sénégal est caractérisé par un environnement social complexe. De nombreux facteurs ne sont pas très réjouissants pour le développement de la population.

Premièrement, il faut mentionner que les enfants représentent près de la majorité de la population (les moins de 20 ans représentent 58% et l'âge moyen est de 18.8 ans). Ceci peut s'expliquer par deux principaux éléments. Le premier est culturel : la famille est très importante pour tout sénégalais et la religion musulmane autorise l'homme à être polygame, ce qui augmente la taille du ménage. L'estimation en 2002, estimait la taille moyenne d'un ménage à Dakar à 6.7. Le deuxième élément est économique. Au Sénégal, et contrairement au pays industrialisés, ce sont les enfants qui payent pour les parents. En effet, ces derniers travaillent dès leur jeune âge pour subvenir aux besoins de la famille. Ce phénomène engendre un **essor démographique important** (environ 2,6% en 2008). Ce taux est plus important encore à Dakar que dans le reste du pays.

Ensuite, on ne peut parler de ce pays sans mentionner le **phénomène d'urbanisation**. Dû à la pauvreté dans les zones rurales, il y a une forte migration des villageois vers les villes (estimation 2001 s'élevait à plus de 35'000 individus). Cette situation engendre une surpopulation dans les villes et donc un agrandissement de la zone urbaine par de nombreux bidonvilles. A la simple visite de la ville de Dakar, il est marquant de constater les fortes inégalités sociales entre les quartiers. Certains individus ne souhaitant plus vivre dans ces conditions tentent même de quitter le pays sur des pirogues pour rejoindre les pays européens.

On peut encore mentionner les nombreux **problèmes au niveau de la santé**. Le paludisme, plus que le VIH (taux assez faible pour un pays africain) ou la tuberculose, sévit fortement dans le pays. Il est la principale cause de décès. L'espérance de vie est toutefois assez élevée puisqu'il atteint 63.1 ans en 2007.

Au niveau de l'éducation, le **taux d'analphabétisation** est toujours élevé et même progresse. En 2001/2, il se montait à 37,8% alors qu'en 2005/6 il atteint un niveau de 41,9%. Le taux de scolarisation en 2007 ne se situe qu'entre 50 et 70%. À nouveau, l'état d'extrême pauvreté peut expliquer ces données. Les enfants travaillant plutôt que d'aller à l'école.

Finalement, le pays est marqué par une culture importante qui place la religion au centre de la vie quotidienne. La situation de pauvreté engendre aussi un esprit de communauté plus important que dans les pays européens. Un autre aspect culturel à

relever ici est l'importance du respect de l'ancêtre. Ce point est pertinent car il sera observé dans le cadre de l'analyse du pouvoir du manager dans l'association visitée.

5.1.2.4 Technologique

Il n'y a pas d'éléments significatifs en lien avec ce rapport au niveau des technologies. Nous nous limiterons alors à constater que l'accès aux technologies de bases telles que l'ordinateur ou Internet par la population est encore difficile, même s'il y a une amélioration notable. Toutefois, une importante quantité d'entreprises utilisent les technologies de l'information et de la communication (TIC), même s'ils n'utilisent pas les dernières avancées technologiques.

5.1.2.5 Écologique

Le pays est très faible en ressources naturelles et l'eau potable est rare. Pourtant, bien que les perturbations écologiques, notamment le manque de pluie, engendre de vrais problèmes pour le pays, le Sénégal n'a pas encore atteint une conscience écologique. On constate toujours **une surexploitation des ressources naturelles** (forêt, pêche, etc.) et le déversement des déchets dans les rues. La protection de l'environnement n'est clairement pas un objectif prioritaire de l'Etat.

Les éléments ressortis dans ce chapitre démontrent bien la **situation instable et fragile** dans laquelle l'organisation étudiée évolue. Les faits tels que : une croissance de la population supérieure à celle du PIB, des perspectives économiques à moyen terme peu réjouissantes, une jeune population qui augmente rapidement alors qu'il n'y a que trop peu de structures pour les former, rendent le développement du pays délicat et justifie d'autant plus la présence d'acteurs du développement et de l'aide humanitaire.

5.2 L'Association Intermondes

Maintenant que le contexte est établi, nous proposons de prendre connaissance avec l'organisation étudiée en établissant son profil et en retraçant son origine et ses activités.

5.2.1 Profil de l'institution

L'organisation Intermondes est reconnue par le gouvernement comme une association sénégalaise à but non lucratif (selon le code des obligations civils et commerciaux, Art 811 et suiv.). Elle a été fondée début 2008 et est localisée à Guédiawaye dans un quartier périphérique de Dakar.

Intermondes est composé de 24 employés dont un coordinateur, 13 collaborateurs affectés dans les divers projets (responsable de projet, assistants et animateurs sociaux, etc.), 9 attribués aux divers tâches administratives (secrétaire comptable, logisticien, gardien, entretien, etc.) et une stagiaire.

Selon les statuts d'Intermondes (Annexe 2), sa mission énoncée est : *« Réduire la pauvreté, dans ses dimensions économiques, sociales, politiques, culturelles, ainsi que les mécanismes de sa production, par la construction d'une citoyenneté véritable, dans une société politique où tous les membres participent de manière responsable et autonome à la régulation collective. »*

En outre, elle vise : *« Le renforcement de la citoyenneté et des capacités d'organisation des populations urbaines et rurales. Elle appuie et accompagne les initiatives à la base dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la culture, de la décentralisation, de l'environnement, du respect des droits humains. »*.

Intermondes se situe dans la catégorie des organisations de développement en proposant des activités d'ordre humanitaire.

5.2.2 Ses origines

Sa date de création récente peut laisser penser que cet établissement est apprenti dans son domaine. Pourtant, Intermondes est le résultat d'une décentralisation des pôles d'activités de ENDA GRAF, branche de l'ONG internationale ENDA Tiers Monde. Intermondes, étant donc issu d'une ONG Sénégalaise d'envergure, il est nécessaire de définir l'histoire et les valeurs de cette dernière afin de pouvoir comprendre la culture originaire de l'association.

Comme mentionné plus haut, ENDA GRAF est une branche d'ENDA Tiers Mondes et a été fondé en 1975 à Dakar. Elle avait, à ses débuts, comme but de trouver des solutions alternatives pour améliorer la situation précaire des populations. Sa raison d'être se basait principalement sur le constat que les actions de l'Etat étaient insuffisantes et que les minorités riches décidaient pour la majorité pauvre. Le besoin ressenti était alors de créer un modèle transparent et égalitaire. On ressent par là, le côté protestataire qui émane de la culture de l'organisation. Durant plusieurs années, l'organisation se développe et capitalise une expérience de terrain avec les communautés issues des banlieues de Dakar mais aussi de certains villages situés à l'intérieur du pays.

Les raisons de la décentralisation d'un pôle d'activité, donnant naissance à Intermondes, ont été expliquées par les objectifs suivants :

- L'ONG ENDA GRAF étant devenue trop grande, la gestion trop complexe, il était nécessaire de détacher certains pôles afin de les rendre plus autonomes.
- Un besoin de faciliter les prises de décision et de se responsabiliser.
- Une volonté de se rapprocher des quartiers de banlieue où les besoins sont plus forts.
- Les compétences du groupe ont été évaluées comme assez fortes pour rendre l'entité autonome.

Intermondes a donc vécu un récent changement de statut qui déstabilise son organisation. En effet, il entraîne un transfert des responsabilités. L'établissement se voit donc chargée de la gestion financière et administrative, de la gestion du personnel et du contact avec les partenaires. Des tâches qui étaient auparavant conduites par l'ONG ENDA GRAF. Ce changement est ressenti par les acteurs comme une fragilisation et tous ressentent le besoin de formaliser la nouvelle entité.

5.2.3 Ses projets

L'activité principale d'Intermondes consiste à mettre sur pied des projets de développement local. Elle se charge notamment de gérer la partie opérationnelle, c'est-à-dire, de constituer une équipe de projet, d'établir une planification, de gérer le suivi des activités et finalement d'établir les rapports d'activités et les rapports financiers. Elle exécute donc des projets en faveur des populations les plus défavorisées dans les zones rurales du Sénégal pour le compte de grandes ONG internationales, d'associations européennes ou même d'entreprises privées. En résumé, elle joue le rôle d'intermédiaire entre les bénéficiaires, les instances locales, et les bailleurs de fonds.

Les actions menées par l'association sont axées sur un principe fort qui est de faire participer les bénéficiaires à leur succès. Elle a comme principe que ce sont les populations qui peuvent agir et concrétiser à long terme leur développement. Ses domaines d'interventions sont assez larges et dépendent principalement de la demande du bailleur. Les axes d'intervention énoncés sont les suivants :

- La protection de l'enfance et de la femme
- Le développement local (participation citoyenne, dialogue entre publics et Etat, économie)
- La santé (programme de prévention)
- La formation et accès à l'informatique
- L'environnement et biodiversité

Actuellement, l'association gère plus de 10 projets et en développent encore. Ces derniers s'étendent entre 1 et 5 ans, avec une durée moyenne de 2 ans. Afin de bien comprendre ses actions, nous proposons ci-après un court descriptif des principaux projets en cours. Ces derniers ont été, pour la majorité, visités et permettent donc une vue extérieure sur les réalisations.

5.2.3.1 Les enfants talibés

Bailleurs de fonds : Terre des hommes (ONG Suisse présente au Sénégal)

Durée : 24 mois, début en 2007

Budget : ?

Le projet vise à aider les enfants appelés *enfants talibés mendiants* de Guédiawaye et Pikine (banlieues de Dakar). Ces enfants ont en moyenne entre 4 et 14 ans et sont principalement domiciliés chez un marabout que l'on appelle aussi maître coranique. Ils passent la plus grande partie de leur journée à mendier pour payer leur dette au maître coranique (montant quotidien de CFA 250 à 500). Si le montant n'est pas versé, les enfants sont sévèrement punis et peuvent se retrouver à la rue. Ils vivent dans des conditions d'hygiène très pauvres et sont donc fragilisés au niveau de leur état de santé. De plus, ils n'ont pas accès à la formation (à part les cours coraniques) et sont en majorité analphabètes. Selon une estimation, ce problème concerne plus de 100'000 enfants. L'association Intermondes intervient dans cette problématique à plusieurs niveaux. Premièrement, elle crée et maintient un contact avec le maître coranique et essaye avec lui de le sensibiliser à la situation des enfants et de trouver ensemble des solutions. Elles agissent au niveau des enfants, en essayant de les dévictimiser et en agissant directement sur leur condition de vie. Ils contactent ce qu'ils appellent des marraines (groupement de femme du quartier) afin qu'elles prennent en charge certains enfants. Finalement, ils interviennent au niveau de l'Etat et des communautés locales pour les sensibiliser sur la situation existante.

5.2.3.2 Les mutuelles de santé

Bailleurs de fonds : IAMANEH (Fondation de bienfaisance Suisse)

Durée : 36 mois, début avril 2008

Budget : CHF 269'330.- (CFA 107'731'096)⁷

⁷ Basé sur le cours de change annuel moyen 2007, 100 CFA = 0.25 CHF (Département Fédéral des Finances, janvier 2008)

Le projet vise à améliorer l'accessibilité aux services de santé de la population de deux quartiers périurbains de la ville de Dakar, Guédiawaye et Pikine. En effet, les populations n'ayant pas les moyens financiers d'obtenir des soins, il est nécessaire de développer des moyens pour améliorer l'état de santé de ces groupes vulnérables. C'est dans cet objectif qu'Intermondes, à l'aide de la population locale, développe des mutuelles de santé. Elle apporte principalement un soutien organisationnel, en participant au fonctionnement de la mutuelle, un soutien marketing, en lançant des campagnes d'informations auprès de la population, un soutien technique, en fournissant des ordinateurs, outils de gestion et finalement un soutien financier.

5.2.3.3 La prévention VIH et Tuberculose

Bailleurs de fonds : USAID et Family Health International

Durée : 1 an, 2007/2008 (renouvelable d'année en année)

Budget : CHF 83'700.- (CFA 33'480'000)

La population cible de ce projet est les communautés de pêcheurs et de routiers dans les régions de Dakar, Thiès, Louga Kaolak, Kolda et Ziguinchor. L'objectif principal est d'organiser des actions de prévention pour le IST/VIH/Sida ainsi que la tuberculose. Intermondes sélectionne et forme des animateurs spécialisés qui vont organiser des « causeries » (séances d'information) ainsi que différentes activités auprès du public cible. Une visite régulière des populations dans leur vie quotidienne est aussi réalisée. Le but principal de ce projet est de faire circuler l'information et d'éduquer les populations.

5.2.3.4 Développement de l'apiculture et conservation de la biodiversité

Bailleurs de fonds : Frères des Hommes (Belgique)

Durée : 18 mois, début mars 2008

Budget : CHF 88'550.- (CFA 35'420'000)

Le but de ce projet est de répondre à la crise agricole en développant l'apiculture et de conserver la biodiversité en agissant sur quatre axes d'intervention : la formation, l'introduction de technologies permettant la production, l'équipement d'une unité de transformation, traitement et conditionnement et finalement des mesures visant la gestion durable des ressources forestières. Ceci s'inscrit dans une volonté de création d'emploi, d'amélioration des revenus d'une population vivant en dessous du seuil de pauvreté. L'intervention sera réalisée dans la communauté de Tankanto dans la région de Kolda auprès d'une population d'apiculteurs, fabricants de bougies, transformateurs de miel ainsi qu'auprès des groupements de vente de miel et bougie.

5.2.3.5 Une école communautaire dans le quartier de Médina-Gounass

Bailleurs de fonds : Bonjour Afrique (Belgique)

Durée : 21 mois, 2007 - 2009

Montant : CHF 40'000 (montant indicatif)

Ce projet vise à soutenir les actions de l'Association ADMG (Association pour le développement de Médina-Gounass) au sein du quartier défavorisé de Médina-Gounass dans le département de Guédiawaye, qui habite environ 83'500 habitants. Effectivement, ce dernier ne contient ni d'école publique, ni de poste de santé. Ceci oblige alors les enfants à réaliser des déplacements longs et coûteux. La majorité des familles ne pouvant pas se permettre de telles dépenses, bien souvent les enfants sont déscolarisés. Le projet vise donc à construire une école communautaire de quartier permettant d'accueillir 170 élèves âgés principalement de 3 à 14 ans qui sont bien souvent analphabètes. L'objectif est donc de réinsérer les jeunes dans une activité, un renforcement scolaire et une préprofessionnalisation.

5.2.3.6 Le retrait des enfants de la décharge publique

Bailleurs de fonds : Frères des Hommes (Italie)

Durée : 2 ans

Budget approximatif : CHF 67'500 (CFA 27'000'000)

Il existe à l'extérieur de Dakar un lieu où le déversement des ordures s'effectue. A cet endroit précisément, une partie de la population s'est installée. Il existe effectivement dans la décharge deux villages d'habitations. Ces personnes se sont installées dans ce lieu, plutôt invraisemblable, car les ordures peuvent rapporter de l'argent. Effectivement, ces personnes s'occupent de trier les ordures. Elles sont à la recherche d'objets (verres, vêtements, nourriture, etc.) qu'elles pourraient utiliser ou revendre. Ce phénomène crée de nombreux problèmes à la fois d'hygiène mais aussi du fait que c'est bien souvent les enfants qui travaillent dans la décharge. Ils ne sont donc pas scolarisés. L'association Intermondes souhaite donc intervenir pour sortir les enfants de cet endroit et les former à un métier. Elle crée donc des ateliers d'apprentissage, elle tente de convaincre les parents de laisser les enfants retourner à l'école et dans certain cas verse des indemnités d'aide à la famille.

5.2.3.7 La pépinière de talents

Partenaires : Educare (France)

Durée : 12 mois, 2008-2009

Budget : Aucun montant versé

En collaboration avec Intermondes, l'Association Educare développe actuellement un projet de partenariat nommé « Une pépinière de talents à Guédiawaye ». Le but premier étant de favoriser les échanges Nord-Sud en conciliant à la fois les attentes des associations, qui éprouvent un besoin de se professionnaliser et de renforcer ses capacités au niveau principalement de la gestion, de la communication et d'organisation, et les besoins des jeunes diplômés en quête de première expérience professionnelle et de partage de savoir. L'objectif est donc de solliciter les coopérations sociales et créer un centre de ressources permettant de préparer la relève des cadres associatifs. Ceci devrait être réalisé en accueillant des binômes de jeunes diplômés (Européens et Africains) qui partageront ensemble leur savoir. Ces derniers seront encadrés par des seniors pouvant partager leur expérience du terrain. Des modules de formations de 3 mois seront aussi proposés afin de combler les besoins (Cours de Wolof, anthropologie, etc.). Après 1 an, ces stagiaires seront orientés vers des ONG internationales pour trouver un emploi fixe. Ce projet n'est actuellement qu'en stade de conception, mais devrait être adopté fin d'année 2008 ou début 2009.

5.3 Les termes du mandat

Le récent changement de statut de l'organisation est la base de l'organisation de notre stage. En effet, l'Association Intermondes a manifesté le besoin d'avoir un regard neuf sur sa nouvelle structure, son mode de fonctionnement ainsi que la gestion de la communication. Elle nous a donc proposé une mission de diagnostic qui devrait permettre d'affiner son contexte de travail, d'adapter sa structure, de mettre en place des procédures et des outils de gestion. Un document contractuel définissant les termes de référence de la mission a été réalisé (Annexe 3).

Le mandat, qui a duré environ trois semaines, a été organisé selon la démarche mentionnée. On retrouve trois étapes principales :

- 1ère phase : Visite de terrain des divers projets
- 2ème phase : Diagnostic de l'organisation
- 3ème phase : Soutien organisationnel et analyse marketing

La première phase nous a permis de faire connaissance avec les membres de l'association et de bien comprendre les activités réalisées par l'Association et finalement de constater et ressentir le contexte de travail. Des rencontres avec les bénéficiaires, les partenaires opérationnels ainsi qu'avec le bailleur de fonds principal ont été organisées.

La deuxième phase a été consacrée à l'analyse de l'organisation. Après une première observation, nous avons réalisé des entretiens individuels avec 15 collaborateurs de tout niveau de l'entreprise. Ce sondage, basé sur un questionnaire de 18 questions (Annexe 5), a été révélateur des dysfonctionnements de l'organisation.

La dernière phase du mandat a consisté à analyser l'unique activité considérée comme source de revenu de l'Association Intermondes. La comptabilité a été étudiée et une analyse Marketing a été proposée. La restitution des résultats a permis de lancer des actions pour développer cette activité. Ceci a été réalisé à la demande spécifique de l'institution et ne sera pas développé dans le cadre de ce travail.

A noter qu'à chaque fin d'étape, une séance de restitution a été organisée. Ceci a permis de valider les constatations et d'avoir une compréhension des deux parties sur les actions à mener.

6. Diagnostic organisationnel

Le diagnostic de l'organisation commence par analyser le rapport avec les bailleurs de fonds et les bénéficiaires. Il s'intéressera ensuite à l'analyse interne de l'organisation.

6.1 Les bailleurs de fonds

Pour réaliser sa mission et atteindre les objectifs, l'association Intermondes collabore avec des acteurs externes que l'on peut distinguer selon différents niveaux de collaboration :

- Les bailleurs de fonds
- Les partenaires financiers
- Les partenaires opérationnels

Les bailleurs de fonds financent, en général, un projet particulier lié avec leur domaine d'intervention (p. ex. protection de l'enfance). Ils versent un montant convenu en avance selon le plan de projet (le déroulement de la création d'un projet sera analysé dans le chapitre 6.3.4). Il arrive parfois qu'ils fassent aussi don d'outils matériels, c'est le cas pour l'association Intermondes qui a reçu une dizaine d'ordinateurs d'un des bailleurs.

Les partenaires financiers sont à la fois des bailleurs de fonds, dans le sens où ils financent un projet, mais aussi et surtout partenaires car ils proposent un soutien organisationnel (formation, consulting, apport de ressources humaines, matériels, etc.). Ils sont donc beaucoup plus impliqués dans la réalisation du projet et accompagnent l'association tout au long de la durée d'intervention.

Intermondes travaille aussi avec, ce que l'on peut appeler, des **partenaires opérationnels**. En effet, ils ne fournissent aucune ressource financière, mais aide dans le processus de réalisation de projets. Ce sont souvent des individus qui sont proches des populations cibles et qui ont donc une influence importante pour ces dernières. Ils apportent leur contribution, en général bénévole, mais exigent en contrepartie un rapport de confiance basé sur l'honnêteté, une transparence de l'information et parfois une contre aide de l'association pour leur activité. On peut citer ici un exemple assez parlant de ce type de partenaires. Certaines femmes de quartiers, appelées "marraines", aident les enfants mendiants en leur fournissant un toit pour dormir ou encore de la nourriture. De ce fait, elles connaissent très bien la problématique des enfants des rues et peuvent communiquer des informations précieuses à l'association. Ces dernières n'exigent rien d'Intermondes, mais attendent

que l'association ait des actions sur le long terme et propose des solutions pour réduire le nombre d'enfants dans cette situation.

Afin d'analyser la situation d'Intermondes, le tableau suivant liste les principaux bailleurs de fonds et partenaires financiers de l'établissement.

Tableau 4
Les 10 principaux bailleurs de fonds en 2007

Nom	Montant 2007 (arrondi à 100 CHF) ⁸	Durée	Remarques
Terre des Hommes (Suisse)	CHF 85'000	2005 à 2008 puis 2010	Ne joue pas uniquement le rôle de bailleur mais est un vrai partenaire financier.
IAMANEH (Suisse)	CHF 84'400	2005 à 2008 2008 à 2011	Projet renouvelé tous les 3 ans. Bonne communication avec le bailleur.
USAID / FIH (USA)	CHF 83'700	2007 à 2008	Cofinancement entre deux bailleurs américains sur une même problématique.
Frères des hommes (Italie)	CHF 67'500	2008 à 2010	
BIT, Banque mondiale	CHF 43'700	2007	En relation continue.
ANCS (Alliance Nationale contre le Sida)	CHF 37'500	En continu	Collaboration continue. Echange d'informations
Frères des hommes (Belgique)	CHF 35'600	2008 à 2010	
ASW	CHF 30'000	?	Pas de données sur ce bailleur.
Centre Suisse de recherche scientifique, EPFL et Institut national de recherche en santé publique	CHF 17'700	Depuis 2004	Projet de recherche. Production de rapports, films, articles, etc.
Unicef (Sénégal)	CHF 10'100	2008 à 2009 (1 an)	Peu de contact.

Source : Intermondes (juin 2008)

La lecture du tableau ci-dessus nous permet de constater que l'association Intermondes est totalement financée par des bailleurs de fonds institutionnels provenant de pays industrialisés. Comme nous l'avons vu dans la partie théorique, ces derniers sont beaucoup plus exigeants que les donateurs privés. De plus, ceci

⁸ Basé sur le cours de change annuel moyen 2007, 100 CFA = 0.25 CHF (Département Fédéral des Finances, janvier 2008).

engendre des risques au niveau financier que nous aborderons dans le chapitre 6.3.1.2. A la simple lecture d'un pré-projet, on constate le niveau de précision exigé par le bailleur. De manière générale, on retrouve dans ces documents les éléments suivants : définition claire de la population cible (description et quantité), la description des actions, des objectifs mesurables, le lieu d'intervention ainsi que la durée, le nombre de collaborateurs concernés par le projet avec le détail de leur intervention.

Le tableau indique aussi qu'il y a un bailleur, la fondation Terre des Hommes (TDH), qui joue le rôle de partenaire. Effectivement, des entretiens avec TDH nous ont permis de bien comprendre les liens entre les deux et les attentes du partenaire financier. Ce dernier n'apporte pas seulement des fonds ou des ressources matérielles, mais propose une démarche d'accompagnement du projet. Il organise donc des ateliers de travail sur des concepts comme la démarche qualité, des outils de gestion de projet et des processus d'application.

6.1.1 Leurs attentes

La rencontre avec TDH ainsi que l'analyse de divers documents de projets émis par les bailleurs, nous ont permis de définir les attentes suivantes :

- Une bonne réputation de l'association, permettant de justifier leurs investissements auprès de leurs donateurs
- Un rapport de confiance et une transparence de l'information
- Une qualité de services et des compétences spécifiques
- Une définition claire du projet, des objectifs SMART⁹ et des résultats efficaces, conformes aux objectifs
- Avoir un certain contrôle, suivi des opérations (certains partenaires vont jusqu'à organiser des audits indépendants)
- Des dépenses maîtrisées et attribuées par projet
- Une éthique professionnelle

La réalité confirme une tendance que nous avons développée dans la partie théorique : Les bailleurs de fonds imposent beaucoup d'exigences sur le budget d'un projet. Ils ne sont souvent pas d'accord de payer des montants trop importants pour le personnel ou les frais de fonctionnement d'Intermondes.

En conclusion, le rôle des partenaires étant crucial pour la survie de l'Association, il est primordial de favoriser au maximum le contact. En effet, si les partenaires ne sont pas satisfaits de la qualité du travail ou des résultats obtenus par l'Association

⁹ On appelle objectifs SMART les objectifs qui sont spécifiques, mesurables, atteignables, réalisables et définis dans le temps.

Intermondes, ils peuvent toujours diminuer le financement prévu ou communiquer une information négative qui aurait un effet catastrophique sur la réputation de l'organisation.

6.2 Les bénéficiaires

Le type de bénéficiaire peut varier selon les projets, mais dans tous les cas ils concernent des individus sénégalais en état de détresse. Suite à la visite des divers projets, nous pouvons établir la liste suivante :

- Hommes, femmes et enfants de milieu défavorisé en situation de précarité économique
- Enfants en détresse, victime d'exploitation (particulièrement les enfants talibés mendiants, problématique spécifique au Sénégal)
- Populations n'ayant pas un accès suffisant aux services sociaux de base (particulièrement au niveau de la santé)
- Populations vulnérables aux risques du VIH, tuberculose et autres maladies (pêcheurs, routiers, etc.)

À part ces bénéficiaires directs, on compte aussi d'autres acteurs qui profitent indirectement des actions de l'association. Parmi eux, figure les associations de quartier, les groupements de femmes, les maîtres coraniques, les groupements communautaires et d'autres associations de développement.

Il est difficile d'établir véritablement **les attentes** des bénéficiaires, car les diverses rencontres avec ces derniers se sont effectuées avec un membre de l'association Intermondes. Les bénéficiaires n'avaient donc pas intérêt à émettre des critiques. Par ailleurs, la formulation de leurs réponses, souvent des phrases toutes faites, laisse entendre qu'ils ne sont pas totalement honnêtes dans leurs réponses. De manière générale, on constate qu'il n'y a pas une concurrence entre ONG car il semble que les bénéficiaires ne profitent pas d'autres aides. Finalement, leurs principales attentes sont : un contact régulier et de confiance avec l'association, un soutien efficace dans la durée et un plaidoyer au niveau du gouvernement.

6.2.1 L'impact social

Il n'est pas facile de mesurer l'impact social de l'association Intermondes. Nous n'avons malheureusement pas pu, durant la courte durée du stage, constater par nous-mêmes les résultats obtenus. Nous sommes donc contraints de nous baser sur les informations remises par l'association (Intermondes, Rapport annuel 2007). L'exemple de mesure de deux projets est proposé à l'annexe 4.

Il faut remarquer que ces mesures ne sont apparemment pas réalisées de manière systématique. Les actions effectuées ne sont pas rapportées dans un document commun qui résume l'impact global de l'association. Pourtant, comme nous l'avons vu dans la partie relative aux challenges des ONG, il est important d'informer les parties prenantes sur ses réalisations et donc sur son efficacité. Il est donc aussi important de réaliser des rapports de qualité qui résument les réalisations d'Intermondes. Pour le coordinateur de l'association, ce serait faire preuve de vantardise que de réaliser un document retraçant les succès de l'association. Les diverses discussions à ce sujet montrent qu'il y a une certaine aversion à toute démarche marketing.

6.3 L'analyse interne

L'analyse interne de l'association Intermondes va nous permettre de constater le fonctionnement de l'établissement et son niveau de professionnalisation. Il nous permettra, en outre, de ressortir ses forces et ses faiblesses. Rappelons que ce diagnostic a été réalisé sur la base des critères présentés au chapitre 4.2.2.

6.3.1 La stratégie

6.3.1.1 L'identité

Comme nous l'avons vu, l'association vient récemment de se séparer de son entité d'origine, l'ONG ENDA GRAF. La question qui se pose ici est de savoir si la nouvelle institution a su développer sa propre identité. Après diverses discussions avec les membres et l'analyse des documents existants, nous avons pu constater que :

1. Les données existantes (mission, vision, etc.) ont été reprises de l'ancienne entité, ce qui ne permet pas de construire une nouvelle identité propre à Intermondes.
2. L'association n'a **pas d'objectifs** clairement définis. Il n'existe que des objectifs au niveau des projets et non de l'organisation. Ceci ne permet pas de conduire efficacement l'évolution de l'association.
3. Bien que les membres aient majoritairement tous conscience des enjeux de l'organisation, il n'existe **pas de boussole** ou de plan stratégie permettant d'y faire face. Un document avait été préparé, mais jamais finalisé.

4. Les axes d'intervention sont multiples et diversifiés (une dizaine de projet pour 13 collaborateurs). Il n'y a pas une orientation définie selon les compétences spécifiques de l'organisation. Le coordinateur explique qu'il ne veut pas se spécialiser de peur de se restreindre dans le développement de projet et d'amputer les finances de l'organisation.

5. Il n'existe pas un document présentant l'organisation aux parties prenantes (les missions, valeurs, modes d'intervention, etc.). L'association est toutefois présentée dans les documents de chaque pré-projet.

6. La majorité des membres d'Intermondes présente toujours leur établissement sous le nom d'ENDA que ce soit de manière orale ou écrite.

Il est évident que Intermondes a **un passé important** qui lui apporte une expérience incontestable mais qui lui empêche aussi de se créer une identité propre. Malgré cela, il semble que les missions et valeurs de l'association soient assimilées par les collaborateurs, bien qu'elles ne soient pas formalisées. Enfin, l'association se concentre principalement sur la création ainsi que l'exécution des projets (ceci pour garantir la survie de l'organisation). Pourtant, ne pas avoir une coordination, une stratégie au niveau de l'organisation, génère un risque important de se perdre dans les divers programmes sans avoir de but final. Il ne permet en outre pas de gérer sa croissance.

6.3.1.2 Situation financière

Comme nous l'avons vu dans le chapitre consacré aux bailleurs de fonds, Intermondes n'as pas de donateurs privés. Toutes ses ressources proviennent uniquement de bailleurs institutionnels du Nord. Cependant, devant la nécessité de diversifier ses ressources, elle a récemment débuté une activité génératrice de revenus, mais cette dernière n'a pas encore permis de retirer des bénéfices.

Afin d'analyser la situation financière de l'association, nous avons demandé de pouvoir consulter le dernier bilan d'Intermondes. Voici le document qui nous a été remis. Les montants indiqués sont en CFA.

Tableau 5
Etat financier des 3 dernières années

Programmes Graf intermondes			
PARTENAIRES FINANCIERS	2006	2007	2008
IAMANEH	31 176 500	33 743 500	42 811 096
FHI	35 425 000	33 469 260	37 125 000
BIT		17 480 000	
CEDPA	12 490 000		
TERRE DES HOMMES LAUSANNE	45 000 000	34 000 000	87 469 400
UNICEF	40 00 000	4 045 000	13 925 000
FRERES DES HOMMES Belgique	16 000 000	14 238 390	17 000 000
ANCS		15 000 000	15 800 000
ASW	8 000 000	12 000 000	6 588 000
ESPACES PUBLICS	6 000 000	7 067 000	6 000 000
FERES DES HOMMES Italie	30 635 000	27 055 000	83 205 000
APICULTURE			35 420 000
TOTAL	188 726 500	198 098 150	345 343 496
Frais de personnel		67 256 068	34%
Activités		107 122 024	54%
Frais de fonctionnement		22 461 370	11%
Frais bancaires		1 538 368	1%
		198 377 830	100%
		-279 680	

Source : Intermondes (juin 2008)

Faute de moyens, Intermondes n'a **pas de logiciel comptable**. L'association gère donc ses finances à l'aide de tableaux Excel où elle répertorie les charges et produits d'exploitation. La construction de ce tableau montre effectivement qu'il y a un manque de compétences au niveau de la gestion des finances (c'est l'assistante administrative qui tiens le rôle de comptable), nous avons aussi constaté qu'il y a confusion entre actifs/passifs et charges/produits.

La trésorerie d'Intermondes se compose d'un compte global que seul deux membres sont autorisés à gérer. Cependant, bien qu'il y ait une comptabilité générale, les montants sont distribués selon les budgets établis de chaque projet. Ces derniers fixent les montants des frais d'activités et des frais administratifs du programme. Il n'y a donc aucune flexibilité sur l'allocation des ressources. De plus, Intermondes n'effectue **pas de budget prévisionnel** au niveau de l'organisation et n'anticipe donc pas les frais hors projet. Finalement, on constate qu'il n'y a **aucune réserve**. La comptabilité ne permet donc aucuns frais extraordinaires.

Il est surprenant de constater la part élevée des charges accordées aux frais administratifs (34%). Ce taux est surréaliste si on considère les exigences des bailleurs (pas plus de 10% de frais administratifs sont tolérés). C'est un point qui peut apparaître comme très négatif pour un futur bailleur. Nous pensons que le problème ici ne se situe pas au niveau de l'importance des montants attribués aux frais, mais plutôt au niveau des critères utilisés pour attribuer les charges. Par exemple, les salaires payés pour des éducateurs sociaux n'appartenant pas à Intermondes ne doivent pas être attribués aux frais de personnel, mais directement aux activités du projet.

Il apparaît de cette courte analyse qu'il est nécessaire de revoir la gestion comptable de l'organisation afin de pouvoir avoir des données plus précises permettant de réaliser un budget prévisionnel. Aussi, Intermondes n'ayant pas de diversification des ressources, elle est fortement **dépendante des bailleurs de fonds**. De ce fait, elle se plie à toutes leurs exigences sans mesurer les effets sur les projets et sur toute l'organisation. Finalement, l'analyse du tableau fait apparaître une augmentation des dons des bailleurs en 2008 et ce malgré le récent changement de structure.

6.3.1.3 Communication externe

Les collaborateurs d'Intermondes sont conscients du très gros risque qu'ils ont pris en se séparant de l'entité ENDA GRAF. En effet, cette dernière possède une très bonne réputation au Sénégal, tant au niveau des bailleurs de fonds qu'au niveau des bénéficiaires. Inversement, l'association sous l'appellation Intermondes, n'a aucune notoriété établie. C'est pourquoi, il est primordial pour l'organisation de **communiquer sur ce changement** pour que les parties prenantes reconnaissent leurs activités et leur accordent leur confiance.

Les actions de communication prévues par Intermondes se concentrent sur les collaborateurs. L'institution compte donc sur ces derniers pour transmettre l'information sur le changement de nom et de statut. De manière générale, l'association ne présente

aucune visibilité, ni pour le public local ni pour l'international. Il n'y a aucune enseigne sur la face du bâtiment, pas de site Internet, ni aucune autre distribution d'informations.

Au niveau de la récolte des fonds, les deux seuls moyens utilisés actuellement par Intermondes sont le développement de contacts via les bailleurs existants et la conception de projets répondant à des appels d'offres (voir chapitre 6.3.4). Outre ces deux actions, l'établissement n'utilise aucun outil de marketing et ne possède pas de plan de communication.

Finalement, Intermondes se veut assez transparente et ne s'oppose pas aux partages d'informations avec les bailleurs. Cependant, elle ne développe pas des outils permettant aux donateurs institutionnels d'avoir accès aux informations. De plus, elle ne distribue que très peu d'informations générales sur ses activités, les problématiques ou les besoins du pays.

6.3.2 Le style de management

Dès le début du stage, il nous est dit qu'il n'y a pas de manager à Intermondes mais un coordinateur. Le statut du leader n'est alors pas présenté comme un dirigeant mais comme un individu qui réunit et harmonise un ensemble d'acteurs. Son rôle nous est alors décrit comme : conduire les discussions, résumer les avis de chacun pour la prise de décision. L'observation démontre pourtant une tout autre réalité.

6.3.2.1 Leadership et prise de décisions

Premièrement, on peut constater que le coordinateur a une **autorité naturelle** du fait qu'il est l'ainé, qu'il a beaucoup d'expériences et de contacts et qu'il a un niveau de formation plus élevé que la majorité. Aussi, **sa personnalité est très estimée** par les collaborateurs, car il est modeste, à l'écoute des autres et proches de tous les membres (dans bien des cas, il les a aidés au niveau personnel). Lors du sondage, les membres révèlent même que s'ils travaillent pour cette association, c'est par fidélité envers lui. Sa position n'est donc pas remise en cause, au contraire, elle est légitimée par les membres qui l'apprécient réellement.

Néanmoins, notre observation montre que le style de management appliqué est plutôt paternaliste voire **autoritaire**. En effet, le coordinateur impose les projets et les tâches à effectuer. Selon les collaborateurs, il ne prend pas en considération leurs propositions ou remarques et en conséquence, ne les implique pas dans la prise de décision. Les collaborateurs n'ont qu'un rôle consultatif. L'approche est donc pyramidale. Effectivement, on constate qu'il manque de confiance envers ses

collaborateurs et souvent les sous-estime. De ce fait, il n'ose pas déléguer et son sens du devoir est tellement fort qu'il veut presque tout faire lui-même et ne partage pas assez d'informations avec les autres. Il n'y a donc pas de place pour des prises d'initiative.

Le problème est donc que tout repose sur une personne qui, rappelons-le, a repris le rôle de manager depuis le récent changement organisationnel. Il manque donc de compétences de management pour conduire cette organisation.

Finalement, le respect qu'expriment les collaborateurs à son égard les empêche de faire part de toute critique ou même d'amener de nouvelles idées. Sans qu'il ne le réalise vraiment, le coordinateur est autoritaire face à ses employés.

6.3.2.2 Communication interne

La communication au sein d'Intermondes circule principalement de **manière orale**. Les outils utilisés sont un panneau d'affichage à l'entrée des bureaux, des séances tenues par le coordinateur et les procès-verbaux y relatifs. Aucun outils techniques (Intranet, e-mail, etc.) ne sont utilisés, bien que l'association ait les instruments à disposition.

Les séances de travail sont organisées au bon vouloir du coordinateur et durent habituellement pas moins d'une demi-journée. Durant notre stage, nous avons eu l'occasion de participer à ces séances, ce qui nous a permis de remarquer que :

- L'annonce de la séance est faite par bouche-à-oreille à la dernière minute, ce qui engendre une non-participation ou l'annulation de rendez-vous importants.
- La parole est principalement accordée au manager et peu d'informations sont réellement échangées par les collaborateurs.
- Il n'y a pas d'ordre du jour ou de programme permettant aux participants de se préparer.
- Tous les collaborateurs sont conviés à participer à toutes les séances, même s'ils ne sont pas concernés par le sujet. Ceci les empêche de réaliser certaines activités sur le terrain.
- En général, aucune décision n'est prise à l'issue de la séance et aucun suivi n'est réalisé.

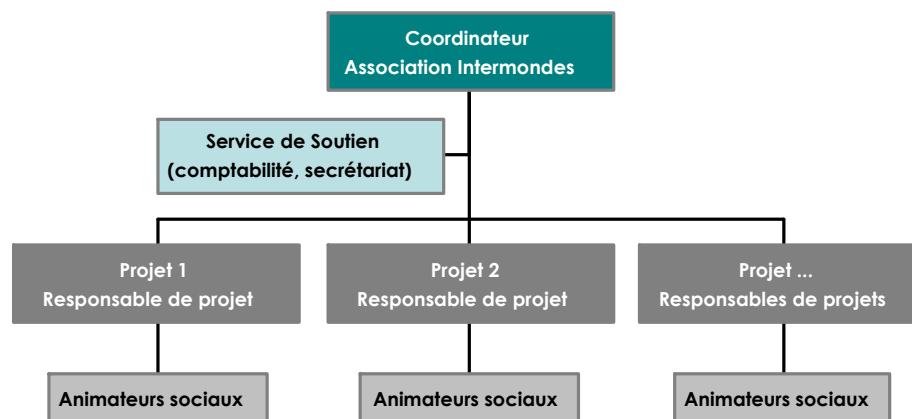
Lors des entretiens individuels, les employés nous ont exprimé leurs sentiments face à ces réunions. Il ressort qu'ils comprennent que la participation à ces dernières est importante pour faire circuler l'information, mais ils estiment que l'organisation de ces séances **nécessite une planification**. Ils pensent qu'afin de ne pas perdre en efficacité, ils doivent pouvoir s'y préparer. Enfin, on constate que les employés ont largement conscience du besoin d'organisation, pourtant aucuns n'agissent pour améliorer la situation.

La communication circule donc de manière très informelle et les moyens actuellement mis en œuvre ne permettent pas une communication horizontale. Ce manque de communication peut aussi être expliqué par le chapitre suivant.

6.3.3 La structure

Dès le début du stage, on nous décrit un **organigramme structuré par projet**. Ce dernier doit permettre de répondre aux demandes spécifiques de chaque bailleur de fonds. Bien qu'il n'existe pas d'organigramme officiel, on peut représenter l'organisation par la figure suivante.

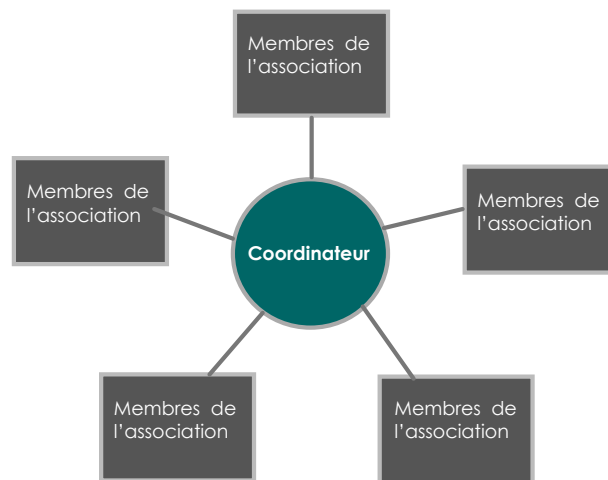
Figure 11
Organigramme d'Intermondes



Le coordinateur gère les managers de projets eux-mêmes responsables de leur équipe, composée d'animateurs sociaux. Les différents groupes sont rattachés par un service de soutien qui s'occupe des tâches relatives à la comptabilité et au secrétariat. Néanmoins, la structure se veut polyvalente et les employés travaillent souvent sur plusieurs projets à la fois.

La structure décrite par Intermondes ne reflète pourtant pas le fonctionnement réel de l'association. Notre analyse montre qu'en réalité, il n'y a pas de hiérarchisation ou de délégation de responsabilités selon les projets. Tous doivent s'en remettre directement au coordinateur. On peut alors représenter l'organisation sous la forme suivante :

Figure 12
Organisation informelle



Cette illustration montre que le responsable des projets et des collaborateurs n'est autre que le coordinateur de l'organisation Intermondes. Il représente donc **le noyau** indispensable au fonctionnement de toute l'institution. Cette forme organisationnelle engendre un **cloisonnement** entre les activités ne permettant pas le partage de l'information et la création des synergies. Durant notre stage, nous avons effectivement pu remarquer que certains employés travaillent sur des mêmes problématiques sans capitaliser leurs expériences.

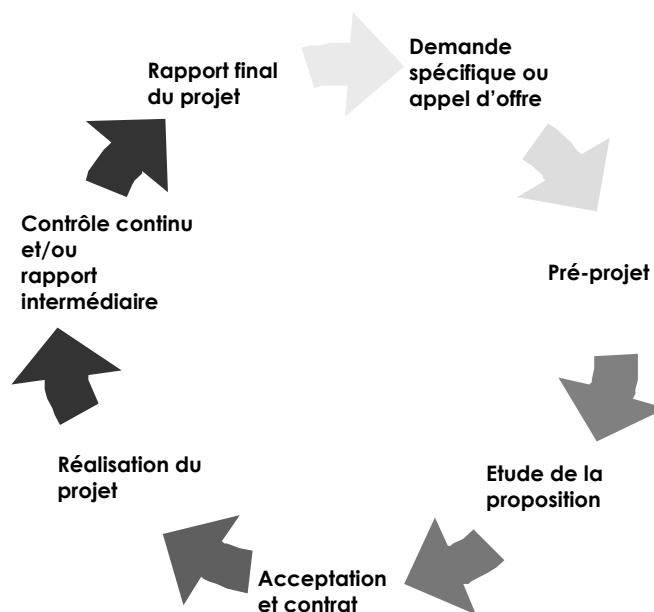
Il n'y a d'ailleurs **aucune hiérarchisation**, ni délégation des responsabilités. Les tâches sont distribuées par le coordinateur, non pas selon des critères définis mais selon les priorités du moment. Le résultat de notre sondage montre aussi que peu de collaborateurs sont réellement capables de définir les rôles et activités des autres. Ils connaissent vaguement les projets mais ne sont pas capable d'expliquer leur fonctionnement ou leur résultat.

6.3.4 Les systèmes

Les constatations sur la structure nous amènent ici à dire qu'il n'existe au sein d'Intermondes **pas de réels processus** établis. Comme nous l'avons vu, l'organisation fonctionne de manière informelle. Il n'y a donc aucunes procédures particulières et les tâches sont réalisées en fonction des situations. Il n'y a donc rien à relever concernant la gestion des systèmes.

Néanmoins, nous avons trouvé intéressant de présenter ici le déroulement de la conclusion d'un projet. Ceci nous permet de comprendre ce que doit réaliser Intermondes pour décrocher un contrat. La figure suivante retrace chaque étape de ce procédé.

Figure 13
Etapes de conclusion de projets



Tout commence par le lancement d'un appel d'offre par les ONG internationales ou par une demande spécifique d'un bailleur existant. L'association répond à la requête en établissant un pré-projet qui doit contenir : les informations sur l'association, le but du projet, les objectifs spécifiques, le plan d'actions, la durée, le budget nécessaire pour la réalisation, etc. Les critères d'exigences varient selon le bailleur, un exemple de ces derniers est proposé à l'annexe 5¹⁰. Après étude du dossier, le bailleur fait une éventuelle proposition de financement ou de co-partenariat avec d'autres institutions. Intermondes accepte et prépare le contrat définitif. Elle reçoit les fonds et réalise le mandat. Durant tout le processus de réalisation, le partenaire est libre de contrôler les actions et dépenses de l'association. Finalement, un rapport final d'activité est réalisé.

Tout ce processus est géré par le coordinateur qui est le point de contact pour tous les bailleurs de fonds. Les employés sont mis à contribution selon les besoins. Comme nous l'avons déjà vu, l'exigence des bailleurs pousse l'association Intermondes à

¹⁰ Critères d'acceptation de projet de la UBS Optimus Foundation.

s'organiser par projets. De ce que nous avons pu observer, il apparaît que l'association dirige de manière plus efficace les projets que sa propre organisation.

6.3.5 Les ressources humaines

Pour commencer, il nous paraît intéressant d'observer **le statut des employés** d'Intermondes. Nous avons soulevé dans le chapitre 2.1.6, la différence entre les professionnels et les bénévoles. À première vue, on pourrait définir tous les collaborateurs comme des salariés du fait qu'ils sont rémunérés pour leur travail. Pourtant, ils ne sont pas des professionnels dans le sens où, nous allons le voir, ils n'ont pour la plupart pas de formation particulière. De plus, les conditions de travail qu'ils supportent ne sont pas source de motivation. Ils ne sont donc pas uniquement à la recherche d'un intérêt personnel, mais poursuivent une réelle volonté d'aider des populations qui leur sont proches et de participer à l'amélioration de la situation économique et sociale de leur pays. Nous estimons donc qu'ils ont un statut de bénévole.

6.3.5.1 Les conditions de travail

Les collaborateurs, bien que touchant un salaire, n'ont pas signé de contrat de travail. Ils ne sont donc pas officiellement reconnus comme employés d'Intermondes et n'ont pas accès aux avantages sociaux (assurance accident, perte de gain, etc.). Aussi, vu la charge des activités et le nombre de projet en cours, ils travaillent en général 6 jours par semaine et n'ont pas droit aux vacances. Certains d'entre eux nous avouent, lors des entretiens individuels, qu'ils se portent parfois malades pour avoir des jours de repos. Malgré cela, le taux d'absentéisme reste très faible.

Tous se plaignent de ces conditions minimales mais ce qui les décourage le plus, ce sont les **inégalités de traitement**. En effet, nous apprenons lors du sondage, qu'un seul bailleur inclut dans ses apports, des conditions de travail pour les acteurs du projet. Ce dernier n'offre pas des avantages démesurés mais garantis des avantages minimaux tels que le droit aux vacances, un salaire minimum et une assurance accidents. De ce fait, seuls quelques employés (affectés au dit projet) bénéficient d'avantages sociaux. Le coordinateur explique qu'il n'a malheureusement pas les moyens d'accorder les mêmes avantages aux autres, les états financiers ne le permettant pas.

L'association Intermondes n'a pas réellement développé une politique de ressources humaines, que ce soit au niveau des salaires, du recrutement ou de la formation. En effet, les employés n'ont aucuns objectifs et ne sont donc pas évalués par rapport à leur travail. De ce fait, ils ne sont pas non plus rémunérés selon leur engagement ou selon la qualité de leur travail. Leur niveau de salaire dépend donc uniquement du montant que le bailleur de fonds a bien voulu attribué aux acteurs du projet. En conséquence, le rôle ou la responsabilité supportée ne sont pas des critères de politique salariale (certains animateurs gagnent autant que le personnel d'entretien).

Finalement, on ressent réellement une politique du « on fait avec les moyens à disposition » même si le coordinateur a conscience qu'en tant qu'association de développement, il va de son éthique d'offrir aux collaborateurs des conditions acceptables. A nouveau, la structure par projet impose des limites et il nous semble nécessaire de proposer aux membres des conditions équitables basées sur des critères objectifs. En ne proposant pas de réelle source de motivation, Intermondes prend aussi le risque de voir partir ces collaborateurs dès que le projet est terminé.

6.3.5.2 Analyse des acteurs

Le tableau suivant propose de revoir les principaux membres de l'organisation en relevant leur rôle, leurs compétences spécifiques, leurs intérêts personnels ainsi que leur influence sur l'organisation.

Tableau 6
Analyse des employés d'Intermondes

Acteurs / critères	Rôle	Compétences	Intérêts personnels	Pouvoir de décision (officiel)	Degré d'influence (informel)
Collaborateur 1	<ul style="list-style-type: none"> - Coordinateur de l'association. - Recherche et contacts avec les bailleurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation d'infirmier et assistant social. - Longue expérience dans la gestion de projet chez ENDA Graf. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérennité de l'organisation. - Echange d'informations, apprentissage. 	<ul style="list-style-type: none"> - Très fort. - Pouvoir de décision sur tous les acteurs. 	<ul style="list-style-type: none"> - Très fort. - C'est le patriarche de l'organisation.
Collaborateur 2	<ul style="list-style-type: none"> - Adjoint du coordinateur. - Responsable des activités de soutien. - Responsable de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Formation d'animatrice sociale. - Longue expérience chez ENDA Graf. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continuité de l'organisation. - Fidélité envers son supérieur de longue date. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort. - Autorité déléguée par le coordinateur uniquement sur certaines tâches. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort mais relative. - Caractère fort, mais le fait qu'une femme donne des ordres n'est pas accepté par tous les collaborateurs.
Collaborateur 3	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de projet à temps partiel. - Le reste du temps, travaille pour un département public. 	<ul style="list-style-type: none"> - Connaissances importantes au niveau de l'économie et de la gestion. - Professeur. 	<ul style="list-style-type: none"> - Efficacité des projets. - Participation au développement local. - Pérennité de l'association. 	<ul style="list-style-type: none"> - Moyen. - Ne travaille que partiellement pour Intermondes. 	<ul style="list-style-type: none"> - Fort. - Représente une certaine sagesse et possède un réseau de connaissance important.
Collaborateur 4	<ul style="list-style-type: none"> - Responsable de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - Pas de formation managériale ou de conduite de projet. 	<ul style="list-style-type: none"> - La problématique de son projet : les enfants. 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible. - Principalement au niveau du projet 	<ul style="list-style-type: none"> - Faible.

Acteurs / critères	Rôle	Compétences	Intérêts personnels	Pouvoir de décision (officiel)	Degré d'influence (informel)
Collaborateur 5	- Responsable de projet.	- Longue expérience comme professeur de science physique. - Formation de niveau universitaire.	- Développer les contacts avec les communautés.	- Moyen. - Principalement au niveau du projet.	- Moyen. - De par sa longue expérience, il est très écouté.
Collaborateur 6	- animateur Projet.	- Formation en Banque, finance et assurance.	- la gestion de projet	- Aucun.	- Faible.
Collaborateur 7	- Assistant social.	- Bonne expérience avec les enfants, expérience de terrain. - Vient du milieu associatif.	- Adore les enfants. - Aime avant tout le contact.	- Aucun.	- Moyen. - Est écouté par ses collègues de projet.
Collaborateur 8	- animateur dans le projet. - Président d'une association locale.	- Formation de gestion de projet. - Provient du milieu associatif.	- Recherche de soutien. - Gagner de l'expérience.	- Aucun.	- Faible.
Collaborateur 9	- animateur.	- Capacité de leadership et d'organisation.	- Esprit d'équipe	- Aucun.	- Moyen.
Collaborateur 10	- Assistante administrative. - Secrétaire comptable.	- Etude de secrétariat. - Depuis + de 20 ans chez ENDA Graf.	- Aime la formation. - Le contact avec les autres. L'esprit de famille.	- Aucun. - Mais elle connaît très bien tous les membres.	- Faible.
Collaborateur 11	- Stagiaire administrative.	- Etude commerciale et marketing, niveau BAC +2.	- Acquérir de l'expérience. - Trouver un emploi pour financer ses études.	- Aucun.	- Aucun.

La lecture de cette grille nous permet de ressortir les constats suivants :

- Les rôles ne sont pas attribués en fonction des compétences
- Le niveau général de formation est assez faible
- Il n'y a pas de compétences spécifiques au niveau du management ni de la gestion de projet
- Il existe une forte expérience dans le domaine associatif
- Les employés démontrent une réelle volonté de se former et d'acquérir plus de compétences
- Les collaborateurs ont un faible degré d'influence sur l'organisation

La majorité des collaborateurs d'Intermondes proviennent donc du monde associatif et sont très proches de la vie communautaire des banlieues de Dakar. Cependant, ils manquent de connaissances aux niveaux des principes de management, il y a donc un besoin de formation à ce niveau. Aussi, les discussions avec ces derniers nous ont permis de constater qu'ils n'ont pas réellement conscience des attentes élevées des bailleurs.

6.3.6 Le savoir-faire

Malgré le manque de compétences au niveau de la conduite de projet, le temps passé avec les membres de l'association ainsi que les visites de terrain nous ont permis de constater que l'avantage indéniable de l'association Intermondes réside au niveau de la **connaissance des bénéficiaires** et de leurs problématiques. La proximité avec ces derniers ont permis à l'établissement de créer un réseau important légitimant ses actions. En outre, la confiance qu'ils ont su créer avec les populations favorise le développement et la réalisation des projets. C'est la valeur ajoutée qui garanti le succès de l'association.

Mais comme nous l'avons déjà mentionné, ce savoir n'est que très peu capitalisé. Les réalisations, succès ou contacts créés dans les différents projets ne sont pas partagés, ni conservés au niveau de l'organisation. Ceci ne permet donc pas de développer le savoir-faire de l'ensemble de l'association.

Finalement, le manque de ressources financière empêche Intermondes d'offrir des **formations** à ces employés. Effectivement, ces derniers se perfectionnent uniquement en cas de nécessité (pour la réalisation d'un projet) ou si la formation est offerte par le bailleur. Pourtant, la majorité des collaborateurs ont démontré une réelle volonté d'apprendre, de professionnaliser l'institution et d'acquérir plus de compétences. Ils veulent se développer afin d'augmenter l'efficacité de leurs actions. En bref, la formation est une source de motivation importante pour la majorité.

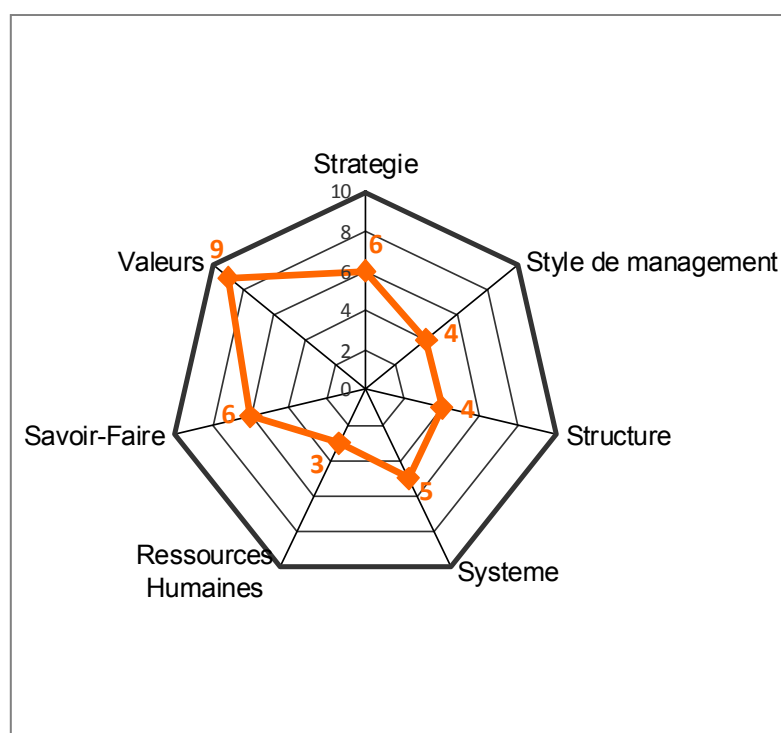
6.3.7 La culture et les valeurs partagées

La culture d'entreprise provient, incontestablement, de l'ONG ENDA GRAF. Elle est d'origine contestataire et milite contre le manque d'actions du gouvernement. En effet, tous les collaborateurs travaillent pour l'association car ils veulent participer à l'amélioration de la situation du Sénégal. A l'interne, l'observation des interactions entre les membres, nous a permis de ressortir des fortes valeurs de partages, d'écoute de respect et de confiance. Et, malgré les situations difficiles auxquels ils sont confrontés, ils gardent une attitude positive. L'ambiance au sein de l'institution est très **familiale** et les gens sont proches les uns des autres.

6.3.8 Résumé de l'observation

L'analyse des critères ci-dessus nous permet de faire une évaluation globale afin de ressortir les principaux points qu'il faut améliorer pour s'orienter vers la professionnalisation de l'organisation.

Figure 14
Evaluation des 7s



Nous avons pu le constater, l'association est organisée de manière informelle. Au niveau de la *stratégie*, il manque un plan stratégique et une vision claire pour conduire l'organisation et pour la présenter auprès de tiers. Pourtant, les membres savent qui ils sont et où ils veulent aller, c'est pourquoi nous donnons à ce critère une note de 6 sur

10. Au niveau du *style de management*, il est évident qu'il y a un effort important à fournir pour diriger l'organisation. Le coordinateur doit déléguer les responsabilités et gérer son organisation dans son ensemble. Il doit prendre conscience de ses limites. La note attribuée est donc de 4. *La structure* doit aussi être formalisée afin que chaque collaborateur ait une vision claire des rôles et des tâches qu'ils doivent effectuer. Les collaborateurs ressentent eux-mêmes le besoin de hiérarchiser l'organisation. Nous évaluons donc la structure à 4 sur 10. Le point qui exige incontestablement une amélioration se situe au niveau des conditions de travail. En effet, Intermondes ne peut pas prétendre être une association qui milite pour le bien-être des populations sans commencer par donner des conditions de travail acceptables à ses collaborateurs. La note attribuée au critère des *ressources humaines* est donc de 3. Du point de vue du *savoir-faire*, le réseau construit est très important et est assurément un avantage concurrentiel important. Il manque néanmoins une professionnalisation dans l'exécution des projets. Nous attribuons donc la note de 6. Incontestablement, le point fort d'Intermondes est la *culture d'entreprise* et les valeurs qui y sont partagées. Ils ont tous la volonté d'apprendre, de s'améliorer et démontrent une ouverture d'esprit étonnante. Il y a une réelle volonté de partager des informations avec le Nord et d'apprendre à se professionnaliser. Nous attribuons donc la note de 9.

Finalement, Intermondes éprouvent une réelle difficulté de passer de la réflexion à l'action. Les collaborateurs sont conscients que des changements sont nécessaires mais ils ont de la peine à concrétiser leurs idées.

6.3.8.1 Analyse MOFF

Tous les éléments présentés dans ce diagnostic organisationnel nous conduisent à réaliser l'analyse MOFF¹¹ suivantes.

¹¹ Analyse permettant de ressortir les menaces, opportunités, forces et faiblesses d'une institution.

Tableau 7
Analyse MOFF d'Intermondes

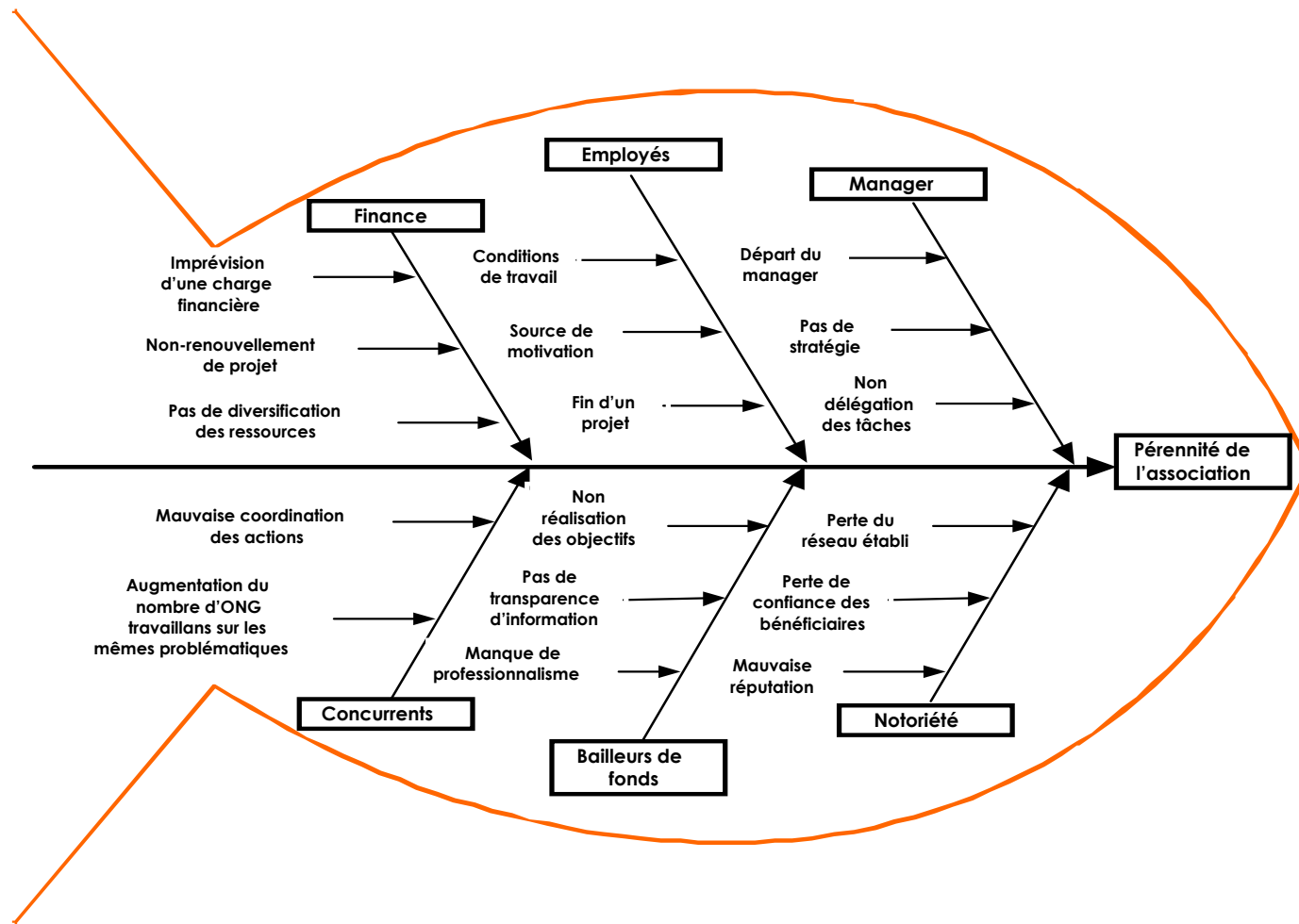
FORCES	FAIBLESSES
Réseaux actuels, expériences.	Organisation informelle.
Ouverture d'esprit, volonté de changer, adaptabilité.	Très faible notoriété sous l'appellation Intermondes.
Proximité avec les bénéficiaires.	Totale dépendance vis-à-vis des bailleurs.
Culture d'entreprise très forte.	Manque de spécialisation sur un domaine d'intervention (trop de projets différents).
Bonne connaissance de la situation du Sénégal et des problématiques.	Pas de marketing, ni communication externe.
	Manque de compétences de gestion de projets.
OPPORTUNITES	MENACES
Possibilités de créer des activités génératrices de revenus.	Augmentation des prix (charges plus importantes).
Situation économique mondiale, inégalités.	Situation du marché du don international.
Situation économique et sociale du Sénégal.	Augmentation de la concurrence entre ONG.

Les forces de l'association résident principalement au niveau du contact qu'elle entretient avec les bénéficiaires, qui lui permet de réaliser des projets en ayant un véritable impact sur le développement local. Cependant, le manque de structure et d'organisation ne lui permet pas de mettre ne place des moyens pour répondre aux plus fortes exigences du marché du don. Bien que la situation économique justifie sa mission et ses actions, la concurrence s'accroît et Intermondes doit anticiper ces tendances pour assurer sa survie.

6.3.8.2 Les risques

Afin de ressortir les risques liés à l'association Intermondes, nous avons réalisé un diagramme de cause et effets appelé diagramme d'Ishikawa. Cet outil graphique permet de recenser les incertitudes liées à la structure actuelle qui peuvent mettre en péril la pérennité de l'institution. Nous pensons que les plus gros risques se situent au niveau du manager, des employés des finances de l'association, de sa réputation, des bailleurs de fonds et d'une augmentation de la concurrence. Les causes sont présentes dans la figure suivante.

Figure 15
Diagramme d'Ishikawa



7. Recommandations

Le diagnostic organisationnel de l'association Intermondes et les enjeux que nous avons mis en exergue dans la partie théorique nous permettent de proposer les recommandations suivantes.

Recommandation 1 : Définir son Identité

Après plusieurs mois d'existence, nous pensons qu'il est important qu'Intermondes crée et formalise, à l'interne comme à l'externe, sa propre identité. Elle doit donc redéfinir les éléments qui justifient son existence et qui la pousse à réaliser ses projets. C'est répondre à la question « *Qui sommes-nous ?* ».

Recommandation 2 : Etablir une stratégie

Toutes les décisions prises, toutes les actions menées doivent être en cohérence avec la stratégie choisie. Il s'agit de donner une direction, un plan d'évolution de l'organisation et de savoir « *Où voulons-nous être demain ?* ». Ceci est nécessaire pour que les acteurs comprennent les enjeux de l'organisation.

Recommandation 3 : Etablir des objectifs SMART

La réalisation de la stratégie passe par la définition d'objectifs SMART à court, moyen et long terme autour desquels l'activité de l'organisation doit s'articuler. Il s'agit ici de savoir « *Comment allons-nous-y arrivé ?* ».

Recommandation 4 : Parler de l'association

Il est important de mettre à disposition des parties prenantes un document qui présente Intermondes. Quels sont ses objectifs, ses activités/projets, ses succès, ses compétences. Il est nécessaire de fournir des informations pour que tous comprennent le rôle qu'elle joue. Elle doit aussi établir une identité visuelle (logo) qui permettra aux acteurs de la reconnaître.

Recommandation 5 : Etablir un plan de communication envers les bénéficiaires

L'association étant nouvellement constituée, il est nécessaire de communiquer sur cette dernière afin qu'elle augmente sa notoriété. Nous suggérons la mise en place d'un plan de communication pour la population locale qui peut contenir des éléments comme l'organisation d'événements avec la population (par exemple, match de foot avec les enfants), des éléments publicitaires (bannière présentant l'enseigne sur les

bâtiments de l'association), des éléments de distinction (habits avec logo de l'association permettant de reconnaître les membres).

Recommandation 6 : Savoir communiquer avec l'externe

Dans un premier temps, il nous paraît nécessaire de revoir le contact avec les bailleurs existants. Ceci passe par la création de rapports (rapport annuel, rapport d'activité, informations sur une problématique) Ces derniers doivent être réalisés de manière régulière selon une certaine structure établie qui permet de présenter l'information de manière claire, transparente et continue. Dans un deuxième temps, nous pensons qu'il faudrait essayer d'utiliser les bailleurs actuels comme vecteurs d'informations. Ces derniers peuvent facilement transmettre des communiqués dans les pays du Nord. Mais pour être cohérent, il est nécessaire de mettre en place un portail d'informations afin de communiquer avec l'international. Par exemple, il nous paraît essentiel de créer un site Web de l'association.

Recommandation 7 : Structurer l'organisation

L'organisation ne doit plus être dépendante d'un noyau central. Il est nécessaire de hiérarchiser la structure de l'organisation, de définir des rôles : le responsable des RH, le comptable, les chefs de projets, le responsable de la communication, de la logistique, etc. Il faut que les collaborateurs sachent qui fait quoi et pourquoi. Ceci facilite la prise d'initiatives et donc le passage de la réflexion à l'action.

Recommandation 8 : Déléguer les tâches

Une personne ne peut pas réaliser toutes les tâches de l'organisation. Il est nécessaire de savoir déléguer les tâches à des employés responsables en leur expliquant leur rôle et le résultat attendu. Cette délégation doit s'accompagner d'un soutien et d'un suivi. Le coordinateur doit faire confiance et donner une chance à ses collaborateurs. De cette manière, ils se sentent responsabilisés.

Recommandation 9 : Préparer la relève

Nous l'avons vu, actuellement tout repose sur une personne. Pour assurer la continuité de l'association, il nous paraît nécessaire de préparer la relève et de former une personne pour reprendre le rôle.

Recommandation 10 : Diversifier les ressources financières

Pour se professionnaliser, il est nécessaire d'acquérir une certaine autonomie par rapport aux bailleurs de fonds. L'association doit avoir le choix et prendre ses propres

décisions pour la bonne gestion de son organisation. Il n'est pas sain d'assouvir tous les désirs des bailleurs. Il nous paraît donc essentiel de diversifier les ressources et de créer des réserves. Ceci peut se réaliser par le développement d'une activité génératrice de revenus.

Recommandation 11 : Améliorer les conditions de travail

Premièrement, la situation actuelle (inégalité des conditions) crée une frustration chez certains membres de l'association. Il est donc nécessaire de remettre à plat les conditions de travail, qu'elles soient équitables pour tous les collaborateurs. Nous suggérons de centraliser tous les avantages offerts par les bailleurs afin de les distribuer de manière égale en se basant sur des critères définis (poste, niveau de responsabilité, atteinte des objectifs, etc.). Deuxièmement, nous avons vu que les conditions actuelles ne sont pas satisfaisantes. Intermondes doit respecter le même engagement qu'elle promet au bénéficiaires à ses propres employés. Ceux-ci ont le droit d'avoir un contrat de travail et des conditions sociales minimums. Il faut exiger des bailleurs de fonds qu'un part du budget de chaque projet permette d'offrir ces conditions minimales.

Recommandation 12 : Connaître ses employés

Les entretiens avec les employés nous ont permis de constater que beaucoup d'entre eux ont une multitude d'idée d'amélioration et de compétences inexploitées. Il nous paraît donc intéressant pour le coordinateur de prendre le temps de mieux les connaître afin de pouvoir exploiter leurs connaissances. Il est donc important d'établir avec eux leurs sources de motivation, un plan de carrière et la définition de leurs intérêts personnels. Ceci facilitera aussi la distribution des tâches selon leurs compétences.

Recommandation 13 : Améliorer les compétences

La professionnalisation de l'association passe inévitablement par l'amélioration des compétences. Il faudrait donc proposer des formations, partager le savoir sur certains domaines. Nous pensons ici en priorité à la gestion de projets et à la comptabilité qui nécessite une amélioration pressante. La proposition de formation constitue aussi une forte source de motivation pour bien des employés qui ont l'envie de se spécialiser. Nous pensons aussi que les bailleurs de fonds peuvent être une source de formation; on le voit dans le partenariat avec l'ONG TDH.

Recommandation 14 : Se doter d'outils de gestion

L'utilisation de certains outils ou principes de gestion devrait faciliter les opérations d'Intermondes. Nous pensons ici notamment à un logiciel comptable qui apporterait une gestion plus précise permettant de revoir en détail l'attribution des dépenses et donc une meilleure gestion des coûts (allocation des ressources). Nous pensons aussi à des outils de communication interne (création d'un Intranet) pour améliorer la circulation de l'information. Des outils comme le macroplanning permet aussi d'avoir une vue d'ensemble claire sur les différents partenaires, les budgets engagés ainsi que les durées de projet.

Recommandation 15 : Capitaliser le savoir

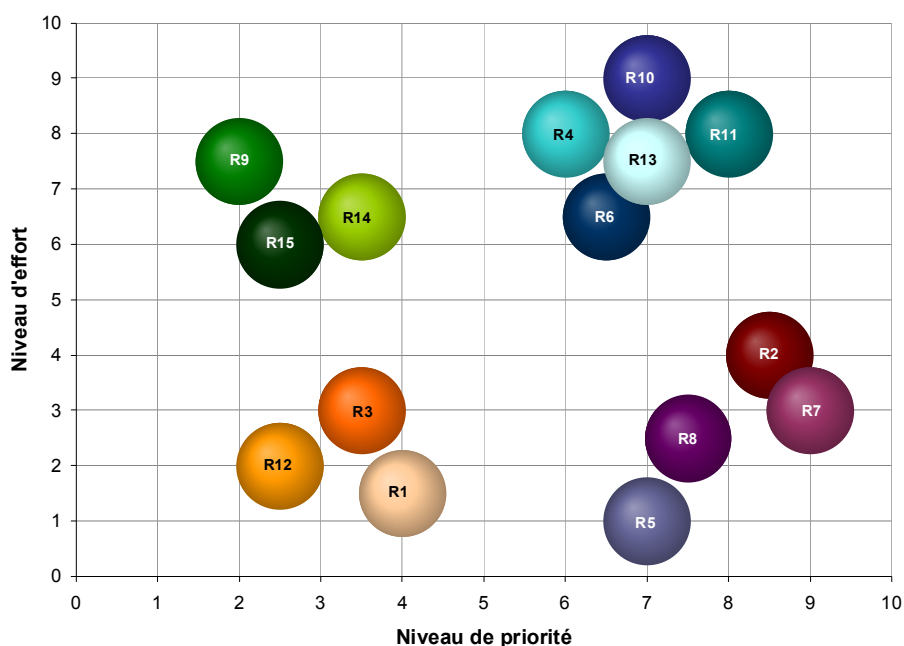
Il est nécessaire de capitaliser toute l'expérience accumulée par l'association. Il s'agit ici d'éviter de refaire les mêmes erreurs et donc de développer ses activités selon les expériences vécues. Nous l'avons vu, il est aussi important de mesurer l'impact social des réalisations. Après chaque activité, succès, il faut consigner l'information.

Les recommandations proposent donc à Intermondes de franchir les premières étapes de la professionnalisation afin d'assurer la pérennité de l'organisation. Il va de soi qu'une multitude d'autres suggestions pourraient être proposées, mais il nous paraît important de commencer par se concentrer sur l'essentiel afin de ne pas se perdre dans une quantité exagérée de changements.

7.1 Evaluations des recommandations

Étant donné les ressources limitées de l'association, il nous a paru important de mettre une priorité sur les recommandations proposées. Pour cela, nous les avons évaluées selon deux critères : a) le niveau de priorité urgence de la recommandation et b) le niveau d'effort requis pour sa réalisation (en temps et ressources).

Figure 16
Evaluations des recommandations



La mise en place des recommandations 2, 5, 7 et 8 est impérative car elle permet de garantir la bonne continuité de l'association et n'exige pas des efforts inatteignables. Il s'agit donc ici de mettre en place une stratégie afin d'avoir une vision à plus long terme, de communiquer sur le changement de nom afin de développer la notoriété d'Intermondes auprès des bénéficiaires et conserver une légitimité d'action. Il s'agit aussi de structurer l'association afin qu'elle fonctionne de manière plus efficace.

Les recommandations 4, 6, 10, 11 et 13 exigent plus d'efforts mais nous paraissent néanmoins nécessaires. En effet, il s'agit d'améliorer la communication externe, diversifier les ressources financières afin de gagner en autonomie, d'offrir des conditions de travail acceptables pour les collaborateurs et de professionnaliser l'association.

Conclusion

L'étude de cas nous permet de dire que les ONG du Sud semblent effectivement faire face à des obstacles importants. Le diagnostic de l'association Intermondes nous a permis de constater que de manière générale, les ONG sont structurées par projets et considèrent peu l'organisation dans son ensemble. La rareté des ressources engendre inévitablement un climat d'insécurité amenant les ONG du Sud à considérer les bailleurs de fonds comme « des seigneurs » et à se plier à leurs moindres exigences. De plus, la part du budget allouée aux frais administratifs ne permet pas d'offrir des conditions de travail acceptables pour des professionnels. Les ONG n'ont donc pas les moyens de se professionnaliser. Aussi, elles éprouvent des difficultés à mettre en place des concepts de management provenant du domaine privé (notamment le marketing) d'autant plus que le contexte particulier des pays du Sud ne facilitent pas l'adhésion de ces principes. Pour finir, elles considèrent trop souvent que ces concepts vont à l'encontre de leurs valeurs fondatrices.

Les réalités rencontrées lors de notre voyage au Sénégal nous ont fait comprendre que les ONG du Sud sont encore bien loin des standards exigés par les donateurs (transparence, efficacité, redevabilité, etc.). Nous pensons que pour tenter de relever le défi de la professionnalisation, elles doivent premièrement comprendre que l'objectif de cet enjeu n'est pas de bureaucratiser leur structure mais bien d'augmenter l'impact à long terme sur les populations en améliorant la qualité de leurs services. Il s'agit alors pour l'organisation de se doter d'une stratégie en lien avec ces compétences clés. En effet, nous pensons qu'elles doivent se spécialiser afin de démontrer leur valeur ajoutée. Finalement, il est nécessaire d'apprendre à mieux gérer leurs relations avec les bailleurs, particulièrement les ONG du Nord. Bien qu'ils doivent être impliqués pour comprendre le contexte et les réels besoins de l'établissement, les ONG doivent garder leur autonomie et leur liberté de décision.

Alors, comment accompagner les ONG du Sud sur le chemin de la professionnalisation ? La réponse est évidente : le rôle des ONG du Nord doit évoluer. En effet, nous pensons que ces dernières doivent revoir la nature de leurs relations avec le Sud. Certes, les besoins de plus de transparence et de plus d'efficacité sont justifiés par le marché du don. Toutefois ces nouvelles tendances doivent s'accompagner d'un soutien qui est plus que financier. Nous pensons donc que les ONG du Nord doivent devenir de vrais partenaires du Sud. Ceci consiste à apporter un soutien complémentaire que ce soit au niveau de la formation (gestion de projet,

démarche qualité, etc.) ou des outils de gestion (organisationnel, comptable, etc.). Aussi, notre étude a montré que la professionnalisation implique indéniablement des frais de gestion plus élevés. Il est alors nécessaire pour les bailleurs d'accepter de financer une partie de ses frais. Effectivement, si on demande aujourd'hui aux ONG de manager leurs organisations comme des « entreprises », il faut leur accorder les moyens d'y arriver. En définitive, accompagner les ONG du Sud peut être comparé au rôle d'un coach qui guide, conseille tout en laissant au partenaire local l'entière responsabilité de ses actions. C'est lui donner les moyens de résoudre par elle-même les problèmes rencontrés.

En demandant aux ONG du Sud d'atteindre des standards très élevés, ne risquons-nous pas de dénaturer leur mission de base ? Bien que la professionnalisation des ONG est un développement nécessaire, nous estimons qu'il ne faudrait pas aller dans l'excès et tenter de transformer ces associations en entreprises commerciales. Les valeurs fondatrices (culture du désintéressement, valeurs philanthropiques, âme de militant) sont essentielles pour le bon fonctionnement de l'établissement. Il ne faudrait pas abandonner cette culture en faveur d'une plus grande rentabilité. Au contraire, nous pensons qu'il est nécessaire de dépasser l'idée de la contradiction entre organisation sans but lucratif et professionnalisation. Les concepts de management sont faits pour être transformés, adaptés ou réinventés selon à la réalité de l'organisation. Il est essentiel de concilier les outils de gestion avec les missions de l'organisation.

Finalement, les conclusions de cette étude nous amène à proposer quelques questionnements sur la responsabilité des ONG du Nord : Sont-elles réellement conscientes des besoins des ONG du Sud ? Peuvent-elles imposer au Sud des outils qui ne correspondent pas forcément à leur réalité et qui ne sont pas facilement adaptables vu leur contexte ? N'ont-elles pas une obligation éthique d'aider à se professionnaliser tout en leur laissant une autonomie ? Finalement, les ONG du Nord sont-elles simplement devenues « les banquiers » de l'aide humanitaire mondiale ? Nous laisserons au lecteur la possibilité de se faire ses propres opinions. Quoiqu'il en soit, il nous paraît évident que si la mission commune des organisations de développement est d'éradiquer la pauvreté dans le monde, nous ne pouvons pas exiger à nos partenaires du Sud des changements sans leur donner les moyens de les réaliser.

Bibliographie

Livres

QUEINNEC, Erwan et IGALENS, Jacques et al. *Les organisations non gouvernementales et le management*. Paris : Vuibert, 2004. 318 p.

LEWIS, David. *The management of Non-Governmental Development Organizations*. Routledge, 2006. 290p.

RYFMAN, Philippe. *Les ONG*. Coll. Repères. Paris : La Découverte, 2004. 107 p.

Rapports

BafD/OCDE. Perspectives économiques en Afrique. In : *Le Sénégal* [en ligne]. Mai 2008. P. 587-601

http://www.oecd.org/document/61/0,3343,fr_2649_15162846_40344893_1_1_1_1,00.html (consulté en août 2008).

DEVELOPMENT INITIATIVES. *Global Humanitarian Assistance 2007/2008* [en ligne]. Février 2008. 49 p. <http://www.globalhumanitarianassistance.org/gha2007.htm> (consulté en juillet 2008).

FONDATION ZEWO. *La galette des dons : les organisations ZEWO s'en tirent mieux que les autres* [en ligne]. Mars 2007. 6 p.

http://www.zewo.ch/version_f/pdf/spendenstatistik_f_06.pdf (consulté en juillet 2008).

FONDATION ZEWO. *Rapport annuel 2006: Portrait de la fondation ZEWO et Label de qualité* [en ligne]. 2006. 2 p.

SUSTAINABILITY. *The 21st Century NGO: In the Market for Change*. 2003 [en ligne]. 60 p. http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/reports_article.asp?id=51 (consulté en août 2008).

Articles de périodique

MINSCH, Ruedi et GUSSOW, Carolin. Les dons en Suisse: les ménages les plus pauvres sont proportionnellement les plus généreux. *La Vie économique*, 2006, 7/8-2006, p. 56-58.

SWISSFUNDRAISING. Année record pour le marché suisse des dons. *Fund-Info* [en ligne]. 2006, p. 12-15.

http://www.swissfundraising.org/index_fr.php?TPL=3401&x3000_Open=45 (consulté en juillet 2008)

Sites Web

CENTRAL INTELLIGENCE AGENCY. *The World Factbook* [en ligne].
<https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/sg.html> (consulté en juillet 2008).

CONFEDERATION SUISSE. *Département Fédéral des Finances* [en ligne].
www.estv.admin.ch/f/wpe/dienstleistung/dok/kurse2007.pdf (consulté en juillet 2008).

NATIONS UNIES. *Objectifs du millénaire pour le développement* [en ligne].
<http://www.un.org/french/millenniumgoals/> (consulté en août 2008).

REPUBLIQUE DU SENEGAL. *Site officiel du gouvernement* [en ligne].
<http://www.gouv.sn/> (consulté en juin 2008).

SGS NGO BENCHMARKING. *Governments and institutions services* [en ligne].
http://www.sgs.com/ngo_benchmarking.htm?serviceId=6967&lobId=5549 (consulté en août 2008).

SUSTAINABILITY : *Civil Society, Socially Responsible Investment and the Media* [en ligne].
http://www.sustainability.com/researchandadvocacy/analysis_article.asp?id=1303
(consulté en août 2008).

UBS SA. *UBS Optimus Foundation* [en ligne].
http://www.ubs.com/1/f/ubs_ch/private/keyclub/optimusfoundation.html (consulté en septembre 2008).

Livres consultés mais non référencés

ALEXANDRE-BAILLY, Frédérique. *Comportements humains et management*. 2^e éd. Paris : Pearson Education, 2006. 324 p.

COLLETTE, Christine. *Économie sociale et solidaire*. Paris : Dunod, 2008. 148 p.

NDIAYE, El Hadji Mamadou. *Dynamique, Changements et gestion des espaces publics urbains* : La gare routière Petersen de Dakar. 2005. 150 p.

ROBBINS, Stephen et DECENZO, David. *Management, l'essentiel des concepts et des pratiques*. 4^e éd. Paris : Pearson Education, 2004. 523 p.

THOMMEN, Jean-Paul. *Introduction à la gestion d'entreprise*. 4^e éd. Zurich : Versus, 2005. 909 p.

Site Web consultés mais non référencés

CICR. *Infothèque* [en ligne].
http://www.icrc.org/web/fre/sitefre0.nsf/iwpList2/Info_resources?OpenDocument
(consulté en juin 2008).

COORDINATION SUD. *Appui aux ONG* [en ligne].
<http://www.coordinationsud.org/spip.php?rubrique25> (consulté en août 2008).

ENDA TIERS MONDE. [en ligne]. <http://www.enda.sn/> (consulté en juin et juillet 2008).

HAP INTERNATIONAL. *Benchmark* [en ligne]. <http://www.hapinternational.org/projects/standard/benchmarks.aspx> (consulté en août 2008).

INTERNATIONAL NGO TRAINING AND RESEARCH CENTER. *Publications* [en ligne]. www.intrac.org (consulté en août 2008).

ONG SCAN. *Comment sont établis les indicateurs ?* [en ligne]. http://www.ong-scan.org/article.php?id_article=9 (consulté en juillet 2008).

UBS. *Philanthropy Services* [en ligne]. http://www.ubs.com/1/f/ubs_ch/wealth_management_switzerland/exclusive_services/philanthropy_services/downloads.html (consulté en juin 2008).

Annexe 1

Critères de notation de la société SGS



Aid Monitoring Services

Benchmarking of Non-Governmental Organizations (NGOs)

The international donor community recognizes more and more the importance of NGOs in the development cooperation process. Their grassroots presence ensures better assimilation of local specificity and they play a growing role in projects' design and implementation. Thanks to public and private donations, these organizations benefit from important financial resources in order to carry out their not-for-profit operations. The increasing number of NGOs in some developing and transition countries clearly reflects this relatively new situation.

However, the lack of explicit NGO regulations may raise some concerns on their proper utilization of funds and other fiscal advantages. There is an increasing need to ensure greater transparency, efficiency and effectiveness on the usage of funds they are entrusted with.

Hence the purpose of "NGO Benchmarking", which is to provide donor agencies, NGOs, as well as private sponsors, with an independent assessment of NGOs' performance, not on the basis of isolated / limited criteria but against an integrated set of perspectives, namely:

P 1. Dimensions of Good Practices

Board of Trustees, Strategic Framework, Integrity Management, Communication, Advocacy and Public Image, Human Resources, Fund Raising - Resources Allocation and Financial Controls, Operations Outcomes, Continuous Improvement.

P 2. Contributor's expectations

Transparency, Efficiency, Effectiveness.

P 3. Management Components

System, Activities (Programs / Projects), Human Resources, Finance.

P 4. Continuous Improvement

Plan, Do, Check, Act.

NGO Benchmarking assesses the performance of an NGO against the above-mentioned perspectives, integrating 108 objectively verifiable indicators extracted from a large selection of Codes of Good Practices and International Standards. The strict application of professional auditing principles is complemented by the use of a dedicated IT platform enabling to provide the client with preliminary results, for immediate validation purposes.

	Dimensions of Good Practices	Contributors' Expectations	Management Components	Continuous Improvement	
	1 to 9	Transparency Efficiency Effectiveness	System Activities HR Finance	Plan Do Check Act	
108 Objectively Verifiable Indicators					
Integrity Management Q: Is there a specific clause on the Code of Ethics/Conduct in all employees and volunteers' contracts?	3	T	HR	P	SCORE
Fundraising, Resources Allocation and Financial Controls Q: Has the organization measured its cost of raising 100\$?	6	EY	F	D	SCORE
Outcomes Q: Do you have and implement an impact assessment procedure for each of your projects?	8	ES	A	C	SCORE
Q:.....					
Q:.....					
	SCORE	SCORE	SCORE	SCORE	Total Score

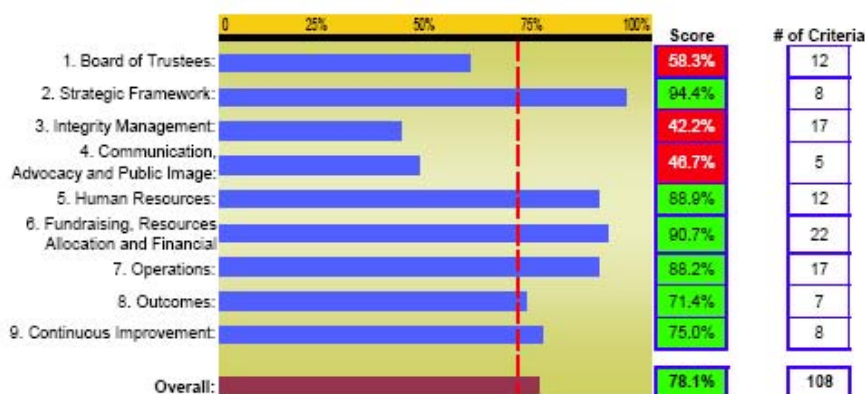
NGO Benchmarking Results

1. Audit Report:

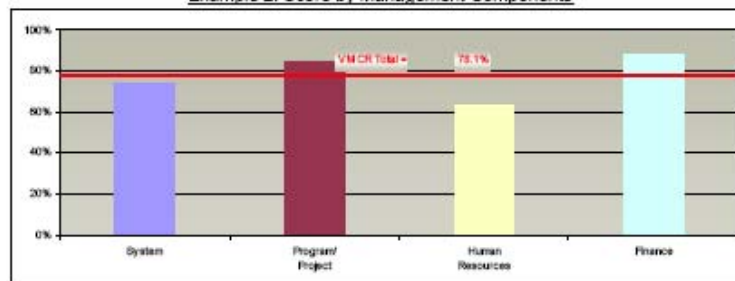
Results are based on a 5 to 7 man-days audit process including interviews and examination of documentary evidence, possibly complemented by project site visits. Featured in a brief audit report, these results provide:

- A detailed identification of the strengths and areas of potential improvement;
- Scores by Dimension, Expectation, Component and Continuous Improvement Step;
- A list of recommendations outlining the Good Practices criteria that ought to be addressed for improving current performance and compliance levels.

Example 1: Score by Dimensions of Good Practices



Example 2: Score by Management Components



2. Certification:

An SGS certificate is delivered to the audited NGO if it gets an overall score above 70%.

A client receives:

- The NGO Benchmarking Standard, with 108 criteria organized along the 9 Dimensions of Good Practices;
- A precise and comprehensive snapshot of results, identifying where the NGO stands against the Benchmark;
- A list of Recommendations for the NGO to set up an Action Plan towards Continuous Improvement;
- It may be added that the IT platform is flexible enough to allow the client to adjust the Standard by adding or removing criteria, towards the creation of its Own Internal Standard.

For inquiries about NGO Benchmarking please contact: robert.jourdain@sgs.com

Annexe 2

Statuts de l'association Intermondes

TITRE I : Dénomination, siège social, durée

Article 1

Il est créé à Dakar au Sénégal conformément aux dispositions du code des obligations civiles et commerciales une association à but non lucratif dénommée Inter mondes.

Article 2 :

Le siège social de l'association est installé à Guediawaye, au Golf Nord Club, derrière l'ex parcours de Golf Sud, lot no 85 TF no 50 DP .Il peut être transféré en tout autre endroit par décision du conseil d'administration

Article 3 :

Sa durée est illimitée

TITRE II : Objet de l'association Inter mondes

Article 4

Inter mondes a pour but de contribuer à l'avènement d'une société plurielle, solidaire et intégratrice fondée sur la citoyenneté et l'équité.

Elle a pour mission principale de combattre la pauvreté, dans ses dimensions économiques, sociales, politiques, culturelles, ainsi que les mécanismes de sa production, par la construction d'une citoyenneté véritable, dans une société politique où tous les membres participent de manière responsable et autonome à la régulation collective.

INTERMONDES vise le renforcement de la citoyenneté et des capacités d'organisation des populations urbaines et rurales. Elle appuie et accompagne les initiatives à la base dans les domaines de la santé, de l'éducation, de la culture, de la décentralisation, de l'environnement, du respect des droits humains .L'accompagnement de INTERMONDES permet de renforcer les capacités des populations à :

- Négocier et produire des règles avec tous les acteurs de leur environnement ;
- Elaborer des stratégies gagnantes ;
- Produire et développer des connaissances ;
- Valoriser et gérer durablement les ressources mises à leur disposition ;
- Développer une citoyenneté active pour mieux se situer par rapport aux enjeux nationaux et internationaux.

TITRE III : Ressources

Article 5

Les recettes de l'Association Inter mondes se composent :

- Des cotisations et souscriptions de ses membres ;
- Des subventions, dons ou legs d'origine éthique ou plus généralement toutes les ressources qu'elle peut légalement constituer
- Des ressources créées à titre exceptionnel
- Du produit des services rendus.

L'association peut accomplir tous les actes se rapportant directement ou indirectement à son objet. Elle peut notamment acquérir dans le cadre de la réalisation de son objet toutes propriétés et droits matériels, louer, donner à louer, engager du personnel, conclure des contrats, rassembler des fonds, soit toute autre activité justifiée dans le cadre de sa mission.

TITRE IV : Membres

Article 6

Peut être membre de l'association, toute personne physique ou morale qui désire participer aux buts de l'association et qui motive sa candidature par une demande écrite et signée par trois membres de l'association.

L'admission est prononcée par le conseil d'administration à la majorité des 2/3 des voix par vote à bulletin secret

Le membre adhère aux statuts et règlement intérieur en signant ces derniers avec la mention « lu et approuvé »

-Sont considérés comme membres fondateurs les personnes physiques ou morales ayant

contribué à la création de l'association Inter mondes

- sont membres actifs les personnes physiques ou morales qui ont adhéré à l'association, qui s'acquittent de leurs cotisations et qui participent effectivement aux activités de l'association Inter mondes

-Sont membres d'honneur les personnes reconnues par conseil d'administration comme membres à titre exceptionnel à cause de leur engagement dans les causes portées par Inter mondes ou à raison d'éminents services rendus à Inter mondes

Article 7

Les membres payent un droit d'adhésion à leur admission et une cotisation annuelle dont les montants sont fixés par l'assemblée générale

Article 8

La qualité de membre de l'Association se perd par :

- démission par lettre adressée au président de l'association

- radiation prononcée, pour non-paiement de la cotisation ou pour motifs graves, par l'assemblée générale sur proposition du conseil d'administration, Le membre concerné est préalablement appelé à fournir ses explications

Toutefois, entre deux assemblées générales, un membre peut faire l'objet d'une décision de suspension pour les mêmes motifs

TITRE V : ASSEMBLEE GENERALE

Article 9

L'assemblée générale ordinaire se réunit une fois par an sur convocation du conseil d'administration.

L'assemblée générale extraordinaire est convoquée à chaque fois que de besoin à la demande du conseil d'administration ou d'au moins un 1/3 des membres. Cette dernière aura lieu dans les 15 jours suivant la demande.

L'assemblée générale se compose de tous les membres. Elle est présidée par le président du conseil d'administration et en son absence, par le vice-président ou par le membre le plus âgé du conseil

Article 10.

L'assemblée générale possède les pouvoirs qui lui sont expressément reconnus par la loi. Elle a les compétences suivantes : l'adoption et la modification des statuts ; la nomination et la révocation des administrateurs et des contrôleurs ; l'approbation des budgets et comptes ; la dissolution ; l'exclusion d'un membre ; la définition de la politique de l'association ; la délégation de pouvoirs

L'assemblée générale se prononce également sur les montants des cotisations et sur toutes autres questions inscrites à l'ordre du jour.

Article 11

Tous les membres de l'association sont convoqués aux assemblées générales ordinaires annuelles ou extraordinaires par le président du conseil d'administration au moins 15 jours avant la date de l'assemblée. Les convocations par lettre ordinaire, mentionnent l'ordre du jour, le lieu, le jour et l'heure de la réunion.

Article 12

Tous les membres ont un droit de vote égal à l'assemblée générale. Un membre peut se faire représenter par procuration écrite. Une seule procuration est admise par membre présent à l'assemblée. Les résolutions sont prises à la majorité simple des voix présentes et représentées par procuration sauf dans les cas où il en est décidé autrement par la loi ou les présents statuts (modification des statuts, modification du conseil d'administration, dissolution). En cas d'égalité, la voix du président est prépondérante

Article 13

L'assemblée générale ne peut délibérer valablement que si la moitié plus un des membres de l'association sont présents ou représentés.

Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle convocation, comportant obligatoirement le même ordre du jour est adressé aux membres dans le mois. Pour cette nouvelle réunion, les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés, quelque soit leur nombre

Article 14

Les décisions de l'assemblée sont consignées dans un registre des actes de l'association, sous forme de procès-verbaux, signés par le président et le secrétaire. Ce registre est conservé au siège social, où tous les membres peuvent en prendre connaissance.

TITRE VI : Conseil d'administration

Article 15

L'Association est administrée par un Conseil de 15 membres, élus au scrutin secret, pour une durée de trois ans, par l'Assemblée Générale. Le mandat est renouvelable.

Article 16

En cas de vacance, le Conseil pourvoit provisoirement au remplacement par cooptation et suite à un vote à la majorité des membres élus présents ou représentés.

Les pouvoirs des membres ainsi élus prennent fin à l'expiration du mandat des autres membres du conseil.

Article 17

Le conseil élit en son sein pour une période de trois ans un bureau exécutif composé de :

Un Président

Un vice Président

Un secrétaire exécutif

Un secrétaire exécutif adjoint

Un trésorier général

Un trésorier général adjoint

Article 18

Le Conseil se réunit une fois tous les trois mois en session ordinaire et chaque fois que de besoin sur convocation du Président ou sur la demande du tiers de ses membres.

Il est présidé par son Président ou, s'il est empêché par le Vice-président

Article 19

Le conseil ne peut délibérer valablement que si au moins la moitié plus un des administrateurs sont présents ou représentés.

Chaque administrateur ne peut être porteur que d'une seule procuration écrite.

Si le quorum n'est pas atteint, une nouvelle convocation, comportant obligatoirement le même ordre du jour est adressée aux membres du Conseil d'Administration dans le mois. Pour cette nouvelle réunion, aucune condition de quorum n'étant requise, les décisions sont prises à la majorité des membres présents ou représentés

En cas de partage des voix, celle du Président est prépondérante.

Article 20

Les décisions sont consignées sous forme de procès-verbaux, signés par le président et le secrétaire, et inscrits dans un registre disponible au siège de l'association

Article 21

Les membres du Conseil d'Administration ne peuvent recevoir aucune rétribution en raison des fonctions qui leur sont confiées.

Toutefois, les frais engagés dans le cadre des missions qui leur sont confiées sont remboursés.

Article 22

Le conseil d'administration a les pouvoirs les plus étendus pour l'administration et la gestion de l'association. Il peut, notamment :

- faire et passer tous actes et tous contrats,
- acquérir tous biens meubles ou immeubles,
- accepter tous legs, subsides, donations et transferts,
- conférer tous pouvoirs à des mandataires de son choix, associés ou non,
- représenter l'association en justice, tant en défendant qu'en demandant
- nommer et révoquer le personnel de l'association,

Article 23

Le Président représente l'association dans tous les actes de la vie civile .Il ordonne les dépenses, préside les réunions du bureau du conseil d'administration et de l'assemblée générale. Il répond du patrimoine, du fonctionnement et des résultats de l'association et veille aux statuts et règlement intérieur.

Article 24

Le secrétaire exécutif est chargé de la coordination et mise en œuvre des activités de l'association. Il est chargé de la gestion quotidienne de l'association .Il est chargé de la correspondance , de la tenue des réunions , de la préparation des programmes et budget .Il dispose de tout autre pouvoir délégué par le conseil d'administration et défini par le règlement intérieur.

Article 25

Le trésorier est le comptable de l'association et règle les dépenses, les biens meubles et immeubles

TITRE VII : Contrôle

Article 26

L'assemblée générale élit les commissaires aux comptes au scrutin secret pour une durée de trois ans.

TITRE IX : MODIFICATION DES STATUTS ET DISSOLUTION

Article 30

Les statuts peuvent être modifiés par l'Assemblée Générale sur proposition du Conseil d'Administration.

Les propositions de modifications inscrites à l'ordre du jour de l'assemblée Générale, doivent être envoyées à tous les membres de l'Assemblée au moins 15 jours à l'avance.

Dans tous les cas, les statuts ne peuvent être modifiés qu'à la majorité des 2 /3 des membres présents ou représentés.

Article 31

L'Assemblée Générale, appelée à se prononcer sur la dissolution de l'Association est convoquée spécialement à cet effet, dans les conditions prévues par les statuts.

Pour être valable, la décision de dissolution doit être votée par au moins les 2 /3 des membres présents ou représentés

Article 32

En cas de dissolution, l'Assemblée Générale désigne un ou plusieurs commissaires, chargés de la liquidation des biens de l'Association. Elle attribue l'actif net à un ou plusieurs établissements ou association analogues.

lu et approuvé par l'assemblée générale
Dakar, le 15 Janvier 2007

Secrétaire de séance
Babacar Mbaye

Président de séance
Ousmane kebe

Annexe 3

Contrat et terme de mission

Termes de références de la mission de Madame Christina Tschopp

Préambule

L'Association Inter-Mondes est une structure juridiquement récente puisque créée à Guédiawaye le en Avril 2008.

Son histoire, pourtant, son ancrage et ses activités remontent à 1975 avec la création d'ENDA GRAF tandis que son installation à Guédiawaye date de 1994.

Les responsables de l'actuelle association sont, en effet, pour la plupart membres d'ENDA GRAF et Inter-Mondes appartient toujours au Mouvement.

Contexte

Le contexte est celui d'un changement de statut qu'il s'agit, tout d'abord, de faire connaître et reconnaître des parties prenantes, acteurs, bailleurs.

Au-delà de l'aspect purement institutionnel, le changement est vécu à la fois comme un risque et un défi pour une équipe très engagée, mobilisée et militante mais exprimant un fort besoin de renforcement organisationnel et opérationnel.

Il n'est pas inutile d'ajouter que la mission s'inscrit dans un processus d'élaboration et mise en œuvre de projets visant à l'autonomie de la structure, processus accompagné, dès le 1^{er} juillet prochain, par une Unité d'Appui spécialisée dans la gouvernance de projets de développement en démarche qualité.

Nature de la mission et du contrat

La mission est une expertise bénévole

- dans le cadre d'une restructuration interne et d'un redéploiement des activités pour l'Association Inter-Mondes, d'une part
- dans le cadre d'un travail d'étude¹² (Bachelor d'économiste d'entreprise HES) dirigée par la Haute Ecole de Gestion en Economie d'Entreprise de Genève, d'autre part.

Objectifs de la mission

Compte tenu

- des compétences humaines et professionnelles de Madame Christina Tschopp,
- de ses attentes exprimées pour son travail de diplôme
- des besoins de l'Association Inter-Mondes,
- de la programmation d'ateliers en planification stratégique prévus dans la première semaine de juillet et de la méthode PIPO (planification des Interventions par Objectifs) qui sera utilisée,

¹² En annexe, le courriel de demande de stage de Madame Tschopp du 25/03/08

- du choix de gouvernance de projet en démarche qualité et des outils qu'elle suppose,

nous proposons :

- une mission de diagnostic afin d'avoir une situation initiale claire, transparente, confiante et des recommandations concernant essentiellement le management et l'organisation interne,
- Ce diagnostic sera utilisé lors des ateliers en planification puis pour la mise en place des procédures de gestion et communication en démarche qualité.

Durée et organisation de la mission

La mission est prévue du lundi 23 juin au jeudi 10 juillet 2008 soit 2 semaines et demie.

- Du 23 juin au 2 juillet : diagnostic de situation
- Du 3 juillet au 10 juillet : participation à l'élaboration de projet « Pépinière de Talents »¹³ et sa planification stratégique (méthode PIPO)

Lieu de la mission

Siège et bureau de l'Association à Guédiawaye. (13 km de Dakar).

Engagements accessoires

Madame Christina Tschopp atteste

- bénéficier des assurances maladie, responsabilité civile et rapatriement,
- être autorisée par sa hiérarchie à conduire la mission,
- se soumettre aux clauses de confidentialité et ne pas divulguer d'informations en privé ou en public concernant l'association et susceptibles de lui porter préjudice.

Propriétaire de ses travaux, Madame Christina Tschopp s'engage à remettre copie de son rapport ou mémoire d'étude à l'Association qui peut émettre, si nécessaire, ses points de vue.

L'équipe Intermondes s'engage à faciliter les démarches, recherches, entretiens, et à rendre disponibles les informations et documentations utiles à la mission.

Fait à Dakar, le lundi 9 juin 2008

Lu et approuvé, le

.....
Moussa Diop, Président

.....
Christina Tschopp

¹³ Le draft du projet est en annexe.

Annexe 4

L'impact social mesuré par Intermondes

Les données ci-dessous sont basées sur le rapport annuel 2007 de l'association et donnent la mesure de l'impact social de l'association sur deux projets.

Projet Mutuelles de santé :

- Appui à l'organisation de 16 mobilisations sociales
- Financement de 10 groupements mutualistes
- Organisation de 6 ateliers de formation des responsables de groupements mutualistes
- Organisation de 9 rencontres avec les leaders de groupements mutualistes solidaires et les responsables de groupement
- Organisation de 3 ateliers de recyclage ou de restitution au profit des animateurs
- Organisation d'un atelier de recyclage des gérants de mutuelles
- Organisation de 4 ateliers de travail, de recyclage et de formation
- Distribution de 1900 bande dessinée

Projet de prévention VIH :

- Formation de 9 membres du personnel sur la prévention du VIH/SIDA et de la tuberculose
- Formation de 150 éducateurs dans les communautés de routiers et de pêcheurs
- 2'608 causeries ont été tenues rejoignant 13'342 hommes, femmes et jeunes
- 3'999 entretiens individuels ont été effectués, soient avec 2'501 hommes et 1'498 femmes des milieux routier et pêcheur.
- 403 hommes et 193 femmes ont été référés aux services de dépistage et de traitement des IST/VIH/SIDA/TB
- 5 ateliers régionaux d'échanges et de concertation ont été tenus impliquant 118 personnes des communautés de pêche, des services de santé et ONG intervenant dans la lutte contre le VIH/SIDA
- 22'555 préservatifs masculins et 4'258 féminins ont été distribués dans les communautés de pêcheurs et routiers

Annexe 5

Critères de sélection émis par l'UBS Optimus Foundation

Additional criteria:

- Innovative or unconventional projects
- Sustainable projects that aim at a leverage effect
- Integrated projects with their own identity and structure
- Projects that promote the advancement of young women
- ZEWO, ISO certification or state approval of the applicant required.
- Experienced, local NGO as applicant
- No projects under CHF 100,000 per year (exception: child protection centres receive max. CHF 50,000 per year)
- The pre-proposal must enclose a detailed income and expenditure budget
- Promotion of young researchers
- Projects mainly concerning regions south of the 30th parallel
- Projects to the success of which the beneficiaries themselves contribute
- Projects that are integrated into local structures and cultures or that are firmly rooted in a scientific institution
- Interdisciplinary projects
- Projects that are visualizable and presentable
- Projects capable of being replicated in other places or under the aegis of other institutions
- Projects that promise to be self-supporting (incl. financing) within five years at most

Source : UBS Optimus Foundation (septembre 2008)

Annexe 6

Questionnaire de base pour le sondage des employés

Sondage du personnel sur l'organisation de l'Association Intermondes

Stratégie

1. Comment voyez-vous le développement / l'avenir de l'association ?
2. Quels sont, à votre avis, les principaux enjeux pour garantir le succès de l'association ?

Management

3. Comment qualifieriez-vous le style de management de l'association ?
4. Comment sont prises les décisions ? Y a-t-il un partage des responsabilités ?
5. Y a-t-il un contrôle interne exercé sur les tâches / réalisations de projets ?
6. Peut-on dire que le personnel travaille de manière autonome ? Pourquoi ?

Structure

7. Pourriez-vous rapidement me dessiner la structure de l'association ?
8. Les rôles de chaque membre de l'équipe sont-ils clairement définis ? Pourriez-vous les définir ?
9. Comment les tâches sont-elles réparties ?

Communication interne

10. Que pensez-vous de la communication en interne ? et des séances de travail ?
11. Par quel biais les collaborateurs communiquent-ils ? Comment se passe le partage d'informations ?
12. Pourriez-vous facilement décrire la gestion des projets des autres collaborateurs ? (leurs objectifs, réalisations, difficultés, etc.)

Conditions de travail

13. Comment évaluez-vous les conditions de travail au sein de l'organisation ?
14. Êtes-vous satisfait de ses conditions ? Que faudrait-il améliorer pour que les conditions soient optimales ?
15. Quelle est votre motivation ou intérêt à travailler pour Intermondes ?
16. Quels sont vos objectifs personnels ?

Général

17. De manière générale, que souhaiteriez-vous améliorer / changer dans l'association ?
18. Quelles seraient votre proposition concrète d'amélioration ?

Annexe 7

Présentation PowerPoint du résultat du sondage

L'organisation de l'Association Intermondes



Résultat du sondage

4 juillet 2008

Rappel des objectifs

- ▣ Avoir une perception de l'association par ses membres
- ▣ Ressortir les points forts ainsi que les points d'amélioration
- ▣ Avoir une discussion ouverte des résultats
- ▣ Établir un plan d'actions

Présentation des résultats

- ▣ Stratégie : perspectives et enjeux
- ▣ Culture et valeurs
- ▣ Structure
- ▣ Communication interne
- ▣ Management
- ▣ Conditions de travail
- ▣ Conclusions

Stratégie



- ▣ Perspectives de développement positives grâce un réseau important et un réel ancrage au niveau des populations

Mais enjeux importants...

- ▣ Augmenter la visibilité, notoriété de l'association
- ▣ Nécessité de diversifier les ressources
- ▣ Réorganisation indispensable
- ▣ Motivation des membres


Culture et valeurs



- ▣ Un idéal fort et partagé qui engendre une réelle volonté et un engagement important
- ▣ Un coordinateur respecté qui a réussi à fédérer l'équipe autour d'un projet commun
- ▣ Des collaborateurs fidèles et passionnés
- ▣ Forte capacité d'accueil et d'apprentissage

Structure



- ▣ Une organisation soleil
Tout passe par le coordinateur 
- ▣ Un cloisonnement entre les projets et un manque de synergie (y.c. avec les services de soutien)
- ▣ Une bonne perception des rôles de chacun mais pas de connaissance au niveau des tâches. Pas de cahier des charges
- ▣ Structure informelle qui ne permet pas au collaborateurs de se situer dans l'association et de prendre des responsabilités

→ Un besoin de formaliser l'organisation et les tâches

Communication interne

- ❑ Pas de communication horizontale
Discussion informelle, bouche à oreille
Problème dans la transmission d'information
- ❑ Les réunions : importantes mais trop longues et pas de programme, pas d'actions, ni de suivi et donc pas de résultats
- ❑ Peu de partage d'information au niveau des projets et surtout sur la situation des finances
- ❑ Il faut développer un outil commun et consulté par tous
- ❑ Pas de capitalisation de l'information

Management

- ❑ Coordinateur disponible, personnalité très appréciée, modeste, avec une autorité naturelle
- ❑ Toute l'organisation repose sur une personne
- ❑ Manque d'orientation, de planification et de suivi dans la gestion
- ❑ Il faut une gestion des ressources humaines
- ❑ Prises de décisions dans l'urgence et pas de processus ni de critères
- ❑ Présence d'une certaine autonomie dans la réalisation des projets, mais il manque la possibilité de prendre des initiatives et soumettre des idées
- ❑ Manque une délégation des tâches et du pouvoir tout en exerçant un suivi. Objectif de responsabiliser les membres et les pôles

→ Plus de leadership avoir une approche bottom-up

Conditions de travail

— — —

Les locaux, matériels et outils sont très appréciés mais de manière générale, les collaborateurs ne sont pas satisfaits des conditions de travail :

- ▣ Pas de statut social
- ▣ Pas de possibilité d'évolution ou de plan de carrière
- ▣ Volonté générale de suivre des formations pour renforcer les capacités
- ▣ Niveau des salaires et politique salariale (pas de rémunération au mérite)
- ▣ Surplus d'heures de travail et pas de vacances
- ▣ Conditions de transport

En conclusion

- ▣ Formaliser l'organisation
- ▣ Passer de la décision à l'action
- ▣ Mieux exploiter les compétences des membres
- ▣ Se professionnaliser
- ▣ Une plus forte responsabilisation
- ▣ Améliorer les statuts du personnel

Conclusion personnelle

- ▣ Diversification des ressources financières (autofinancement, partenaires)
- ▣ Accroître le réseau et la notoriété au niveau national et international
- ▣ Réaliser le plan stratégique de l'association puis déléguer des tâches en exerçant un suivi régulier
- ▣ Bonne gestion des projets et qualité d'exécution. Mais il manque une structure qui coordonne le tous et notamment qui s'occupe des employés
- ▣ Un changement dans la gestion et la structure va avoir un impact positif sur d'autres facteurs comme la communication

Merci à tous
pour votre participation !