

GUIDE DES ONG

[COLLECTION DES GUIDES PRATIQUES]



[Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique]

[Bureau international de l'information]

L'auteur

Hilary Binder-Aviles, consultante senior chez Mosaica, est le principal auteur de cet ouvrage. Organisation à but non lucratif, Mosaica a une vocation multiculturelle et se consacre au renforcement des capacités: elle fournit aux ONG des outils leur permettant de bâtir des collectivités et des sociétés justes, ouvertes à tous et prospères. Depuis vingt ans, Mosaica assure aide et assistance aux ONG pour leur création, leur fonctionnement, la planification et la gestion de leurs programmes, leurs procédures d'audit, leur gouvernance, la levée des fonds, leurs campagnes de mobilisation de l'opinion publique et la mise en place de leurs réseaux. L'organisation s'engage tout particulièrement auprès des associations qui servent et représentent des populations peu entendues lors des choix politiques et de l'attribution des financements.



Avec l'aimable autorisation de Hilary Binder-Aviles

Hilary Binder-Aviles possède une solide expérience du travail avec des ONG américaines fondées par des réfugiés et immigrants originaires d'Afrique, d'Amérique latine, d'Asie du Sud-Est et du monde arabe. Elle s'est occupée de la planification et de la formation d'alliances pour des ONG en Irak, au Yémen et en Egypte. Hilary Binder-Aviles est titulaire d'une licence en sciences politiques du Wellesley College et d'un master d'administration publique décerné par la John F. Kennedy School of Government de Harvard. Fortes de leurs décennies d'expérience avec des ONG aux Etats-Unis et sur les lieux de conflit, notamment au Moyen-Orient, en ex-Yougoslavie, au Pakistan et en Afghanistan, la fondatrice de Mosaica, Emily Gantz McKay, et sa vice-présidente, Hila Berl, ont également apporté leurs lumières et fourni des analyses et exemples précis.

GUIDE DES ONG

S O M M A I R E

Vous est-il déjà arrivé de constater l'existence d'un problème et de vouloir agir ? Oui, bien sûr. Personne ne s'en occupe, ni l'école, ni la police, ni les services d'aide sociale, ni les institutions religieuses, ni les familles. Mais d'autres personnes partagent votre souci et souhaitent intervenir.

C'est ainsi que vous décidez de créer une organisation non gouvernementale, une ONG. Ce manuel vous guidera à travers les différentes étapes régissant la fondation et le fonctionnement d'une ONG.

Introduction



Un puissant
outil de
changement

[2]

1



Créer et
pérenniser
une ONG

[6]

2



Valeurs, vision
et mission
– la boussole

[14]

3



Planification,
évaluation
et gestion

[22]

4



Le
conseil
d'administration

[36]

5



Participation
et émancipation
locales

[48]

6



Partenariats avec
d'autres ONG et
le secteur public

[56]

7



Les différents
bailleurs
de fonds

[64]

Documentation [75]

A photograph of three hands reaching towards a bright sun, symbolizing unity and change. The hands are silhouetted against the warm, golden light of the sun, which is partially obscured by a circular shadow. The background is a textured, slightly grainy surface, possibly a wall or a piece of fabric, with a warm, golden-brown color palette. The overall mood is hopeful and inspiring.

Introduction

UN PUISSANT OUTIL DE CHANGEMENT

Les organisations non gouvernementales (ONG) militent pour les droits de l'homme et la protection de l'environnement, favorisent l'émergence de jeunes leaders, s'attachent à mettre fin à la violence contre les femmes et les enfants, aident les plus démunis et bien plus encore. La création d'une ONG peut être un puissant outil de changement.

Les organisations non gouvernementales (ONG) ne dépendent ni des pouvoirs publics ni du monde de l'entreprise. Plutôt qu'un but lucratif ou les intérêts d'un groupe restreint d'individus, elles ont pour vocation de servir l'intérêt public et le bien commun. Leur indépendance leur permet de contrôler l'action gouvernementale et de recommander des améliorations.

Les ONG ayant la confiance à la fois des pouvoirs publics et des milieux d'affaires peuvent contribuer à arbitrer certains conflits ou à résoudre certaines préoccupations générales. Enfin, leur indépendance vis-à-vis des instances gouvernantes, des partis politiques et des institutions religieuses leur donne toute latitude pour instaurer une communauté de vues parmi la population. Elles font appel aux bonnes volontés et à d'autres moyens pour mettre en œuvre cette vision.

Que vous songiez à créer votre ONG, que vous en ayez déjà fondé une ou que vous en dirigiez une depuis des années, vous faites partie d'un mouvement mondial de mobilisation pour donner vie au changement. Depuis quelques dizaines d'années, les ONG sont le fer de lance d'une vaste dynamique sociale visant à améliorer les conditions d'existence. Les ONG se multiplient rapidement dans les jeunes démocraties. Dans les anciennes républiques soviétiques et ailleurs, ces organismes contribuent à la mise en place d'institutions démocratiques et d'un socle de protection pour les populations en situation de précarité.

Le terme d'ONG est né au lendemain de la Seconde Guerre mondiale. Les Nations unies l'utilisent alors pour désigner les organismes privés qui aident à réparer les dommages, à gérer les millions de personnes déplacées, les orphelins et le fort taux de chômage. Mais le concept même de citoyens se rassemblant autour de questions majeures remonte bien plus loin. Pour certains chercheurs, la première ONG internationale est Anti-Slavery International, créée en 1839 pour lutter contre l'esclavage.

Aujourd'hui, l'ONU reconnaît quelque 40 000 ONG internationales, mais il en existe des millions d'autres opérant à l'échelle nationale. Les ONG sont multiformes. Il peut s'agir de vastes structures multinationales ou de petites entités locales fonctionnant dans un village. Certaines sont spécialisées et se consacrent aux femmes, aux jeunes, à l'environnement, aux droits de l'homme, à l'enseignement ou à la santé. D'autres recouvrent plusieurs questions ou secteurs.

Quel que soit leur domaine ou leur rayon d'action, toutes ont pour objectif d'améliorer les conditions de vie ou de résoudre un problème social. La plupart des ONG sont fondées par d'ardents défenseurs d'une catégorie de population ou d'une cause. Mais il faut plus que de la passion pour monter et gérer une ONG. Il faut des connaissances, des compétences, des moyens et des relations. Il faut aussi du temps, de l'organisation, de la patience et de l'adaptabilité.

Ce guide propose un mode d'emploi pour créer une ONG efficace et pérenne. Vous y trouverez des informations sur l'instauration des bases – les valeurs, l'objectif, la mission et les programmes – ainsi que des conseils sur leur mise en œuvre. Nous aborderons également la question des liens à établir – avec le public que vous allez servir, avec vos partenaires, vos bailleurs de fonds, les autorités et d'autres interlocuteurs. Notre souci constant est de vous indiquer les meilleures méthodes de gestion et de vous permettre d'éviter ou de surmonter au mieux les principaux obstacles.

En fin de compte, ce guide vous aidera à fonder une ONG légitime, transparente et responsable, toutes qualités indispensables au succès de l'opération.

LÉGITIMITÉ

Lorsqu'une ONG est tenue pour légitime, le public considère qu'elle répond à un besoin social et que ses membres placent ce besoin au-dessus de leur intérêt personnel. Avant

de vous demander : « Comment faire vivre notre ONG », posez-vous les questions suivantes : « Sommes-nous légitimes ? » et « Notre ONG mérite-t-elle d'exister ? » L'existence d'une ONG est justifiée si elle est investie d'une mission claire et pertinente répondant à un besoin collectif ou social essentiel. Mais une bonne vocation ne suffit pas. Pour être légitime, une ONG doit également témoigner d'une bonne gestion, d'une bonne gouvernance et d'une efficacité certaine.

Une ONG dirigée par une seule personne ne sera pas perçue comme légitime. Si un individu domine la structure hiérarchique sans concertation ni contrôle, il risque de faire passer son propre intérêt avant le bien commun. Sans l'engagement actif de plusieurs personnes dans la direction et la gestion de l'ONG, aucun garde-fou ne peut prévenir le détournement de fonds ni la dilapidation des ressources. Une ONG doit s'appuyer sur un grand nombre d'administrateurs qui vont consulter les divers interlocuteurs pour garantir le respect de l'objectif d'utilité publique.

RESPONSABILITÉ

Une ONG existant pour le bien commun, elle doit rendre des comptes au public, plus précisément à ses interlocuteurs : bailleurs de fonds, membres, partenaires, bénéficiaires, collectivités locales et autres ONG.

Les divers acteurs ont des attentes différentes. Les bailleurs de fonds souhaitent que leur argent soit utilisé pour la finalité prévue et bien géré. Les populations ciblées désirent être aidées et traitées avec respect. Les partenaires espèrent honnêteté et suivi des engagements. Et la liste ne s'arrête pas là. Les ONG doivent entamer le dialogue et écouter leurs interlocuteurs afin de comprendre leurs motivations. Une ONG doit rendre des comptes au minimum sur les éléments suivants :

- ▀ sa mission. La mission d'une ONG est sa raison d'être. C'est une promesse publique décrivant votre programme et ce que vous

! ATTENTION...

UNE ONG N'APPARTIENT À PERSONNE

Dans ce manuel, vous rencontrerez parfois l'expression « votre ONG ». Elle signifie l'ONG dont vous faites partie. Une ONG n'est pas une propriété privée. C'est un organisme d'utilité publique qui doit avoir pour garant un organe collégial. Il s'agit en général du conseil d'administration. Une ONG dirigée par un seul individu qui n'a de comptes à rendre ni au conseil ni à d'autres instances n'aura aucune légitimité et sera incapable d'acquiescer le soutien multilatéral indispensable à sa pérennité.

voulez changer dans le monde. Une ONG honore sa promesse publique en remplissant sa mission ;

- ▀ son bilan. Il ne suffit pas de mener à bien des projets et des activités. Une ONG doit afficher des résultats tangibles se traduisant par une amélioration des conditions de vie de la population ciblée ;
- ▀ sa bonne gouvernance. L'ONG doit posséder un conseil d'administration bénévole garant d'un fonctionnement éthique et efficace. La gouvernance est l'ensemble des actions grâce auxquelles le conseil pilote l'organisation et ses opérations ;
- ▀ son budget. Une ONG doit faire en sorte que les dons reçus soient affectés à l'accomplissement de sa mission et non utilisés pour l'enrichissement personnel de certains. Parmi les fonctions de gouvernance exercées par le conseil figure le contrôle des finances de l'organisation.

Quel est le degré de responsabilité d'une ONG ? Trop souvent, les ONG ne se sentent tenues de rendre des comptes qu'à leurs bailleurs de fonds et donateurs, à l'exclusion des populations qu'elles aident. Certes, les bailleurs exigent un droit de regard, ce qui n'est pas le cas des bénéficiaires. Dans de nombreux pays, les ministères de tutelle des ONG exigent la publication de rapports annuels. Mais comment se traduit la responsabilité

des ONG vis-à-vis de leurs bénéficiaires ? Elles s'acquittent de ce devoir par des réunions associatives, des enquêtes, la diffusion de rapports annuels, bulletins d'information et autres. Tenir ses interlocuteurs régulièrement au courant des activités ne suffit pas, il faut aussi instaurer un dialogue et susciter un retour d'information. Si les ONG demandent aux autres d'être responsables, elles doivent l'être elles-mêmes.

TRANSPARENCE

Lorsqu'une chose est transparente, on voit à travers. Le principe vaut pour le fonctionnement d'une ONG. Pour les comprendre, les divers interlocuteurs doivent jouir d'une visibilité sur les modalités des programmes, l'utilisation des fonds et le processus de décision. Une ONG pratique la transparence en communiquant de manière régulière et précise sur ses activités, ses comptes, sa politique, ses procédures et ses résolutions. L'ouverture améliore son travail. Informer les tiers de son action et de sa méthodologie les encourage à être force de proposition.

Légitimité, transparence et responsabilité vont de pair. Si une ONG ne rend pas de comptes à ses interlocuteurs, elle ne sera pas tenue pour légitime. Si elle n'est pas trans-

parente, elle ne pourra se déclarer responsable. En outre, faire preuve de transparence et de responsabilité permet d'établir la confiance. Gagner la confiance du public est essentiel pour accomplir sa mission. Une ONG qui n'inspire pas confiance attirera moins de vocations ou d'appels à l'aide. Plus vous serez responsable et transparent, plus on vous fera confiance. Plus on vous fera confiance, plus vous serez à même de remplir votre mission d'utilité publique.

Il revient au dirigeant d'ONG de respecter ces principes qui sont la clé de la réussite.

Lorsqu'une ONG fait la une de la presse pour corruption ou mauvaise gestion, ce sont toutes les ONG qui en pâtissent et l'ensemble du secteur qui perd de sa crédibilité. A l'inverse, lorsque des ONG se plient par leurs paroles et leurs actes à ces principes, elles consolident la confiance dans le travail de toutes les ONG. Ce guide des organisations non gouvernementales a précisément pour but de vous conduire sur cette voie.

À NOTER...

AUTRES TERMES DÉSIGNANT LES ONG

Il existe d'autres termes pour désigner les organismes d'utilité publique :

- ▣ Organisations de la société civile (OSC) ;
- ▣ Organisations à but non lucratif ;
- ▣ Œuvres de bienfaisance ou associations caritatives ;
- ▣ Associations de terrain ou investies dans le développement local ;
- ▣ Organismes bénévoles.

Parfois, la dénomination implique un type précis d'ONG. Ainsi, les organisations de terrain sont des ONG formées par les membres d'une collectivité dans un but d'entraide solidaire.

1

CRÉER ET PÉRENNISER UNE ONG



© 2003-2012 Shutterstock Images LLC

La solution des grands défis mondiaux commence souvent par des actions modestes locales. Celui qui repère un besoin ou un problème dans sa localité peut intervenir pour améliorer la situation. Un artiste, par exemple, peut proposer des activités d'expression artistique aux jeunes de son quartier qui sont désœuvrés après l'école. Un éducateur qui constate une tendance à l'absentéisme parmi les jeunes filles issues de familles défavorisées peut mettre en place un programme de soutien scolaire le samedi. Une infirmière peut organiser des ateliers d'information au profit des femmes de sa localité qui ignorent tout des services sanitaires de base.

Mais, quel que soit le défi à relever ou l'occasion à saisir, vous obtiendrez plus de résultats si vous avez davantage de ressources et de personnes qui adhèrent à votre objectif qu'en agissant seul. C'est pour ces raisons que l'on crée une organisation non gouvernementale (ONG).

La création d'une ONG exige une multitude de soutiens. Il vous faut des bénévoles, des pourvoyeurs de fonds et des défenseurs de votre cause. Le lancement de projets et d'activités requiert une multiplicité de compétences et de formes de soutien. Vous devez élaborer des plans, sensibiliser la population, recruter des bénévoles, collecter des fonds, assurer le suivi des projets et en évaluer les résultats. La pérennité d'une ONG sur le long terme demande même un surcroît d'engagement, de compétences, de systèmes, de soutiens et de moyens.

Ce chapitre donne une vue d'ensemble des éléments qui président au lancement et à la durabilité d'une ONG. Comme nous l'avons vu dans l'introduction, une ONG légitime – du fait de son comportement responsable, de sa transparence et de ses liens avec la collectivité – mérite de rester pérenne. Sa pérennité fait référence à sa capacité de poursuivre ses activités sur le long terme. Souvent, lorsqu'on entend ce mot, l'argent est la première chose qui vient à l'esprit. Mais le terme

englobe bien davantage. La vision et la mission de l'organisation en constituent le point de départ.

DÉFINITION DE LA VISION ET DE LA MISSION

La vision de votre ONG décrit les changements à long terme que vous souhaitez effectuer et les modalités selon lesquelles les gens verront leur vie s'améliorer grâce à votre travail. Votre mission constitue le moyen exclusif par lequel votre organisation contribue à transformer cette vision en réalité. Votre vision et votre mission doivent faire l'objet d'un document écrit.

Quand ses dirigeants partagent une vision forte et une mission claire, l'ONG a beaucoup plus de chances de réussir. En revanche, dépourvue de vision, votre entité aura du mal à inciter autrui à s'associer à votre cause. Une mission mal définie prive une ONG d'objectif et de priorités. Les ONG dont la mission est floue gaspillent fréquemment leur énergie dans un grand nombre d'activités ou de projets dispersés et à l'impact minime.

Rédiger la définition de votre vision et de votre mission constitue l'une de vos tâches les plus importantes en tant que fondateur d'une ONG. Ce document fixe le cadre de votre travail ultérieur. Au début, réservez du temps pour que votre équipe de direction se réunisse et définisse les objectifs de votre organisation et les moyens de les atteindre.

L'expérience acquise par votre ONG ou l'apparition de nouveaux besoins dans la localité vous conduira probablement à affiner votre mission. Imaginons un juriste qui, désireux d'aider les travailleurs migrants dans sa ville, crée l'ONG Réseau de soutien aux travailleurs migrants (RSTM). Au départ, sa mission est vaste : *aider les travailleurs migrants*. Par la suite, il se rend compte que le champ de la mission est trop large et que l'objectif de son ONG n'est pas ciblé. Il limite alors la mission à *la défense des droits des travailleurs migrants en centres de rétention*.

Désormais, il sait exactement où canaliser les ressources de son organisation. Mais, par la suite, il découvre d'autres demandes insatisfaites – par exemple l'amélioration des conditions de logement et de travail – auxquelles son ONG peut répondre, si bien qu'il décide de redéfinir encore sa mission : *apporter aux travailleurs migrants un soutien leur permettant de vivre en sécurité et dans la dignité au sein de notre collectivité.*

Processus permanent, la planification stratégique d'une ONG implique une révision et une réaffirmation périodiques de sa mission. Si, à n'importe quel stade, votre personnel, votre conseil d'administration et les principaux bénévoles sont en désaccord sur l'action à mener par votre ONG, ou si vos bailleurs de fonds et vos partenaires semblent manquer de confiance, cela pourrait indiquer qu'une révision de votre mission s'impose.

RÉPONDRE AUX BESOINS DE LA COLLECTIVITÉ

Une ONG doit être en mesure de traduire sa mission par des projets et des activités ayant des effets mesurables et appréciés par la collectivité. Il faut concevoir des projets sérieux et en confier la mise en œuvre à des personnes compétentes, afin de favoriser des changements durables et de bénéficier de financements à long terme.

Une ONG nouvelle doit commencer modestement. Le RSTM a une masse d'idées pour des projets visant à développer la capacité d'action des travailleurs migrants : formation continue, activités de loisirs pour tisser des liens, atelier d'art pour les enfants et campagne de communication sur le concours apporté à la société par ces travailleurs. Mais ses dirigeants sont conscients que la réalisation parallèle de toutes ces tâches reviendrait à être plus ambitieux que réaliste. Aussi préfèrent-ils choisir un ou deux projets qu'ils mènent à bien. L'ONG pourra ainsi dresser un bilan positif et apprendre les conditions d'un travail efficace. Si vous avez des



À FAIRE...

ÉTOFFEZ VOTRE BILAN

Même si vous avez beaucoup de bonnes idées, commencez modestement. Choisissez un ou deux projets que votre groupe peut réaliser avec succès. Si les migrants constituent votre cible, tentez de mettre en œuvre un programme de cours du soir pour eux ou leurs enfants.

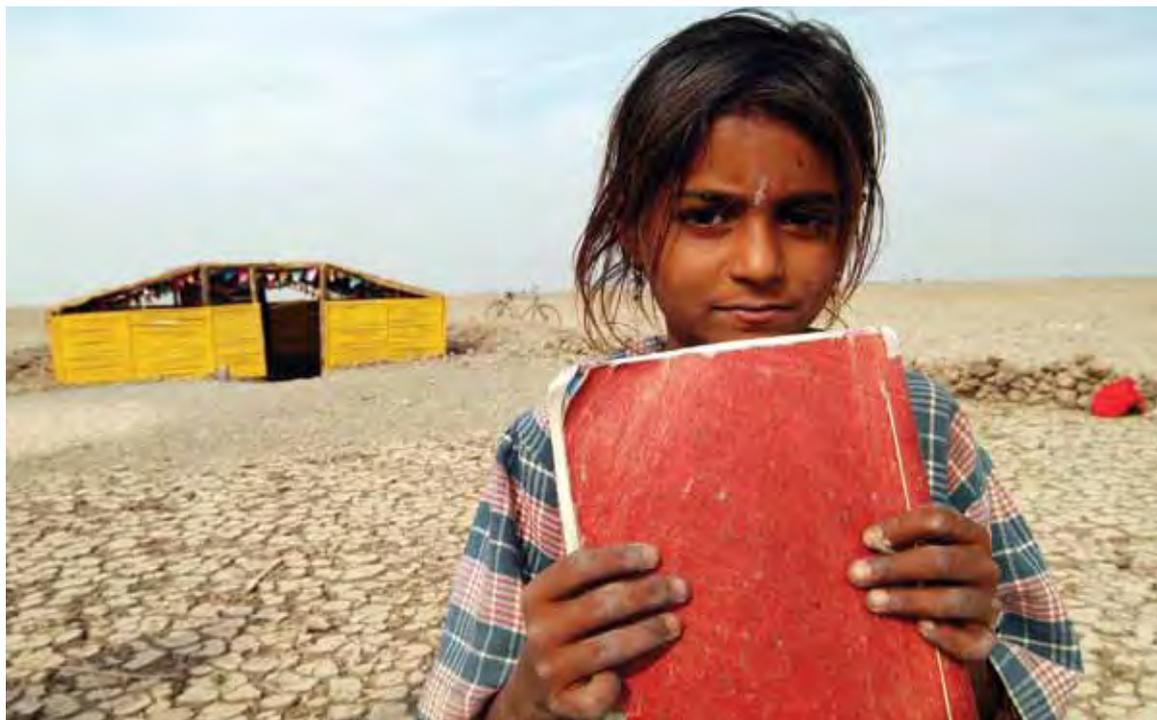
En exécutant un ou deux projets, l'ONG aura à son actif un bilan positif et apprendra l'action à mener pour être efficace.

doutes sur le meilleur point de départ, procédez à une simple enquête publique ou à une évaluation des besoins.

Votre ONG gagnant en maturité, ses projets et ses activités évolueront en fonction de la demande de la collectivité et de l'expérience que vous aurez acquise. Vous pourrez décider de développer certaines activités et d'en réduire d'autres ou de restructurer intégralement vos programmes.

Le RSTM a lancé des cours de formation continue pour les travailleurs migrants et a constaté qu'en dépit d'un intérêt manifeste la participation était faible. La réalisation d'une enquête lui a montré que la cause tenait à l'absence de systèmes de garde d'enfants en soirée. Le RSTM a résolu le problème en s'associant à un autre groupe, afin d'ajouter au programme une aide à la garde d'enfants.

Les ONG doivent évaluer régulièrement la façon dont leurs projets et leurs activités répondent aux besoins et aux intérêts de la collectivité. Vous devrez interrompre les programmes qui ne sont plus utiles ou efficaces et vous concentrer sur ceux qui le sont, en particulier quand l'argent se fait rare. Si votre ONG peut montrer qu'elle satisfait la demande des bénéficiaires et enregistre des résultats mesurables, vous aurez de fortes chances d'obtenir un soutien et des moyens nécessaires à votre durabilité.



Cette petite est la fille d'un migrant qui travaille à l'extraction du sel dans le désert du Rann de Kutch, au Gujarat. Elle pourrait bénéficier des services d'une ONG dont l'action serait centrée sur l'aide aux travailleurs migrants et à leurs familles, comme l'ONG proposée dans ce chapitre. (© AP Images/Prakash Hatvalne)

LES PILIERS D'UNE ACTIVITÉ DURABLE : PLANIFICATION, GESTION, ÉVALUATION

La viabilité d'une ONG exige des systèmes de planification, de gestion et d'évaluation. Il faut effectuer une planification régulière à des niveaux multiples, pour les projets, la collecte de fonds, l'administration générale, le court terme, le long terme. Les systèmes de planification vous permettent d'organiser votre travail, de répondre aux besoins et d'anticiper les défis. Les systèmes de gestion sont des outils servant à établir clairement les responsabilités et les procédures pour

EN QUOI CONSISTE LE CONSEIL D'ADMINISTRATION ?

Le conseil d'administration est l'organe chargé de gérer l'organisation. Il s'assure que la mission de l'ONG est menée à bien dans le respect de la légalité et de l'éthique et dans de bonnes conditions d'efficacité. En dernier ressort, il doit répondre de ses actes devant ses bénéficiaires, ses donateurs et autres partenaires.

tout gérer, de l'argent et du personnel aux projets et aux calendriers. Enfin, les outils d'évaluation vous informent des résultats que vous atteignez. Votre responsabilité passe par la transmission des résultats, non seulement à vos bailleurs de fonds et à vos soutiens, mais aussi à vos bénéficiaires.

Parfois, de nouvelles ONG ne pensent pas à mettre en place des systèmes. Après tout, la majorité des gens créent des ONG parce qu'ils veulent agir pour une cause, et non établir des procédures administratives, préparer des budgets et rédiger des rapports. Mais il vous faut au moins définir des directives simples et des procédures élémentaires. Vous devez au minimum créer une base de données pour consigner les recettes et les dépenses et instaurer une discipline budgétaire en désignant, par exemple, les personnes habilitées à autoriser les paiements et à signer les chèques.

La croissance de votre ONG vous amènera à gérer un nombre croissant d'éléments : projets, personnes, fonds, réseau. Vous pourrez mettre au point des systèmes plus élaborés

EN QUOI CONSISTE L'ÉVALUATION ET POURQUOI EST-ELLE IMPORTANTE ?

Par évaluation, on entend l'examen et l'estimation systématiques des avantages, de la qualité et de la valeur d'un programme, d'une activité ou d'une organisation dans son ensemble. Une évaluation porte sur :

- ce qui a fonctionné ;
- ce qui aurait pu mieux fonctionner ;
- les raisons du succès ou de l'échec de certains éléments ;
- les bénéfices apportés à la collectivité ;
- les enseignements et l'usage que nous en faisons.

en fonction de vos besoins. Quand vous commencerez à collecter des montants accrus provenant de diverses sources, vous pourrez acquérir des logiciels de gestion financière et instituer des procédures comptables détaillées. La clarté des directives et des procédures, la définition précise des rôles et des responsabilités de gestion contribueront à la bonne marche de votre ONG, de ses projets et de ses activités. Vos donateurs et vos sympathisants seront alors confiants dans la bonne utilisation de leurs contributions.

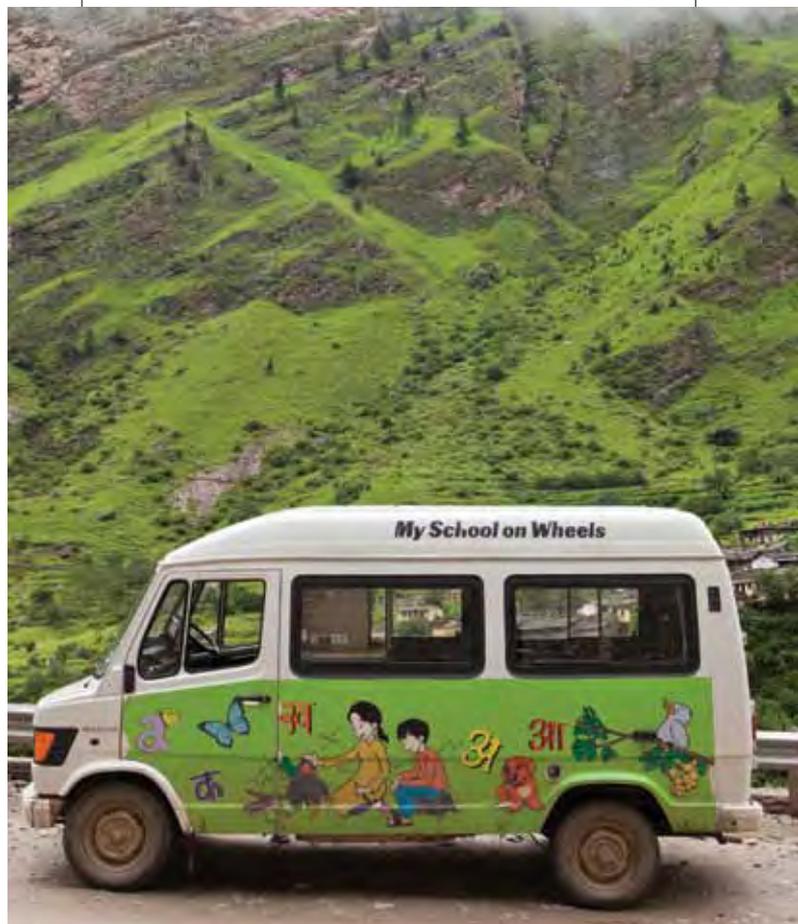
UNE DIRECTION ENGAGÉE

La constitution et la pérennisation d'une ONG requièrent des personnes dotées de connaissances et de compétences multiples, entre autres, gestionnaires de projets, rédacteurs de propositions, concepteurs de sites Internet, collecteurs de fonds et enquêteurs.

Mais les ONG ont avant tout besoin de dirigeants – de gens dévoués à l'organisation et prêts à consacrer du temps et des efforts à la conduite de ses activités. En général, une équipe de direction se compose d'un directeur général, de cadres supérieurs et d'un conseil d'administration. Dans une ONG, les dirigeants assument une responsabilité supplémentaire

en veillant à ce qu'elle ait une mission claire, des programmes efficaces et une gestion rationnelle de ses ressources.

Lors du lancement d'une ONG, le fondateur invite couramment des amis, des membres de sa famille et des collègues à entrer au conseil. Toutefois, l'entité gagnant en maturité, il devra, avec le conseil, attirer de nouveaux dirigeants de l'extérieur. Le créateur et les administrateurs qui ont participé à la fondation du RSTM pourraient se rendre compte qu'il leur faut un banquier ou un chef d'entreprise ayant des compétences financières pour les conseiller sur le budget, ou un membre d'une communauté religieuse pour demander aux églises de fournir de la nourriture et des abris aux migrants. Les administrateurs devront établir une liste et un plan de recrutement des types d'experts



L'ONG Pragma (« sagesse » en sanskrit) gère ce minibus scolaire qui dessert des communautés de travailleurs migrants dans les villages du centre de l'Himalaya, en Inde. (© Andrew Aitchison/In Pictures/Corbis)

dont leur ONG a besoin. Les membres récents du conseil peuvent apporter à l'organisation des perspectives et une énergie nouvelles.

Les ONG durables travaillent en permanence à l'émergence de nouveaux dirigeants à tous les niveaux – conseil d'administration, personnel, bénévoles, participants et bénéficiaires des programmes. Les ONG qui dépendent d'un seul patron ou d'un petit groupe de décisionnaires ont des faiblesses néfastes à leur efficacité et à leur survie. Certaines ont cessé leur activité lors du départ de leurs fondateurs, parce que personne d'autre ne justifiait de connaissances ou d'un engagement suffisants pour en poursuivre l'action. D'autres ont perdu la confiance de la collectivité lorsque les fondateurs à leur tête ont refusé de faire de la place à de nouveaux responsables. D'autres encore n'ont pas su garder leur pertinence et leur efficacité, faute d'avoir su attirer une diversité de nouveaux talents.

Votre ONG doit en permanence identifier et recruter de nouveaux dirigeants, renforcer leurs qualités de leader et les faire accéder à des postes de responsabilité.

RELATIONS AVEC VOS PARTENAIRES

Les groupes et les personnes qui se préoccupent des mêmes problèmes que votre ONG et qui sont en relation avec un nombre impor-

tant de ses contacts sont parties prenantes de votre organisation. Ils sont concernés par votre travail.

Une ONG prospère grâce aux rapports qu'elle entretient avec un large éventail de partenaires – associations professionnelles, organisations de donateurs, institutions religieuses, mouvements, syndicats, partis politiques et groupes associatifs. Ceux-ci lui fournissent des ressources – non seulement un soutien financier, mais aussi une aide en nature. Par exemple, l'un des membres du RSTM possède une imprimerie et imprime à prix réduit des documents pour l'ONG. Ou une association professionnelle ayant un intérêt dans le travail du RSTM peut recruter des professionnels d'une spécialité donnée pour conseiller des travailleurs migrants.

Le développement des relations avec vos partenaires crée un réseau d'alliés qui plaideront la cause de votre ONG et en défendront les droits, ainsi que ceux de vos bénéficiaires. Supposons que le RSTM se soit efforcé d'amener les autorités locales à envisager l'adoption d'une législation visant à protéger les droits des travailleurs migrants. L'organisation aura davantage de chances de réussir si elle peut obtenir des lettres de soutien de nombreuses parties prenantes – autres ONG, entreprises, dirigeants religieux et responsables locaux.

La solidité des relations repose sur des objectifs communs, la confiance et des avantages réciproques. Quel que soit le stade atteint par votre ONG dans son existence, il vous faudra consacrer du temps et de l'énergie au développement des relations avec ces différents interlocuteurs. Celles-ci évolueront au fil du temps, mais elles seront toujours indispensables à la pérennité de votre ONG.

DIVERSITÉ DES SOURCES DE FINANCEMENT

Une ONG ne doit pas être tributaire, pour sa survie, d'un seul bailleur de fonds, par exemple un riche homme d'affaires, ou d'un

EN QUOI CONSISTE UN PLAN DE DÉVELOPPEMENT DES RESSOURCES ?

Par plan de développement des ressources, on entend l'un des nombreux types de plans dont une ONG a besoin pour maintenir ses activités. Il inclut la totalité des besoins de financement de votre ONG pour l'année et les objectifs spécifiques auxquels serviront les montants que vous espérez collecter auprès de chacune de vos sources. Il inclut également un plan de travail pour atteindre ces objectifs au moyen d'activités, de tâches, de responsabilités et d'échéances spécifiques.

seul type de financeur, comme des fondations. A supposer que votre bailleur de fonds change de priorités ou se heurte à des difficultés financières, votre ONG risque de se trouver insolvable et dans l'obligation de cesser ses activités. Pour l'éviter, elle doit s'efforcer de diversifier ses sources de financement – fondations, entreprises, pouvoirs publics, particuliers, etc. Une ONG peut également générer des revenus par la vente de produits ou de services et en organisant des manifestations locales de collecte de fonds. Si une source se tarit, la diversification des financements permettra à d'autres de contribuer à en compenser la perte.

La constitution d'une base de financement diversifiée requiert l'effort collectif du personnel, du conseil d'administration et des bénévoles d'une ONG. Vous aurez besoin d'un plan de collecte de fonds fixant les objectifs, les stratégies, les tâches et les calendriers. Mobilisez l'intégralité de votre personnel, des administrateurs, des bénévoles et même la population locale pour réunir l'argent. Créez un comité de collecte de fonds pour coordonner le travail et assurer le suivi.

La constitution d'une base de financement diversifiée prend du temps. Rappelez-vous que de nombreuses ONG commencent sans subventions officielles ni sources de financement à long terme. Elles recrutent des bénévoles et obtiennent des donations initiales, puis sollicitent de l'argent de fondations, d'agences gouvernementales et du public en général, après avoir engrangé des résultats témoignant de leur travail. Certains bailleurs de fonds accordent des donations à de nouvelles organisations. Ils comprennent que de jeunes ONG ne peuvent avoir à leur actif une longue série de réussites et ils sont prêts à parier sur une bonne idée et sur les personnes qui la mettront en œuvre. En sollicitant ce genre de bailleur de fonds, vous rédigerez une proposition détaillée de votre projet et des modalités de sa réalisation, de même qu'une description des qualifications des dirigeants de l'ONG.

De nombreuses ONG se débattent, au cours de leurs premières années, avec une ou deux sources de financement seulement. Toutefois, c'est le moment de bâtir une base de ressources diversifiée pour l'avenir.



La Fondation Seguin, ONG haïtienne, a créé un partenariat avec l'USAID pour associer les jeunes à un programme de reboisement dans le parc national La Visite, en Haïti. Les enfants venant de quartiers dévastés par le tremblement de terre de 2010 contribuent ainsi à combattre la déforestation et acquièrent des connaissances sur l'environnement. (Kendra Helmer/USAID/Haïti)

EN QUOI CONSISTE UNE AIDE EN NATURE ?

Par aide en nature, on entend les donations faites à votre ONG. Elles possèdent une valeur monétaire, mais votre ONG n'a pas à les payer. Citons, au nombre des exemples courants, les dons de fournitures et de matériaux, d'équipement, de salles de réunion ou de bureaux. L'aide en nature peut également inclure des dons de temps et d'expertise, comme celui qu'un graphiste consacre à la conception du site Internet de votre ONG. Vous devez consigner les aides en nature dans le budget de votre ONG.

CONCLUSION

Une mission et une vision claires, des activités et des projets pertinents et efficaces, une planification, une gestion et une évaluation de qualité, une direction engagée, un réseau solide et une base de soutiens financiers diversifiée constituent les piliers de la viabilité à long terme d'une ONG. A partir du moment où vous fondez une ONG, pensez, à chaque étape, à sa durabilité. Par exemple, quand vous mettez en œuvre une planification stratégique, évaluez les forces de votre organisation et fixez les objectifs visant à en réduire les faiblesses, afin de favoriser sa pérennité.

Dans le cycle de vie d'une organisation, il existe des moments clés où des décisions sont indispensables à sa durabilité. Chaque fois que votre ONG envisage de lancer une activité ou un projet inédits, de conclure un nouveau partenariat ou de recruter du personnel à l'extérieur, évaluez votre capacité à pérenniser la nouvelle initiative. Posez-vous les questions suivantes : celle-ci est-elle adaptée à notre mission ? Est-elle nécessaire et souhaitée par nos bénéficiaires ? Avons-nous un plan valable et sommes-nous en mesure de bien le gérer ? Sommes-nous en rapport avec des interlocuteurs aptes à nous soutenir ou à s'associer à nous ? De plus, pouvons-nous réunir les fonds nécessaires pour démarrer et maintenir l'opération sur le long terme ?

Une ONG constitue un outil puissant pour instaurer des changements durables au profit de la collectivité. Elle permet de mobiliser d'autres personnes et d'entreprendre une action plus vaste que celle que vous pourriez mener à bien individuellement. Mais le chemin est long et nécessite beaucoup de travail. Des années d'efforts et une multitude de compétences, de ressources et de relations sont nécessaires à la constitution d'une ONG efficace et à sa survie à long terme. Rappelez-vous notre exemple virtuel : le fondateur du RSTM a commencé avec une équipe dirigeante, a clarifié sa mission et diversifié par la suite la direction pour introduire des compétences, des expertises et des relations nouvelles. L'organisme a démarré par la réalisation d'un petit nombre de projets, a établi des mécanismes pour s'assurer de la bonne gestion des opérations, a évalué celles-ci pour savoir si elles apportaient un changement et a commencé à collecter des fonds provenant de diverses sources. La mise en place de ces piliers assure au RSTM une base solide de développement. Cela signifie qu'un plus grand nombre de travailleurs migrants seront en mesure de mener une vie sûre, stable et digne.

2

VALEURS, VISION ET MISSION – LA BOUSSOLE



© Jon Feingersh Photography/SuperStock/Corbis

Les valeurs, la vision et la mission d'une ONG sont sa boussole. Elles guident la totalité de ses décisions et des actions qu'elle entreprend. La rédaction de vos valeurs, de votre vision et de votre mission constituera l'une des premières étapes de la création de votre ONG. Ces déclarations vont servir de cap à votre voyage et indiquer à vos interlocuteurs votre identité et les idées que vous défendez.

Une ONG a davantage de chances de réussir quand ses dirigeants s'accordent sur ses valeurs fondamentales, partagent une solide vision du changement et établissent une mission clairement définie. Inversement, une ONG manquant de clarté sur ses valeurs, sa vision et sa mission est dépourvue de boussole morale pour guider ses décisions. Faute de vision claire, elle aura du mal à gagner des adhérents. L'absence de mission ciblée l'empêchera d'établir ses priorités et ses orientations. Elle risque de se trouver engagée dans des projets ayant peu de rapport avec la population qu'elle cherche à servir.

Dans le présent chapitre, nous verrons comment définir des valeurs, une vision et une mission qui vont guider l'ONG dans son travail. Nous examinerons ce processus chez

une ONG hypothétique, Jeunes Femmes solidaires, fondée pour donner aux jeunes femmes les moyens de lutter contre la violence ambiante.

En général, les fondateurs d'une ONG commencent par discuter librement de leurs valeurs et de leur vision sans rien coucher par écrit. Par la suite, une fois nommés les organes de direction, notamment le conseil d'administration et les principaux bénévoles, votre équipe devra rédiger une charte avec les valeurs, la vision et la mission de votre structure. Cette démarche permettra aux intéressés de s'appropriier l'ONG et de concrétiser leur engagement. Le conseil d'administration devra ensuite adopter officiellement ces déclarations.

QUE SONT LES VALEURS ? COMMENT LES ÉLABORER ? EN QUOI GUIDENT-ELLES VOTRE ONG ?

Les valeurs sont les principes qu'une ONG s'engage à respecter dans tous les aspects de son activité. La responsabilité et la transparence constituent deux valeurs communes à toutes les ONG. La vôtre doit déterminer et entériner d'autres valeurs importantes pour son identité. Certaines optent pour des critères liés à la qualité de leur travail, tandis que d'autres se définissent par rapport à leurs relations avec leurs interlocuteurs. D'autres encore choisissent des valeurs évocatrices de leur conception du monde.

Par exemple, l'ONG Jeunes Femmes solidaires pourrait adopter comme valeurs fondamentales :

- La non-violence. Les femmes, adultes ou mineures, ont toutes le droit de vivre dans des familles et des environnements pacifiques.
- Le respect. Les femmes adultes ou mineures, ont toutes le droit à un traitement respectueux et digne.
- L'émancipation. Les femmes et les mineures ont toutes le droit de prendre des



À FAIRE...

TRAVAIL AUTOUR DE LA DÉCLARATION DE VISION

Répartissez vos administrateurs, vos permanents et vos principaux bénévoles en petits groupes. Donnez-leur de grandes feuilles et des marqueurs pour qu'ils discutent de leur vision et l'inscrivent sur le papier à l'aide de mots, d'images ou d'une combinaison des deux. La discussion pourrait démarrer par des questions telles que : A quoi ressemblera notre population cible ? Quelles seront ses conditions de vie ? Que fera-t-elle ? Demandez ensuite aux groupes de donner chacun leur vision. Analysez-les toutes et dégagez les éléments communs. Chargez deux à trois personnes de rédiger une déclaration de vision concise.

décisions personnelles et de disposer librement de leur vie.

- ▀ Le partenariat. Les instances de la société civile doivent œuvrer de concert à la constitution de communautés pacifiques. Aucune ONG ni aucune autre entité ne peut agir seule en la matière.
- ▀ L'action locale. Il faut que les démarches entreprises pour construire des environnements pacifiques soient menées par les femmes et les mineures directement concernées.

Une fois d'accord sur leurs valeurs fondamentales, les dirigeants d'une ONG doivent les utiliser comme lignes directrices pour :

- ▀ Les projets et activités. Par exemple, le premier projet de Jeunes Femmes solidaires a consisté à lancer pour les femmes une série d'ateliers de sensibilisation à leurs droits, dont la méthodologie et les messages s'inspiraient des valeurs fondamentales de l'organisation. L'objectif était de développer le sens critique des participantes et de leur donner les moyens de se faire entendre.
- ▀ Le fonctionnement interne. Le comportement à l'égard du personnel d'une ONG doit refléter les valeurs de l'organisation. Jeunes Femmes solidaires a veillé à toujours traiter avec respect ses permanents, ses bénévoles et ses interlocuteurs. Elle a également permis à des jeunes femmes d'évoluer vers des fonctions d'encadrement au sein de l'organisation.
- ▀ Les relations extérieures. Jeunes Femmes solidaires a mis fin à un partenariat avec une autre ONG qui ne respectait pas les idées et les opinions des jeunes femmes.

Il est essentiel d'analyser chaque valeur et d'en définir la signification pour le groupe. Les gens recourent parfois à des mots différents pour parler de la même chose. L'un pourrait parler de « non-discrimination », l'autre d'« ouverture », mais tous deux veulent dire que l'ONG doit s'adresser à la collectivité dans son entier. Il arrive aussi que le même mot soit utilisé dans des acceptions



À FAIRE...

DÉTERMINER LES VALEURS

Demandez à chaque responsable de l'ONG de dessiner sa main sur une feuille, puis d'inscrire en face de chaque doigt une valeur qui, selon lui, doit guider l'organisation. Formez des binômes ou des petits groupes qui vont comparer leurs schémas et s'accorder sur les cinq ou six grandes valeurs communes. Faites mettre chaque liste par écrit et affichez-les toutes sur un mur. Après analyse, vous dégagerez sans doute un ensemble de valeurs centrales partagées par tous.

différentes. Deux personnes pourraient citer l'« évolution », mais l'une veut dire par là que l'ONG doit s'efforcer de rester en tête dans son domaine, tandis que l'autre pense que l'entité doit former des dirigeants.

Il peut également arriver que des valeurs soient proposées par une ou deux personnes seulement. Vous devez les examiner et les inclure dans vos valeurs fondamentales si le groupe s'accorde sur leur importance. S'il est décidé de ne pas les retenir, veillez à ce que ce rejet recueille l'assentiment des personnes qui les ont suggérées. Tentez de vous entendre sur une liste finale de quatre à sept valeurs fondamentales. Un nombre plus élevé brouillerait les priorités de votre ONG.

QU'EST-CE QU'UNE VISION ? COMMENT LA FORMULER ? EN QUOI GUIDE-T-ELLE VOTRE ONG ?

Votre vision décrit le monde tel que vous l'envisagez. C'est une image du monde que vous souhaitez créer. Elle indique en quoi les conditions de vie, les collectivités locales ou la société dans son ensemble se trouveront améliorées grâce au travail de votre ONG. Ce credo doit être large et ambitieux, comme celui de Jeunes Femmes solidaires :

Nous souhaitons créer une société dont tous les membres seront en sécurité chez



Une ONG bien réelle, Young Women United, implantée à Albuquerque, au Nouveau-Mexique, défend les femmes de couleur avec pour priorités leur santé, leur éducation et le recul de la violence. Cette illustration dynamique est tirée d'une plaquette qui précise la mission de l'ONG, indique ses coordonnées et les réunions d'information. (Avec l'aimable autorisation de Young Women United)

eux, dans leur école et leur environnement ; jouiront d'un traitement respectueux et digne ; bénéficieront des mêmes chances de développer et de mettre en œuvre leurs compétences d'encadrement.

Il est important d'associer la collectivité que vous servez à la rédaction de la vision de votre ONG.

Ce credo constitue un outil puissant de motivation pour les permanents et les bénévoles et d'adhésion pour les tiers. Dans le cas de notre ONG de référence, la direction a organisé une journée de séminaire rassemblant les administrateurs et le personnel autour d'un repas pour redonner du tonus à ses troupes après un dur labeur. Chaque participant lisait le texte à voix haute et disait ce qu'il signifiait pour lui. De même, lors des campagnes de recrutement, membres du conseil et permanents expliquent en quoi la vision et la mission de Jeunes Femmes solidaires les ont incités à s'engager.

Des ONG distinctes peuvent partager une vision commune de l'avenir qu'elles souhaitent bâtir. Nombre d'entre elles aspirent probablement à un monde où chacun, chaque foyer, aura accès à une bonne qualité de logement, de soins médicaux, d'emploi et d'éducation. Mais aucune organisation ne peut à elle seule atteindre tous ces objectifs. Pour concrétiser cette vision, il faut les efforts combinés d'un grand nombre de groupes travaillant de concert.

QU'EST-CE QU'UNE DÉCLARATION DE MISSION ? COMMENT L'ÉLABORER ? EN QUOI GUIDE-T-ELLE VOTRE ONG ?

La déclaration de mission d'une ONG en définit avec concision l'objectif principal. Elle répond à la question des raisons de son existence. Elle décrit sa nature, son travail et les résultats escomptés. Pour certaines

ONG, elle précise la région géographique concernée ou la population ciblée.

Les déclarations de mission comportent deux parties. La première est votre vocation propre qui, en une ou deux phrases, indique le contenu de votre action et les changements à long terme que vous souhaitez amener. La deuxième partie énonce brièvement les stratégies ou les types d'activités employés pour remplir votre mission. Voici la déclaration de mission de notre ONG de référence :

La mission de Jeunes Femmes solidaires consiste à donner aux jeunes femmes les moyens de mettre fin à la violence ambiante. Pour ce faire, nous :

- ▀ organisons des ateliers éducatifs dans les écoles et le secteur associatif ;
- ▀ formons des tutrices qui pourront elles-mêmes former d'autres jeunes et faire entendre leur voix sur la question ;
- ▀ élaborons des modules de stage pour permettre à d'autres organisations de créer leurs propres ateliers.

Renseignez-vous pour bien cibler votre mission. Les fondatrices de Jeunes Femmes solidaires savaient dès le début qu'elles voulaient combattre la violence ambiante, en particulier à l'égard des femmes. Mais, pour déterminer la mission exacte de leur ONG, il leur fallait savoir ce qui se faisait déjà en la matière au niveau local. Elles se sont aperçues qu'une association de femmes privilégiait l'intervention directe dans les conflits familiaux et qu'une autre s'occupait de favoriser l'éclosion de jeunes leaders, mais qu'aucune ne possédait de programmes éducatifs pour éradiquer la violence. Cette enquête a aidé Jeunes Femmes solidaires à définir sa mission, qui comble un vide et vient compléter le travail d'autres

ONG. La déclaration de mission va guider les dirigeants d'une ONG dans le choix des projets et des activités tout au long du cycle de vie de l'organisation.

- ▀ Une ONG qui démarre et dispose de ressources limitées doit impérativement choisir des projets essentiels à la réalisation



Des Népalaises du comité paralégal Bakduwa se réunissent régulièrement dans leur village isolé de Joganiya (district de Saptari). Ces comités, qui agissent dans tout le Népal contre les discriminations et les atteintes aux droits, fonctionnent comme des ONG. Leur mise en place, dans le cadre d'un programme de lutte contre la traite des personnes, a bénéficié de l'aide de l'UNICEF. (Prakash Mathema/AFP/Getty)



À FAIRE...

RÉDACTION D'UNE DÉCLARATION DE MISSION

Que l'on rédige une première déclaration de mission ou que l'on révise le texte existant, la tâche n'est pas facile. Commencez par obtenir l'accord des dirigeants de l'ONG sur les mots ou les concepts clés qui définissent au mieux son identité et sa raison d'être. Chargez ensuite un petit comité de regrouper ces termes en une ou deux phrases concises. Il est préférable de préparer plusieurs versions pour avoir un choix. Soumettez-les à quelques personnes extérieures à l'ONG pour voir leurs réactions. Vous pouvez aussi vous inspirer des déclarations de mission d'autres ONG.

de sa mission. Considérant que sa population cible a besoin d'informations sur les problèmes associés à la violence et sur ses droits en la matière, Jeunes Femmes solidaires pourrait décider de commencer par des ateliers de vulgarisation juridique.

- Durant la phase de croissance, une ONG doit veiller à ce que les activités ou projets nouveaux restent en étroite corrélation avec sa mission. A ce stade, il faut s'assurer de ne solliciter et n'accepter que des fonds venant à l'appui de la mission.
- Face à des réductions de financement qui l'obligent à mettre fin à une opération ou à réduire son personnel, une ONG doit déterminer quelles réalisations sont les plus essentielles à sa mission.

ACTUALISER SA MISSION

Une ONG doit périodiquement réexaminer et actualiser sa déclaration de mission. Le meilleur moment pour y procéder est lors du démarrage du processus de planification stratégique. Gagnant en maturité, votre ONG affinera probablement sa vocation pour se recentrer sur ses compétences particulières. Une ONG qui s'est donné au départ une vaste tâche peut décider de la réduire, afin d'en

clarifier l'orientation et l'objectif. Celle qui a commencé par une mission limitée peut décider de l'élargir, parce qu'elle possède la capacité de répondre à d'autres demandes.

Les ONG remanient la deuxième moitié de leur déclaration de mission – qui décrit leurs stratégies et activités fondamentales – plus souvent que la première, qui expose leur vocation principale. Habituellement, elles modifient leurs stratégies et leurs activités en réponse à l'évolution de la demande ou à des changements des conditions locales. Lors de sa création, Jeunes Femmes solidaires privilégiait la formation entre pairs et les ateliers de sensibilisation juridique qui, en quelques années, ont permis de réduire la violence ambiante. Devant son succès, plusieurs autres organisations de jeunes lui ont demandé de mettre en place des ateliers similaires pour leurs membres et leurs bénévoles. Après avoir réévalué leurs valeurs, leur vision et leur mission, les responsables de Jeunes Femmes solidaires ont décidé d'élargir leur champ d'action pour apprendre aux autres ONG à organiser des ateliers pédagogiques.

Les ONG doivent revoir leurs valeurs et leurs déclarations de vision et de mission tous les trois à cinq ans. Au fil du temps, une association a besoin de se ressourcer auprès de ses interlocuteurs, notamment de ses adhérents, des participants aux projets, des partenaires et même des bailleurs de fonds. Demandez-leur s'ils comprennent bien les valeurs, la vision et la mission de l'ONG. Les considèrent-ils toujours d'actualité et,



À FAIRE...

QUESTIONS À SE POSER LORS DE LA RÉVISION DE VOTRE MISSION

- La mission conserve-t-elle son utilité ?
- La demande ou la situation des bénéficiaires ont-elles changé ?
- La déclaration de mission reflète-t-elle notre véritable nature et notre action réelle ?

sinon, quels changements suggèrent-ils ? En outre, la redéfinition des valeurs, de la vision et de la mission offre aux nouveaux membres l'occasion d'élaborer ces déclarations et de se les approprier. Il est normal qu'une ONG affine ses valeurs, sa vision et sa mission au bout de quelques années. En revanche, un virage trop prononcé risque d'être perçu comme un signe d'instabilité et d'entraîner une perte de crédibilité.

DIFFUSER VOS VALEURS, VOTRE VISION ET VOTRE MISSION

Une ONG doit faire connaître ses valeurs, sa vision et sa mission à tous ses interlocuteurs : participants aux opérations, communauté élargie, bailleurs de fonds et partenaires actuels et potentiels. Pour qu'ils aient confiance en vous, travaillent avec vous, vous soutiennent et vous jugent crédible, il leur faut comprendre votre nature et votre action. Les responsables d'une ONG doivent également veiller à ce que les permanents, les administrateurs et les bénévoles adhèrent totalement aux valeurs, à la vision et à la mission et s'en inspirent dans leur travail quotidien. La communication est la clef de cette bonne intelligence.

- ▀ Lorsque vous recrutez de nouveaux adhérents, expliquez-leur vos valeurs et votre vision. Demandez-leur comment ils les interprètent et en quoi ils se sentent concernés. Qui ne partage pas vos valeurs ou ne croit pas en votre mission ne doit pas être accepté dans l'association.
- ▀ Lors des assemblées du conseil d'administration et des réunions internes, affichez les valeurs, la vision et la mission sur de grandes feuilles visibles pour tous. Ouvrez la réunion en les lisant à voix haute et faites-en le fil conducteur des débats et la source des décisions.
- ▀ Si vous possédez un site Internet, publiez-y vos valeurs, votre vision et votre mission et veillez à ce qu'elles soient simples à trouver. Beaucoup d'organisa-

À NOTER...

L'IMPORTANCE DES DÉCLARATIONS ÉCRITES

Souvent, les créateurs d'une ONG omettent de consigner par écrit leurs valeurs, leur vision et leur mission. Il s'agit là d'une erreur fondamentale. Par la suite, les nouveaux adhérents risquent d'amener des valeurs différentes. Il importe que les dirigeants de l'organisation débattent des valeurs partagées appelées à guider l'entité et qu'ils les notent dans un document officiel. Sans déclarations écrites, vous vous exposez à de graves désaccords.

tions non gouvernementales les présentent sous des rubriques telles que « Qui sommes-nous ? » ou « Notre action ».

- ▀ Expliquez en détail vos valeurs, votre vision et votre mission à tous vos administrateurs, permanents et bénévoles. A titre d'ambassadeurs de votre ONG, ils doivent être en mesure d'en parler.
- ▀ Lors de rencontres avec des partenaires, des alliés, des partisans ou des donateurs potentiels, commencez par exposer vos valeurs, votre vision et votre mission. Imprimez-les sur une page simple et préparez un dossier contenant des informations sur vos projets, des dépliants et quelques photos de vos réalisations.
Dans le secteur commercial, les entreprises vendent des biens et services concrets, ordinateurs, télévisions, tables, billets d'avion par exemple. En tant qu'ONG, vous vendez vos valeurs, votre vision et votre mission. Si vous n'arrivez pas à les faire connaître correctement, vous ne pourrez pas déclencher l'acte d'achat.

CONCLUSION

Les valeurs, la vision et la mission d'une organisation non gouvernementale sont étroitement imbriquées et se nourrissent les unes des autres. La mission découle de la

vision, et toutes deux doivent s'aligner sur les valeurs. Ensemble, elles incarnent les principes mêmes de votre ONG.

VALEURS, VISION ET MISSION DE JEUNES FEMMES SOLIDAIRES

NOS VALEURS

- ▀ La non-violence. Les femmes, adultes ou mineures, ont toutes le droit de vivre dans des familles et des environnements pacifiques.
- ▀ Le respect. Les femmes et les mineures ont toutes le droit à un traitement respectueux et digne.
- ▀ L'émancipation. Les femmes et les mineures ont toutes le droit de prendre des décisions personnelles et de disposer librement de leur vie.
- ▀ Le partenariat. Les instances de la société civile doivent œuvrer de concert à la constitution de communautés pacifiques. Aucune ONG ni aucune autre entité ne peut agir seule en la matière.
- ▀ L'action locale. Il faut que les démarches entreprises pour construire des environnements pacifiques soient menées par les femmes et les mineures directement concernées.

NOTRE VISION

Nous souhaitons créer une société dont tous les membres seront en sécurité chez eux, dans leur école et leur environnement; jouiront d'un traitement respectueux et digne; bénéficieront des mêmes chances de développer et de mettre en œuvre leurs compétences d'encadrement.

NOTRE MISSION

La mission de Jeunes Femmes solidaires consiste à donner aux jeunes femmes les moyens de mettre fin à la violence ambiante. Pour ce faire, nous:

- ▀ organisons des ateliers éducatifs dans les écoles et le secteur associatif;
- ▀ formons des tutrices qui pourront elles-mêmes former d'autres jeunes et faire entendre leur voix sur la question;
- ▀ élaborons des modules de stage pour permettre à d'autres organisations de créer leurs propres ateliers.



À NOTER...

L'ADÉQUATION ENTRE FINANCEMENT ET MISSION

Votre ONG doit établir un plan définissant des objectifs clairs dans le cadre de votre mission et des projets destinés à les servir. A partir de là, vous pouvez collecter des fonds pour vos priorités ! Lorsque de nouveaux financements ou un nouveau partenariat se présentent, demandez-vous d'abord s'ils correspondent à votre mission. Une ONG qui s'écarte de sa vocation pour des raisons financières risque de se retrouver à gérer des projets sans rapport avec elle. Elle s'expose à la dispersion, à une moindre efficacité et à une perte de crédibilité.

3

PLANIFICATION, ÉVALUATION ET GESTION



© 2003-2012 Shutterstock Images LLC

Une fois votre ONG dotée d'une mission claire, il faut la concrétiser avec des activités et projets adéquats. Ils doivent être nécessaires, voulus et appréciés par la population cible. Interrogez-la pour vous assurer du bien-fondé de vos idées. Les projets mûrement réfléchis, méthodiquement planifiés et rigoureusement exécutés par des personnes compétentes produiront des effets. Si votre organisation peut montrer que son travail améliore les conditions de vie, vos interlocuteurs – qu'ils soient bénéficiaires, donateurs ou partenaires – vous soutiendront probablement pendant de nombreuses années.

Dans ce chapitre, nous allons étudier les étapes de planification, d'évaluation et de gestion du travail de votre entité. Nous présenterons des exemples tirés d'une ONG hypothétique, Voix des jeunes pour la démocratie, qui sensibilise la jeunesse à la démocratie et accroît sa participation à la vie locale.

PLANIFICATION

La planification vous permet de rester centré sur vos objectifs, d'organiser votre action et de ventiler votre budget avec efficacité. Les ONG qui planifient réussissent mieux que les autres, parce qu'elles disposent d'un cap et de priorités clairs. Vous pourrez ainsi anticiper les problèmes et les éviter ou les résoudre avant qu'ils ne se transforment en crises. Nous analyserons ici deux grands types de planification : la planification stratégique et la planification de projet.

La planification stratégique

La planification stratégique est un système d'évaluation du présent de votre ONG et de l'objectif qu'elle se fixe pour l'avenir. Elle répond notamment aux questions suivantes : dans cinq à dix ans, à quoi l'organisation ressemblera-t-elle, que fera-t-elle et quel sera son bilan ? Un plan stratégique part des valeurs, de la vision et de la mission d'une ONG pour en définir l'orientation, les prio-



À FAIRE...

CRÉATION D'UN COMITÉ DE PLANIFICATION STRATÉGIQUE

L'élaboration d'un plan stratégique est indispensable. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'instituer un comité ad hoc composé de trois à cinq membres (administrateurs et salariés). Il décidera de la méthodologie, identifiera les questions majeures et établira un plan de travail définissant les tâches, les responsabilités et les calendriers.

rités et les objectifs. Il permet de garder le cap. Il guide les décisions sur la conception des projets, les nouveaux partenariats et la répartition des moyens, notamment du temps de travail et des fonds disponibles. Il sert d'outil pour suivre l'avancement des projets et évaluer les résultats.

Toutes les ONG n'abordent pas la planification stratégique de la même manière. Certaines passent des mois à recueillir les propositions d'un large éventail d'interlocuteurs, administrateurs, permanents, participants aux projets, organisations partenaires, bailleurs de fonds et autres, avant de rédiger leur plan stratégique. D'autres préfèrent réunir le conseil et les membres du personnel pour une journée de réflexion. Quelle que soit la méthode choisie, le processus de planification englobe les étapes suivantes :

1. Identification des questions majeures

La planification stratégique offre l'occasion de prendre du recul et de considérer l'organisation dans sa globalité. Notre Voix des jeunes pour la démocratie pourrait se demander si elle souhaite se développer et si elle est prête à le faire. Dans l'affirmative, quelle ampleur et quelle nature de croissance peut-elle absorber ? L'ONG pourrait également avoir appris que plusieurs de ses donateurs envisageaient de réduire le montant de leurs contributions. Compte

S trengths

W eaknesses

O pportunities

T hreats

Utilisez l'analyse SWOT pour évaluer forces (*strengths*), faiblesses (*weaknesses*), opportunités et menaces (*threats*).

tenu de ce fait, l'ONG doit recentrer ses opérations sur des projets situés au cœur de sa mission.

2. Analyse SWOT de votre ONG

Il est essentiel de prendre du recul par rapport au quotidien pour analyser les forces, les faiblesses et les opportunités de votre ONG, ainsi que les menaces qui pèsent sur elle. Cette démarche s'appelle l'analyse SWOT (pour *strengths*, *weaknesses*, *opportunities*, *threats*).

Le plus rapide et le plus simple consiste à confier cette tâche aux administrateurs, aux permanents et aux principaux bénévoles. Acteurs majeurs, ils connaissent parfaitement l'organisation et son environnement. Si le temps et les moyens le permettent, consultez également des interlocuteurs extérieurs, notamment des participants aux projets, des bailleurs de fonds, des bénévoles et des partenaires de l'organisation. Faites-le par le biais d'enquêtes, d'entretiens, de réunions locales ou de groupes de discussion.

L'analyse SWOT aide à détecter les grands enjeux et à prendre les bonnes

décisions pour y répondre. Voix des jeunes veut se développer, mais l'analyse SWOT révèle que ses structures internes sont faibles et que son équipe n'est pas prête. L'association décidera donc de privilégier la consolidation en interne pour se préparer à l'extension l'année suivante.

3. Réunion autour des conclusions de l'analyse SWOT pour décider de vos priorités, de vos cibles et de vos objectifs

Avec l'analyse SWOT, vous serez à même de fixer des objectifs pertinents et réalistes. Sur la foi des résultats de son analyse, Voix des jeunes s'est assigné pour priorités la consolidation en interne – amélioration des structures administratives et renforcement de la formation professionnelle – et la qualité des opérations en cours. L'ONG a également décidé de ne pas engager de nouveaux projets au cours des trois années à venir.

4. Elaboration d'un plan stratégique final

Il faut consigner les résultats de l'analyse et les priorités établies dans un document final qui constituera votre plan stratégique. Inutile de rédiger un texte complexe ou trop long. La majorité des ONG élaborent des documents simples qui présentent en une ou deux pages leurs valeurs, leur



À FAIRE...

SÉMINAIRE D'UNE JOURNÉE SUR LA PLANIFICATION

La meilleure façon de déterminer vos caps et vos objectifs à venir consiste à organiser un séminaire de planification d'une journée au moins avec les membres du conseil et du personnel. Si possible, réunissez-vous hors de votre cadre de travail pour pouvoir mieux vous concentrer. Il faudra examiner et actualiser les valeurs, la vision et la mission de l'ONG, puis fixer des objectifs généraux aux projets, au renforcement de ses capacités et à ses infrastructures.

? À SAVOIR...

GRUPE DE DISCUSSION

Un groupe de discussion réunit dix à quinze personnes pour un débat autour d'un sujet donné. Vous pouvez l'organiser avec les participants à un projet pour voir ce qui, selon eux, fonctionne bien, ce qu'il serait possible d'améliorer et ce qui a changé dans leur vie grâce à ce projet. Un groupe de discussion doit être dirigé par un modérateur expérimenté, à partir de questions soigneusement élaborées, et durer une à deux heures.

vision, leur mission et leurs priorités. D'autres, plus exhaustives, ajoutent les conclusions de l'analyse SWOT, ainsi que des objectifs détaillés pour chaque priorité.

5. Soumettez le plan à vos interlocuteurs

Envoyez un exemplaire de votre plan à vos bailleurs de fonds et à vos partenaires. Vous pouvez organiser une réunion locale

pour présenter le plan aux destinataires de votre action. Veillez en particulier à donner aux participants qui avaient été consultés en amont la possibilité de commenter le document et d'émettre des propositions. Si vous disposez d'un site Internet, mettez le plan en ligne. Si vous diffusez une lettre d'information, publiez-y le plan stratégique.

6. Appliquez et auditez le plan

Les administrateurs, les salariés et les principaux bénévoles doivent s'assurer ensemble de la bonne exécution de la stratégie. Le directeur général veille au respect du plan pour la totalité des projets et des activités, à la compréhension des objectifs et à l'organisation adéquate du travail. Le conseil d'administration doit également aligner ses priorités sur le plan. Si celui-ci prévoit un projet qui nécessite des ressources et une expertise nouvelles, le conseil sera peut-être amené à fixer des objectifs concernant la collecte de fonds



Des organisateurs somaliens discutent de stratégie lors d'une session de formation proposée par Mosaica.
(Avec l'aimable autorisation de Mosaica)



À FAIRE...

ASSOCIEZ LES BÉNÉFICIAIRES DE VOTRE ACTION À LA PLANIFICATION

Lorsque vous élaborez un projet, créez un comité consultatif local qui apportera ses propositions et réactions aux plans opérationnels. Ce comité pourra ensuite continuer à se réunir régulièrement pour vérifier l'avancement du projet et suggérer des améliorations. Du fait de leur bonne connaissance de leurs concitoyens, les membres du comité consultatif pourront trouver des solutions aux éventuels problèmes. Si, par exemple, votre programme enregistre un nombre élevé d'abandons, le comité pourrait proposer de nouveaux participants.

supplémentaires et le recrutement d'administrateurs spécialisés. Le conseil doit à tout le moins examiner le plan une fois par an pour en évaluer l'avancement.

La planification stratégique aide les ONG à garder le cap et à rester réactives face aux bénéficiaires de leur action. Elle permet aux dirigeants de centrer leurs efforts autour d'un objectif commun. Les ONG doivent effectuer cette démarche tous les trois à cinq ans. Certaines vont découvrir au bout de trois ans que la situation est bonne, que l'environnement est stable et qu'il leur suffit de continuer sur leur lancée. D'autres vont constater des changements. Le renouvellement des permanents et des administrateurs peut avoir mis à mal la communauté de vues, ou d'autres ONG font peut-être un travail similaire, avec pour conséquence l'éparpillement des dons. Dans ce cas, l'ONG a intérêt à recommencer la démarche de planification et à élaborer une nouvelle stratégie.

Parfois, des ONG se retrouvent face à des menaces majeures ou à des perspectives inattendues – par exemple, la perte d'une donation ou une évolution du contexte politique – avant d'atteindre leurs objectifs

triennaux. Il leur faut alors changer rapidement de cap.

Une fois dotée d'un plan stratégique, l'ONG doit passer à la planification de ses projets.

La planification de projet

Le plan de projet fixe les cibles et les objectifs d'un programme donné, identifie les moyens requis pour sa mise en œuvre, définit les tâches essentielles, les responsabilités et l'échéancier.

Que votre ONG débute ou qu'elle poursuive des chantiers anciens, il lui faut connaître parfaitement la situation locale. Avant, les ONG et leurs bailleurs de fonds insistaient dans leur évaluation sur les besoins. Aujourd'hui, on étudie de plus en plus les forces et les atouts dont disposent les bénéficiaires pour résoudre leurs problèmes. Lors de l'évaluation, votre ONG doit interroger les intéressés sur leurs connaissances et leurs expériences antérieures, ainsi que leur demander ce qu'ils souhaitent apprendre et faire.



À SAVOIR...

ÉVALUATION DES BESOINS ET DES ATOUTS

Une ONG doit procéder à une évaluation systématique des besoins et des atouts de sa population cible (par exemple, quartier ou village) ou de sa catégorie cible (par exemple, jeunes chômeurs ou femmes enceintes séropositives). Formez une équipe mixte de membres de l'ONG et de bénéficiaires pour conduire l'évaluation.

Le dispositif type comprend une enquête auprès d'un échantillon représentatif. Il faut également vérifier si les données recherchées n'ont pas déjà été réunies par des organismes publics, des ONG internationales ou des universités. La conclusion d'un partenariat avec une université pour la réalisation de l'enquête est également envisageable. Une fois en possession des résultats, l'équipe va les examiner afin d'identifier des priorités pour de nouveaux projets ou des actions militantes.

Supposons que notre ONG de référence ait organisé des ateliers pour enseigner aux jeunes leurs droits et leurs responsabilités dans une société démocratique. Aujourd'hui, elle veut développer l'opération dans un quartier défavorisé afin d'inciter les jeunes à s'investir au niveau local. En effectuant un audit des besoins et des atouts, Voix des jeunes peut identifier non seulement les personnes à recruter dans le programme, mais aussi les connaissances et les compétences qu'elles vont apporter. L'étude montrera peut-être que les jeunes déscolarisés n'ont pas accès aux ordinateurs. Résultat, ils maîtrisent mal l'informatique et les réseaux sociaux, outils

À NOTER...

TENIR COMPTE DU CONTEXTE EXTÉRIEUR

Même si une démarche officielle de planification stratégique constitue un moment privilégié d'étude de l'environnement extérieur, la direction d'une ONG doit être en permanence attentive à l'actualité de la localité, de la région, du pays et de l'international. Lors de leurs réunions régulières, les administrateurs et les salariés doivent débattre de la situation en dehors de l'ONG, conjoncture économique, pouvoirs publics, donateurs, etc., et de toute nouvelle menace ou perspective.



L'un des objectifs de l'ONG virtuelle Voix des jeunes pour la démocratie est de donner des ordinateurs aux jeunes. Cette petite Péruvienne a reçu son portable d'une véritable ONG, One Laptop Per Child, qui a équipé les écoliers du village andin d'Arahuay. (© AP Images/Martin Mejia)

d'information qui leur permettent aussi d'entrer en contact avec d'autres groupes de jeunes et d'organiser leur quartier. Dans le même temps, l'enquête pourrait révéler que les jeunes ont soif d'apprendre et ont des idées pour améliorer leur environnement. Dès lors, Voix des jeunes pourrait décider, pour commencer, d'ouvrir un nouveau centre de formation à l'informatique.

Les projets établis à partir d'une évaluation sérieuse des besoins et des points forts ont des chances d'être adéquats, utiles et crédibles auprès des bénéficiaires, ce qui accroît leurs perspectives de succès. Lorsque vous aurez défini la demande et les intérêts de votre population cible, vous serez prêt à élaborer un plan de projet détaillé. Il en existe plusieurs modèles, mais les donateurs internationaux préconisent souvent l'emploi de formats spécifiques. Renseignez-vous et veillez

à utiliser la bonne formule.

Un plan de projet doit définir vos objectifs pour les bénéficiaires. En d'autres termes, en quoi leur vie changera-t-elle ? Il expose éga-

MODÈLE LOGIQUE DE BASE

Certains moyens sont requis pour le fonctionnement de votre programme.	Si vous disposez de moyens, vous pouvez les utiliser pour réaliser les activités que vous planifiez.	Si vous menez à bien les activités que vous avez planifiées, vous êtes en mesure de fournir la quantité prévue du produit et/ou du service.	Si vous fournissez le produit ou le service prévu, vos participants en tireront certains avantages.	Si les participants bénéficient de ces avantages, certaines modifications pourraient s'ensuivre dans les organisations à l'échelon local ou dans les dispositifs.
MOYENS/ APPORTS	ACTIVITÉS	RÉALISATION	RÉSULTATS	IMPACT
1	2	3	4	5
PLANIFICATION DE VOTRE TRAVAIL			RÉSULTATS ESCOMPTÉS	

(Voir l'annexe en page 35 qui détaille un modèle logique pour le nouveau centre de formation à l'informatique de Voix des jeunes.)

lement ce que votre ONG fera et les moyens dont elle a besoin pour atteindre ces résultats.

Le modèle logique est l'un des formats de plan possibles. Il facilite l'élaboration étape par étape du projet : vous partez des objectifs visés et remontez jusqu'à la description des activités qui, selon vous, permettront d'aboutir à ces résultats. A partir de là, vous identifiez les moyens requis pour mettre en œuvre ces activités.

Même si le modèle logique se lit de gauche à droite, il est plus commode de travailler de droite à gauche au stade de l'élaboration.

Lus de gauche à droite, les modèles logiques décrivent sur la durée les paramètres essentiels du programme, de la planification aux résultats. Leur lecture signifie que l'on suit l'enchaînement logique ou les phases de raisonnement « Si..., donc... » qui relient les parties du programme.

Une fois votre plan de projet élaboré, à l'aide d'un modèle logique ou d'un autre outil, il vous faudra un plan de travail plus détaillé.

Votre ONG gagnant en maturité, vous

modifierez certainement vos projets et vos activités en fonction de l'évolution de la demande de la population et de votre propre expérience. Ainsi, après l'ouverture de son centre de formation à l'informatique, Voix des jeunes a découvert que certains participants voulaient tirer parti de leurs nouvelles compétences pour lancer une émission de radio sur Internet. Elle a donc ajouté au cursus un nouveau module technique consacré à la production radio.

ÉVALUATION

L'évaluation est l'estimation systématique des résultats, de la qualité et de la mise en œuvre d'un programme, d'une activité ou de l'organisation dans son ensemble. Elle constitue un outil pour répondre à la question : quel changement votre travail a-t-il apporté à la vie locale ? En d'autres termes, elle mesure ce que vous avez fait pour les populations bénéficiant de votre action. Les ONG doivent auditer régulièrement les besoins et les atouts

? À SAVOIR...

PLAN DE TRAVAIL

Un plan de travail décrit de manière détaillée qui va faire quoi et dans quel délai. Il garantit que les activités seront réalisées en temps et en heure. Un document écrit permet aux permanents et aux principaux bénévoles de bien s'organiser et d'établir les responsabilités. A l'inverse, un plan de projet indique les priorités et les objectifs d'un programme, le déroulement des activités et les ressources requises.

locaux, ainsi que leurs propres performances.

Il faut s'interroger sur les points suivants :

- ▣ Qu'est-ce qui a bien fonctionné ?
- ▣ Qu'est-ce qui aurait pu mieux marcher ?
- ▣ Quelles sont les raisons du succès (ou de l'échec) ?
- ▣ Qu'avons-nous appris et comment exploiter ce savoir pour renforcer notre action ?

Tous les jours, les permanents et les bénévoles d'une ONG voient les gens au service desquels ils travaillent acquérir de nouvelles compétences, atteindre leurs objectifs et améliorer leur existence. Ils peuvent citer des exemples précis de personnes dont la vie s'est trouvée transformée. Beaucoup d'organisations non gouvernementales conservent également des données chiffrées. Ainsi, Voix des jeunes tient un compte mensuel des jeunes inscrits aux cours du centre de formation à l'informatique et comptabilise également ceux qu'elle mobilise avec ses ateliers d'introduction à la démocratie.

Pour être réellement responsables envers leurs interlocuteurs et fidèles à leur mission, les organisations non gouvernementales doivent aussi quantifier les résultats, par exemple l'amélioration des notes aux examens ou l'augmentation du nombre des stagiaires qui ont su appliquer dans leur emploi les connaissances acquises lors des ateliers.



« A vous de choisir ! », tel est le slogan d'une campagne de sensibilisation des électeurs bulgares. Lors d'un scrutin local, un jeune militant de Veliko Turnovo distribue des tracts pour inciter la population à voter. (Center Amalite/USAID)



À NOTER...

L'ÉVALUATION, OUTIL DE RESPONSABILISATION

Une ONG prend envers ses interlocuteurs – notamment la population ciblée, ses partenaires et ses donateurs – l'engagement public non seulement de mener à bien des activités, mais aussi de changer les conditions de vie. Vous devrez donc leur rendre compte de vos résultats. Expliquez-leur l'action de votre ONG. La mesure des résultats passe par une évaluation.

La première étape d'une évaluation consiste à définir les résultats escomptés de votre programme. Il faut s'en préoccuper dès le stade de la conception d'un projet. Pour en revenir au centre d'informatique et à son module de formation radio sur Internet, Voix des jeunes souhaite que les participants :

- ▀ acquièrent les compétences techniques leur permettant de produire une émission de radio sur Internet ;
- ▀ apprennent à concevoir un programme de radio ;
- ▀ mettent en œuvre ce savoir-faire pour produire une émission hebdomadaire d'une heure sur un sujet intéressant la jeunesse locale ;
- ▀ prennent confiance et osent débattre de questions les préoccupant.

La deuxième étape consiste à déterminer la méthodologie à employer. Voix des jeunes peut réunir les données de multiples manières. Elle peut faire passer aux participants un test de niveau au début puis à la fin du stage pour mesurer les acquis. Les permanents et les bénévoles chargés du programme peuvent aussi noter leurs observations tous les mois, en indiquant l'évolution des compétences et de la confiance chez chaque participant. Enfin, ils peuvent organiser des groupes de discussion au début, au milieu et à la fin du projet, afin de recueillir les réactions des participants. Qu'apprennent-ils ? Comment utilisent-ils les connaissances acquises ? Que

veulent-ils apprendre d'autre et que feront-ils ensuite de leur nouveau savoir-faire ?

Les permanents et les bénévoles de votre ONG doivent s'entendre sur un plan d'évaluation compatible avec le temps et les ressources dont vous disposez. Si vous adoptez un dispositif collectant l'information de plusieurs manières et à différents moments, il risque d'être trop complexe et chronophage. Une fois que vous serez d'accord sur la méthodologie, vous devrez :

- ▀ former la totalité du personnel, des bénévoles et des participants appelés à recueillir les données pour qu'ils utilisent correctement le dispositif ;
- ▀ organiser la sauvegarde des données. Désignez un responsable chargé de créer et d'actualiser un fichier – papier ou informatique – où seront archivés tous les tests, enquêtes et notes issus des entretiens et des groupes de discussion ;
- ▀ sélectionner un petit groupe de personnes pour traiter les données, par exemple compiler les résultats des tests ou réunir sur une liste unique tous les commentaires relatifs aux enquêtes ;
- ▀ faire analyser les données par un groupe mixte de salariés et de bénévoles, voire de participants, pour identifier les grands



À NOTER...

STATISTIQUES ET TÉMOIGNAGES

Les données chiffrées sont importantes. Vous devez connaître le nombre des bénéficiaires de votre action et le pourcentage de réalisation des objectifs. Mais les témoignages comptent tout autant et il faut les réunir. Après chaque atelier, recueillez les réactions des participants, afin de savoir ce qu'ils en ont retiré. Relancez-en certains au bout de plusieurs mois pour voir ce qu'ils ont fait de ces connaissances. Résumez ces informations en un paragraphe que vous pourrez insérer dans une lettre d'information ou dans une proposition. Surtout, ne citez ni nom ni témoignage sans l'autorisation expresse des intéressés !



Les membres d'Alternativa, ONG défendant les droits de la communauté rom de Biala Slatina (Bulgarie), participent au projet Développement 360 de la Banque mondiale. (Scott Wallace/Banque mondiale)

enseignements. Les stagiaires ont-ils acquis des connaissances et des compétences nouvelles ? Ont-ils été en mesure de les appliquer ? Pourquoi ?

- ▀ exploiter les résultats de l'évaluation afin d'améliorer votre programme. S'il s'avère que les participants n'assimilent pas une compétence donnée, pensez à revoir le cursus ou à recruter de meilleurs formateurs. Il arrive trop souvent que les résultats soient envoyés aux donateurs sans servir à l'amélioration des programmes des ONG ;
- ▀ résumer les données et communiquer votre analyse. L'évaluation vous aidera à expliquer votre action à vos interlocuteurs. Elle vous apporte des statistiques et des témoignages prouvant les retombées positives de votre travail.

Les dirigeants d'une ONG qui investissent dans une évaluation et y associent tous les membres de l'organisation se dotent d'un puissant outil d'apprentissage, de modernisation et de croissance.

L'évaluation participative

L'évaluation participative consiste à inviter les bénéficiaires et les interlocuteurs, par exemple la famille et les formateurs des jeunes participants, à prendre part à la conception et à la réalisation de l'évaluation. En général, les partenaires jouent un rôle à toutes les étapes de l'évaluation, notamment pour la formulation des questions principales, la collecte et l'analyse des données, l'identification des enseignements à tirer et l'élaboration de recommandations et d'un plan d'action pour améliorer la bonne marche d'un programme.

Si Voix des jeunes se décide pour des méthodes participatives concernant son module de formation radio, les participants devront se prononcer sur les éléments à évaluer et les questions à poser. Ils seront également acteurs de la collecte de données : il leur sera demandé, par exemple, de concevoir et d'effectuer l'enquête auprès des auditeurs des émissions, afin de savoir ce qu'ils en ont retenu. Autre possibilité, ils pourraient

aussi étudier et noter l'utilisation faite par la population des informations diffusées dans les émissions.

Quand les intéressés – en particulier les habitants – participent à la conception et à la réalisation d'une évaluation, les résultats sont souvent plus pertinents et utiles à l'ONG et à la population locale.

GESTION

De même que vous avez besoin de plusieurs plans, il vous faut plusieurs structures pour gérer votre ONG. Désignez un responsable pour chaque secteur : finances, ressources humaines, programmes et services généraux. Voix des jeunes étant de taille modeste, son directeur général se charge de l'essentiel de l'administratif, tandis que les salariés s'occupent des projets. Toutefois, lorsque la croissance de l'ONG l'amènera à recruter, une autre personne que le directeur général sera peut-être appelée à traiter certaines fonctions administratives, finances et ressources humaines, par exemple.

Comme son homologue du public ou du privé, le responsable d'ONG répond de la planification, de l'organisation et du contrôle des tâches requises pour son bon fonctionnement. Mais les contextes diffèrent. Le travail de l'organisation non gouvernementale se prête difficilement à la mesure et à la communication. Par ailleurs, ses objectifs sont ambitieux, mais ses moyens limités. Elle vise l'amélioration des conditions de vie, pas le profit. Elle fait face à des contraintes multiples – et parfois concurrentes – de ses différents interlocuteurs, qui n'ont pas tous les mêmes attentes sur ses activités et ses modalités de fonctionnement. Les effectifs sont souvent réduits, ce qui oblige les salariés à la polyvalence. Et les pressions financières ont un effet négatif sur la formation, l'équipement, les fournitures ou les locaux.

Dans ces circonstances, les tâches administratives de base sont à la fois plus essentielles et plus compliquées dans une ONG.

À NOTER...

LE CONSEIL DOIT ÉGALEMENT JOUER UN RÔLE DANS L'ÉVALUATION

Pour gérer une ONG avec efficacité, le conseil d'administration doit examiner les conclusions des évaluations de projet au moins une fois par an. Lors de cette démarche, il doit rechercher les domaines dans lesquels l'action de l'ONG produit le plus et le moins de retombées. Il lui faudra ensuite statuer sur la modification éventuelle de certains projets pour respecter les objectifs généraux du plan stratégique.

Les tâches administratives

1. Répartir les tâches et ventiler les budgets.

Tout emploi fait l'objet d'une définition de poste écrite détaillant les principales fonctions du salarié mais, dans les petites ONG, les permanents doivent souvent se charger de projets ou de tâches administratives supplémentaires. Quand Voix des jeunes se prépare à recevoir un bailleur de fonds, il faut nettoyer le bureau, mettre en ordre les dossiers, briefer les participants qui vont assister à la réunion pour évoquer leur expérience. Ces tâches ne figurant dans aucun descriptif de poste, il revient à chacun de mettre la main à la pâte. Le directeur général doit réunir ses troupes pour faire le point sur les préparatifs à effectuer et répartir le travail supplémentaire. Ainsi, chacun sait qui est chargé de quoi.

Les bons gestionnaires ne se bornent pas à déléguer. Ils veillent également à ce que les responsables aient le pouvoir, les moyens, les connaissances et les compétences nécessaires à l'accomplissement de leur travail. Si la directrice générale de Voix des jeunes met en place un dispositif de suivi des factures et d'envoi des rapports aux donateurs, elle confiera des tâches précises à certains employés, les formera, établira un échancier de référence, puis contrôlera le travail des intéressés.

2. Motiver. Les effectifs des ONG comptent des personnes extrêmement motivées par la mission de l'organisation. Elles ont choisi le social parce qu'elles veulent changer les choses. C'est souvent le cas des adhérents de la première heure, qui se sont engagés à fond dans la création de l'ONG. Au fil du temps et des recrutements, les nouveaux venus risquent de faire preuve d'une plus grande tiédeur envers la vocation de l'organisation. Un bon dirigeant saura ranimer la foi et relancer l'intérêt envers les objectifs. Il valorisera chaque tâche, grande ou petite, pour que chacun se sente responsable du succès de l'ONG.

3. Assurer le suivi pour la bonne marche des plans. Si les plans ne sont pas mis en œuvre, le dirigeant d'ONG doit en trouver les raisons et résoudre le problème. En examinant les rapports de l'équipe opérationnelle, la directrice générale de Voix des jeunes s'aperçoit qu'il manque sur un des documents certaines informations requises par le bailleur de fonds. Une discussion avec l'auteur du rapport lui apprend qu'il n'a jamais reçu la liste des éléments à fournir et que son projet n'a aucun moyen de rassembler ce type de données. Une fois remontée à la source du problème, elle a pu trouver une solution. Les bons gestionnaires savent identifier les points de friction et y remédier avant qu'ils ne débouchent sur une crise.

4. Assurer la communication et la coordination. Un directeur administratif considère l'ONG dans sa globalité. Il doit veiller au dialogue entre les responsables de projets ou de champs d'action différents. Dans cet environnement marqué par l'urgence, la communication des informations ou l'alerte en cas de difficulté passent parfois au second plan. Pour maintenir l'interaction, Voix des jeunes organise régulièrement des réunions de travail pour faire le point sur l'avancement de tous les projets. Ce dialogue récurrent présente de nombreux avantages. Par exemple, en apprenant l'existence de la nouvelle émission de radio, les responsables des ateliers éducatifs peuvent encourager leurs stagiaires à l'écouter et à suggérer des sujets pour des émissions ultérieures.

Le management participatif

En tant que responsable d'une ONG, vous devrez également créer des dispositifs de management et de prise de décision. Il existe un certain nombre de méthodes. Le mode participatif associe les employés aux décisions concernant les programmes et l'administration. Le responsable consulte le personnel, puis prend seul la décision. Si l'on choisit la gestion en équipe, le personnel d'encadrement prend collectivement les décisions. Avec la méthode totalement démocratique, employés et dirigeants discutent ensemble pour s'entendre sur les décisions principales. Quel que soit votre style de gestion, vous devrez faire participer le personnel et instituer un système lui permettant d'être force de proposition. Cette démarche développera le sentiment d'appartenance et d'engagement dans l'ONG, dans son action et son avenir.

Avant tout, de bons dirigeants comprennent que le facteur humain – qu'il s'agisse des salariés, des bénévoles ou des administrateurs – constitue l'atout principal d'une ONG. L'aptitude de cette dernière à assurer une action de grande qualité est directement fonction des compétences, de l'énergie, de

À NOTER...

CERTAINES ONG N'ONT PAS OU PEU DE SALARIÉS

Dans les ONG sans salariés, ce sont les administrateurs ou d'autres bénévoles placés sous la tutelle du conseil qui gèrent l'organisation et ses programmes. Même si l'ONG recrute des salariés, les administrateurs peuvent continuer à exercer certaines responsabilités, notamment financières.

l'engagement et des talents des personnes qui effectuent le travail. Les responsables d'ONG doivent investir dans leur personnel, c'est-à-dire veiller à l'adéquation de sa formation professionnelle et à ses possibilités d'évolution.

Les directeurs généraux, en particulier lorsqu'ils sont fondateurs d'une ONG, peuvent avoir du mal à déléguer. Mais, pour qu'une ONG réussisse, il faut que ses employés progressent. Les directeurs généraux et les autres cadres de direction doivent être prêts à confier des tâches à des tiers.

Enfin, en tant que responsable administratif d'une ONG, vous devez créer une bonne ambiance de travail, respecter permanents et bénévoles tout en reconnaissant leurs apports respectifs. Vous pouvez saluer un travail personnel d'un simple « merci » à l'intéressé en réunion. Lorsqu'une équipe s'est particulièrement mobilisée autour d'un projet, vous pourrez l'inviter à déjeuner et souligner son action dans votre lettre d'information. Il est recommandé de consacrer de petites sommes du budget à la récompense des permanents et des bénévoles. Les personnes qui travaillent dans ces organisations ont besoin de voir leur engagement et leur compétence reconnus et appréciés.

Le sérieux des dirigeants et de l'administration est déterminant pour la survie d'une ONG. Même les plus petites doivent mettre en place une structure administrative de base. Supposons que vous obteniez vos 500 premiers dollars lors d'une opération de collecte de fonds. Il est impératif d'enregistrer immédiatement le nom des donateurs, puis de garder trace de l'emploi fait de ces fonds et de conserver tous les reçus.

Avec le temps, le travail administratif va se complexifier et inclure projets, activités, personnel, finances, contacts. Vous pourrez mettre en place des dispositifs plus élaborés à mesure de vos besoins. Lorsque vous commencerez à recevoir des sommes plus importantes provenant de sources multiples, vous aurez intérêt à investir dans un logiciel de

À NOTER...

VEILLEZ À CE QUE LES ÉQUIPES COMPRENENT LES VALEURS, LA VISION ET LA MISSION DE L'ONG

Il arrive que les directeurs généraux appellent à communiquer les valeurs, la vision et la mission de l'ONG à leurs partenaires et à leurs bailleurs de fonds, mais que les équipes ne comprennent pas parfaitement l'objectif de l'organisation. Les responsables doivent en permanence montrer à leurs effectifs – grâce à la formation, aux réunions internes et au dialogue personnel – qu'ils sont parties prenantes dans les valeurs, la vision et la mission de l'ONG.

gestion financière et à instaurer des procédures comptables détaillées. S'ils voient qu'une organisation est bien administrée, donateurs et sympathisants sont plus confiants dans le bon usage et l'affectation correcte de leurs fonds.

CONCLUSION

La qualité de la planification, de l'évaluation et de la gestion constitue la pierre angulaire des projets et activités de votre ONG. Le temps que vous consacrez à la planification augmentera les chances de vos projets de répondre à la demande locale. L'attention que vous portez à l'aspect administratif rendra vos projets efficaces et productifs. Et votre investissement dans l'évaluation vous permettra de justifier vos résultats et de repérer les points à améliorer. Dans chacun de ces domaines, une ONG doit définir les rôles et les responsabilités et mettre en place des dispositifs appropriés.

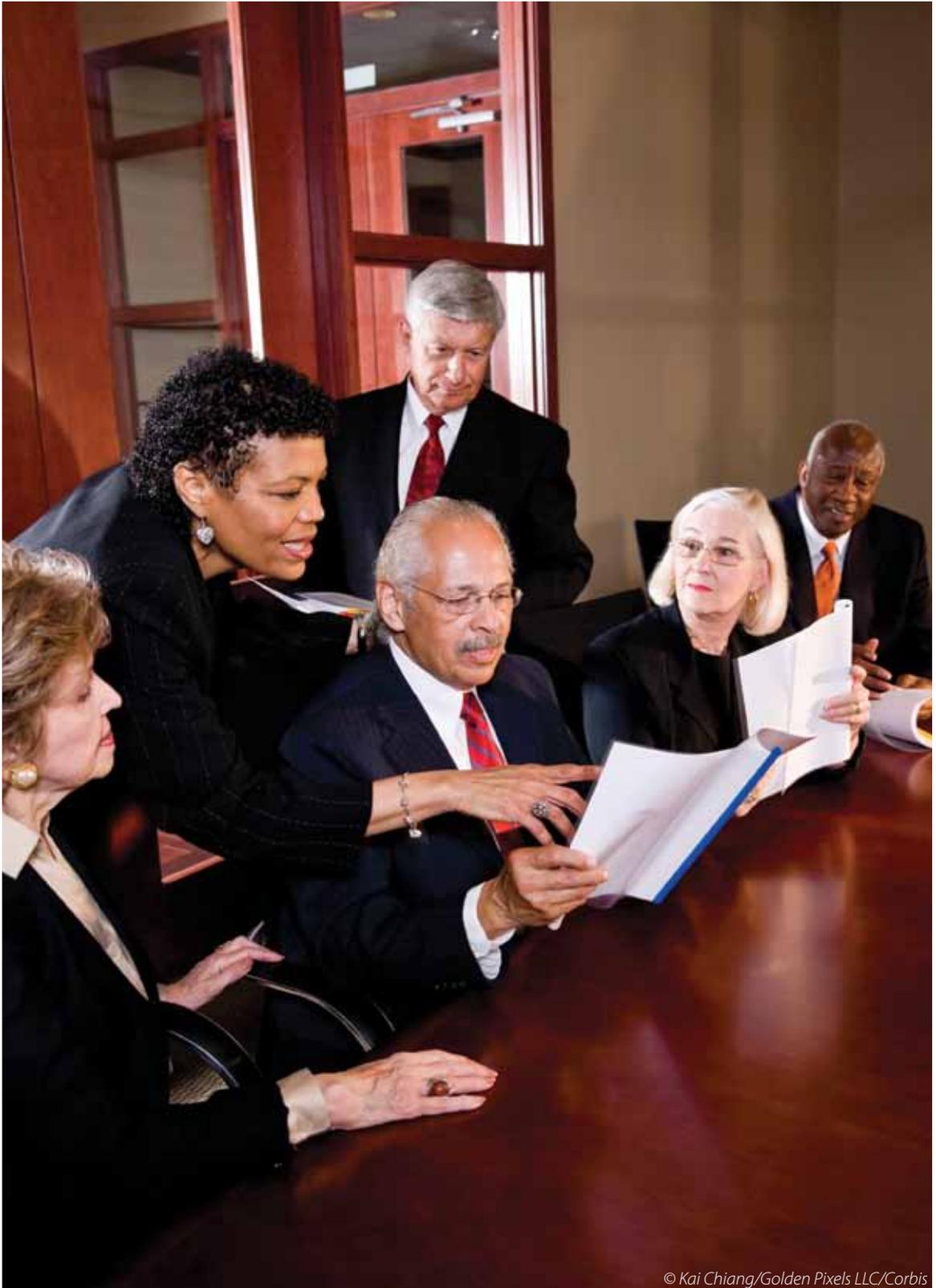
Annexe

MODÈLE LOGIQUE POUR LE CENTRE DE FORMATION À L'INFORMATIQUE DE VOIX DES JEUNES

MOYENS/ APPORTS	ACTIVITÉS	RÉALISATION	RÉSULTATS	IMPACT
<p>100 000 \$ – pour la totalité des coûts du projet</p> <p>Frais principaux :</p> <ul style="list-style-type: none"> • 25 % du temps du directeur de l'ONG; • 1 formateur en informatique à temps partiel; • 15 ordinateurs + équipement associé (donnés à hauteur de 50 %); • Coûts de fonctionnement (location d'espace, charges, fournitures). 	<p>Formation à l'informatique pour des jeunes de 18 à 25 ans.</p>	<p>Trente jeunes bénéficieront d'une formation à l'informatique d'un semestre (huit heures par semaine).</p>	<p>Immédiats/à court terme <i>(après 6 mois) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 90 % des jeunes savent utiliser Windows, Word et Excel et effectuer des tâches définies sur la base de tests normalisés mis au point par Voix des jeunes. • 85 % des jeunes savent utiliser les réseaux sociaux, dont Facebook et Twitter, et effectuer des tâches définies. • 80 % des jeunes ont une adresse mail et une page Facebook. <p>A moyen terme <i>(en une année) :</i></p> <ul style="list-style-type: none"> • 70 % des jeunes issus de la formation se sont engagés dans un projet local. • 50 % des jeunes ont monté un projet personnel pour traiter un problème local. 	<ul style="list-style-type: none"> • Généralisation de la pratique informatique dans le quartier où travaille Voix des jeunes. • Généralisation de l'usage des réseaux sociaux. • Hausse de l'engagement des jeunes autour des problèmes locaux.

4

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION



© Kai Chiang/Golden Pixels LLC/Corbis

Le conseil d'administration est l'organe chargé de la gouvernance d'une organisation. Il veille à ce que l'ONG dispose du nécessaire pour mener à bien sa mission et qu'elle le fasse dans le respect de la loi, de l'éthique et en toute efficacité. En dernier ressort, le conseil est responsable envers les bénéficiaires, les donateurs, les partenaires et les autres alliés de l'ONG.

Dans ce chapitre, nous allons suivre les activités du conseil d'une ONG virtuelle, Rues propres, Enfants bien portants, qui s'occupe d'assainissement urbain et de santé infantile. Nous verrons comment il aide son ONG à naviguer entre les défis et les menaces.

Si votre ONG est toute récente, le conseil n'exercera pas forcément l'intégralité des tâches que nous allons évoquer. Mais vous devez constituer un comité fondateur, composé de trois ou quatre personnes, qui vous aidera à définir les valeurs, la vision et la mission de votre ONG et à développer votre réseau. Chacun de ses membres doit connaître les bonnes pratiques de gouvernance, afin que le conseil puisse remplir sa vocation première, garantir la transparence, la responsabilité et la légitimité de l'ONG.

LES RESPONSABILITÉS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. Déterminer les valeurs, la vision, la mission et les objectifs de l'ONG. Le conseil fixe le cap général. C'est au comité fondateur qu'il revient d'ordinaire de définir les valeurs, la vision et la mission au moment de la création. Le conseil réexamine les principes directeurs tous les deux ou trois ans. Il veille à ce que les objectifs à long terme de l'ONG restent fidèles à ses principes, grâce à la démarche de planification stratégique. Si une ONG s'engage dans la défense d'une cause, il doit fixer des priorités et des positions en la matière.

Face à une menace ou à une nouvelle perspective, c'est le conseil qui décide de la marche à suivre. Par exemple, en cas

À NOTER...

LE CONSEIL D'ADMINISTRATION EST UN PRÉALABLE INDISPENSABLE

Au lancement d'une ONG, l'une des priorités est de recruter quelques personnes qui vont former le conseil d'administration fondateur. Celui-ci vous secondera dans la rédaction de vos premières propositions, par exemple, ou les entretiens avec des partenaires potentiels. Une fonction plus importante de cet organe est de réagir à vos idées et de vous conseiller sur l'avancement de votre projet. A mesure de la constitution de votre structure, vous aurez besoin d'une opposition pour contester vos idées ou vos propositions d'actions. Le conseil représente le contre-pouvoir garant de la responsabilité et de la légitimité de votre ONG.

de retrait d'un des principaux bailleurs de fonds de Rues propres, Enfants bien portants, le conseil va opter pour des mesures palliatives. Il procédera à une étude approfondie du plan stratégique afin d'identifier les projets qui ne sont pas indispensables.

2. Assurer la disponibilité des moyens nécessaires. Les conseils collectent les fonds et les apports en nature et recrutent les bénévoles. Ils fixent les objectifs en matière de montants à recueillir, puis se consacrent à leur obtention avec les permanents. Il revient à chaque ONG de déterminer ses besoins en effectifs et en moyens financiers. Le conseil est chargé de veiller à ce que l'ONG dispose des ressources nécessaires pour mener à bien sa mission. Le directeur général de Rues propres, Enfants bien portants s'occupe des appels à dons, mais c'est le conseil qui organise les manifestations de collecte de fonds et les rendez-vous avec les particuliers et entreprises qu'il souhaite solliciter directement.

3. Veiller à la bonne gestion financière. La responsabilité financière est l'une des fonctions essentielles du conseil. La crédibilité

de votre ONG envers vos bailleurs de fonds et vos bénéficiaires dépend du sérieux et de la bonne affectation des dépenses. Le conseil doit donc étudier régulièrement les rapports financiers. Les permanents de Rues propres, Enfants bien portants préparent le budget annuel, mais c'est au conseil de l'approuver. S'ils ne peuvent assister à une réunion sur le budget ou les finances, les administrateurs doivent demander copie des documents, les examiner et envoyer leurs observations avant ou après la séance. Tous les administrateurs sont collégialement responsables des décisions et des actions du conseil, qu'ils soient présents ou non aux réunions.

4. Garantir l'efficacité du travail de l'ONG.

Le conseil examine régulièrement les projets et activités de l'ONG – grâce aux informations fournies par le directeur général et aux rapports d'évaluation. Il vérifie ensuite si ces programmes font progresser la mission et les objectifs de l'organisation. Dans la négative, le conseil peut se prononcer pour la clôture ou le remaniement d'un projet, voire le lancement d'un nouveau programme plus adapté. Afin d'assurer un contrôle efficace, tous les administrateurs doivent connaître la totalité des activités de l'ONG. Ils doivent se rendre sur le terrain pour rencontrer les bénévoles et évaluer les avantages des opérations pour la population.

5. Recruter, superviser et évaluer le directeur général.

Le conseil recrute le directeur général. Il ne s'agit pas de brûler les étapes et de nommer le premier venu. Pour choisir le meilleur candidat, il faut suivre les divers stades d'une procédure ouverte :

- ▀ rédaction d'un descriptif du poste indiquant des objectifs clairs ;
- ▀ publication de l'offre d'emploi ;
- ▀ étude des CV pour sélectionner les candidats les plus sérieux ;
- ▀ entretiens d'embauche ;



À SAVOIR...

LE CONFLIT D'INTÉRÊTS

Le conflit d'intérêts survient lorsque les intérêts personnels ou privés d'un administrateur vont à l'encontre de ceux de l'ONG. Il peut nuire à l'objectivité du membre du conseil. Votre ONG a besoin d'une directive claire qui impose aux administrateurs de faire connaître tout conflit d'intérêts et de ne participer ni aux délibérations ni aux décisions liées au sujet.

Supposons que Rues propres, Enfants bien portants veuille dénoncer publiquement le rejet d'effluents industriels d'une société. L'un des administrateurs, qui entretient des relations d'affaires avec l'entreprise polluante, souhaite les conserver. Il devra les dévoiler au conseil et s'abstenir de prendre part aux débats et aux décisions sur la question.

- ▀ choix du meilleur candidat en fonction des besoins de l'ONG.

Une fois recruté, le directeur général rend compte au conseil d'administration. Ce dernier le tient informé et évalue régulièrement ses résultats, notamment via un entretien annuel. Si le directeur général n'atteint pas les objectifs ou ne gère pas correctement l'ONG, le conseil a le devoir de le licencier. Cette grave décision doit avoir pour fondements les meilleurs intérêts de l'ONG. Il ne faut jamais renvoyer un directeur général simplement pour plaire à un administrateur.

6. Etablir la stratégie et les procédures.

Le conseil approuve toutes les directives et procédures de l'ONG, qu'il s'agisse des ressources humaines, du budget ou des conflits d'intérêts. Si les salariés peuvent préparer des mesures, il revient au conseil de les entériner.

7. Jouer le rôle d'ambassadeur de l'ONG.

Les administrateurs doivent toujours rechercher les possibilités d'élargir la notoriété de l'ONG et de lui trouver de nou-

velles ressources. Ils défendent sa cause et celle de ses bénéficiaires et la représentent lors des événements locaux. Les administrateurs de Rues propres, Enfants bien portants sont également actifs dans les réseaux professionnels nationaux et internationaux. Lorsqu'ils assistent à des réunions ou à des conférences, ils viennent avec les brochures de leur ONG et ont préparé leurs interventions.

Les membres du conseil sont les ambassadeurs de l'ONG. Ils se rendent aux réunions et aux événements locaux, sont attentifs aux préoccupations de la population, se montrent actifs et travaillent leur visibilité. Ils suscitent ainsi la confiance des habitants.

8. Veiller au respect de l'éthique. Le conseil d'administration s'assure de la moralité de toute personne associée à l'ONG et évite à tout prix la corruption. Une ONG doit être honnête, loyale et transparente dans ses échanges avec tous ses interlocuteurs, internes ou externes. Par exemple, si Rues propres, Enfants bien portants gère un projet commun en partenariat avec une autre ONG sans signaler qu'elle a reçu une subvention pour appuyer ledit projet, ce serait un manquement à l'éthique. Idem si le directeur général verse à un salarié une rémunération différente de celle qui figure au budget. De telles pratiques vaudront à l'ONG, et à bon droit, une réputation de corruption.

Pour prévenir la corruption et les manquements à l'éthique, la direction doit faire de l'honnêteté et de la transparence une valeur clé. Des procédures de sanction ou de renvoi doivent être mises en place et appliquées. Si le conseil apprend que le directeur général s'est livré à des pratiques douteuses, il doit en assurer le départ sans délai. Si un administrateur constate un défaut d'éthique chez ses homologues, il doit impérativement en aviser le président du conseil, afin que des mesures immé-

À SAVOIR...

LA POURSUITE DE L'INTÉRÊT PERSONNEL

La poursuite de l'intérêt personnel (*self-dealing*) se produit quand un administrateur agit dans son intérêt propre plutôt que dans celui de l'organisation. Un administrateur qui fait en sorte que l'ONG recoure à l'imprimerie de sa belle-sœur malgré des prix supérieurs poursuivrait son intérêt personnel. Poussé à l'extrême, ce comportement conduit à des délits tels que le vol ou le détournement de fonds au bénéfice d'autrui en échange d'une faveur.

Les conseils d'administration doivent adopter des directives pour empêcher ces actes intéressés et prendre des sanctions immédiates quand ils se produisent.

diates soient prises. Les administrateurs sont collégialement responsables de la moralité du conseil.

RÔLE DU CONSEIL LORS DU LANCEMENT D'UNE ONG

Dans les jeunes ONG sans salariés, les administrateurs se chargent de fonctions et de tâches qui incomberaient aux permanents.

- Ils conçoivent les premiers projets de l'ONG et en assurent le lancement.
- Ils participent aux réunions avec les divers interlocuteurs afin de nouer les relations.
- Ils créent l'infrastructure administrative – comptabilité ou organisation des bénévoles, par exemple.
- Ils réalisent le projet – assurent les cours d'informatique ou les ateliers d'éducation civique...

En plus de leur travail sur le terrain et de leurs tâches administratives, les responsables d'ONG récentes ne doivent pas oublier leur mission de gouvernance. Ils doivent réserver une partie des réunions du conseil à des activités de contrôle.

Avec la première subvention et l'arrivée de salariés, le conseil verra son rôle commencer à changer. Son engagement dans le

travail quotidien de l'ONG diminuera, mais il exercera de nouvelles fonctions de gouvernance. Il devra se charger des ressources humaines et superviser le directeur général, par exemple. Le passage du tout-bénévolat à un statut d'ONG disposant de fonds et de permanents peut être difficile pour le conseil. Les administrateurs conscients de l'évolution de leur rôle seront mieux en mesure de passer le cap de la transition.

COMMENT LES CONSEILS EXERCENT-ILS LEURS RESPONSABILITÉS ?

Les réunions régulières sont un impératif pour assurer un contrôle de qualité. Certains conseils se réunissent tous les mois, en particulier si l'ONG vient de démarrer, connaît une croissance rapide ou traverse une crise. Pour les structures qui fonctionnent bien et n'ont pas à faire face à des menaces ou à des perspectives inattendues, des réunions trimestrielles suffisent. Les administrateurs doivent examiner tout remaniement concernant les projets et les finances et statuer sur les questions nouvelles. Ainsi, en séance, la directrice générale de Rues propres, Enfants bien portants pourrait informer le conseil des résultats d'un rendez-vous avec un donateur potentiel pour la future campagne de sensibilisation. Elle fait donc part de ses inquiétudes quant à la volonté du donateur de limiter la liberté de propos de l'ONG en échange de son soutien. Le conseil délibère, accepte ou refuse la proposition du donateur et définit une ligne de conduite pour les offres de financement assorties de conditions.

Le conseil d'administration ne prend que des décisions officielles, telles que la ratification des priorités, des nouveaux projets, des budgets ou des orientations stratégiques. Il ne peut statuer que si le quorum des membres est atteint. C'est un point que la charte de l'ONG doit préciser. Un administrateur seul n'est pas habilité à décider pour l'ONG. A chaque réunion du conseil,



À FAIRE...

EN CAS DE DÉSACCORD ENTRE ADMINISTRATEURS

Il arrive que les administrateurs soient en désaccord sur une décision, une directive ou une ligne de conduite. Prenez alors le temps de débattre des raisons de ce différend. Essayez de comprendre les arguments et la logique de chaque point de vue. La discussion sur les avantages et les inconvénients de chaque thèse s'en trouvera enrichie et la décision finale n'en sera que meilleure. Après délibération, si le désaccord persiste, vous serez peut-être dans l'obligation d'organiser un vote où l'opinion majoritaire l'emportera.

quelqu'un doit prendre des notes détaillées, le procès-verbal, qui devient le relevé officiel de ses délibérations et de ses résolutions.

Les membres du conseil doivent faire le maximum pour assister à toutes les séances. Cette assiduité est indispensable s'ils veulent se tenir informés et prendre des décisions en tout état de cause. Si un administrateur a un empêchement, il doit se renseigner auprès d'un de ses homologues pour savoir ce qu'il s'est passé et poser des questions.

De nombreux conseils instaurent des comités spécialisés qui travaillent entre les réunions plénières. Les séances du conseil y gagnent en efficacité. Par exemple, le conseil de Rues propres, Enfants bien portants qui a besoin d'examiner et d'actualiser une orientation stratégique crée un comité pour analyser le problème et soumettre ses recommandations au conseil.

Dans une ONG nouvelle ou petite, le travail collégial se justifie. Avec la montée en puissance, la multiplication des questions à traiter peut nécessiter la formation de comités. Ces instances permettent de renforcer le travail d'équipe au sein du conseil et donnent aux administrateurs l'occasion de développer leurs qualités de dirigeants.

Les ONG présentent à tout nouveau membre du conseil un panorama complet de

l'organisation – sa mission, son histoire et ses projets. Elles veillent à ce que les administrateurs possèdent les connaissances et compétences voulues pour accomplir leur mission et leur assurent une formation si le besoin s'en fait sentir.

Enfin, les conseils élisent un président dont le charisme va inciter tous les administrateurs à se dépenser sans compter. Un bon président instaurera une ambiance positive et de bonnes relations de travail entre les administrateurs.

CONSTITUER UN CONSEIL EFFICACE ET CHOISIR LES ADMINISTRATEURS

La constitution d'un conseil prend du temps. Il faut trouver les candidats possédant la bonne combinaison de connaissances, de compétences et de relations, puis les former à leurs fonctions. Rares sont les administrateurs qui répondront à tous les critères. Il faut considérer votre conseil comme une équipe où chaque joueur, chaque joueuse, occupe une position qui lui est propre. C'est ensemble qu'ils assurent l'exécution de la tâche. Indépendamment du rôle joué par chacun, tous doivent croire à la mission de l'ONG et être prêts à travailler dur pour faire avancer sa cause.

Les fondateurs d'ONG commencent souvent en invitant des amis, des membres de leur famille et des collègues – c'est-à-dire des personnes qu'ils connaissent et dans lesquelles ils ont confiance – à siéger au premier conseil. Une fois l'ONG sur les rails, des administrateurs possédant des compétences, des parcours et des points

de vue nouveaux devront y entrer. L'accroissement de la diversité aide à gérer une organisation plus complexe.

Pour constituer un conseil plus hétérogène, dressez une liste des spécialités, des qualifications et des relations dont l'ONG a besoin et des endroits où vous pouvez trouver des candidats adéquats. A ce stade, il convient de se poser certaines questions.

1. Quelles sont les spécialisations, les compétences et les relations indispensables à la formation d'un conseil équilibré? De nombreuses ONG recherchent de nou-



Dans un souci de transparence, il importe de prendre des notes – le procès-verbal – lors des réunions du conseil, afin de consigner les délibérations et les décisions. (© 2003-2012 Shutterstock Images LLC)

veaux administrateurs dotés d'expertise dans leur secteur, qu'il s'agisse de santé, de droits de l'homme, d'éducation ou de microfinance. Cette qualification est importante, mais n'oubliez pas qu'il vous faut aussi des spécialistes du management, de la communication, des relations avec le public et des finances.

Rues propres, Enfants bien portants prendra de meilleures décisions avec un conseil bien constitué. Supposons que l'organisation soit en passe de conclure avec une ONG internationale un nouveau partenariat favorisant l'engagement des étudiants en ingénierie dans des opérations d'assainissement collectif. Le conseil devra examiner et entériner à la fois l'accord de partenariat et le budget. Les administrateurs qui disposent d'une expertise en matière de santé et assainissement publics pourront garantir la qualité de conception du projet, tandis que leurs collègues spécialisés en management se chargeront des questions budgétaires.

- 2. Quelles connaissances et compétences spécifiques aideront notre ONG à atteindre ses objectifs sur les trois à cinq prochaines années ?** Admettons que Rues propres, Enfants bien portants envisage de lancer une campagne de sensibilisation concernant l'impact de la gestion des ordures sur la santé infantile. Le conseil tirerait certainement avantage du concours de nouveaux membres justifiant d'une expérience dans la communication et les réseaux sociaux. S'il se composait exclusivement d'experts de l'assainissement et de la santé, il serait dans l'incapacité de guider l'ONG tout au long d'une campagne de communication ou de vérifier les clauses d'un contrat avec un consultant extérieur.
- 3. Quels genres de contacts et de connexions seront utiles à notre ONG, maintenant et dans l'avenir ?** Rues propres, Enfants bien portants a décidé d'établir un partenariat

à long terme avec une université locale afin d'engager dans ses projets des étudiants en ingénierie et en sciences de l'environnement. Le conseil d'administration se rend compte du parti immense qu'il pourrait tirer du recrutement d'un nouveau membre issu de l'université. Il établit une liste des contacts dont il y dispose et organise des entretiens pour identifier les candidats potentiels.

- 4. Quelle personnalité un nouvel arrivant doit-il posséder pour s'entendre avec les autres administrateurs ?** La question est importante, et il faut y répondre avant de choisir un postulant. Si les réunions de votre conseil sont détendues et sans cérémonial, assurez-vous que ce style convient aux nouveaux membres. Si votre ONG grandit ou évolue vite, vous devez trouver des candidats capables de prendre des décisions rapides et dotés de bonnes facultés d'adaptation.

Dans la phase de recrutement, rappelez-vous que les futurs administrateurs doivent avant tout adhérer à la vision, aux valeurs et à la mission de l'ONG. Signalez-leur clairement qu'il leur faudra consacrer du temps à la gouvernance et à l'organisation et acquérir de nouvelles compétences pour soutenir l'action de l'ONG.

Une fois que votre conseil d'administration

À NOTER...

LES DIRECTEURS GÉNÉRAUX FONDATEURS DOIVENT RENDRE COMPTE À LEUR CONSEIL D'ADMINISTRATION

Il arrive que le fondateur d'une ONG décide d'en être le directeur général et qu'il recrute le premier conseil d'administration. Il reste que les directeurs généraux fondateurs sont responsables devant le conseil et doivent lui rendre compte. Les conseils nés de la fondation exigent des rapports réguliers des directeurs généraux et évaluent leur travail.

a déterminé ses attentes concernant ses futurs collègues, convenez ensemble du processus de recrutement.

LA COOPÉRATION ENTRE ADMINISTRATEURS ET SALARIÉS

La clé du succès réside dans une bonne coopération entre le conseil et le directeur général. Ces deux instances sont responsables des orientations et des priorités, des relations avec l'extérieur et des moyens de l'ONG. Le risque majeur est de les voir se marcher sur les pieds si leurs rôles ne sont pas clairement différenciés.

Voici quelques astuces pour établir une bonne ambiance de travail entre votre conseil et le directeur général :

1. Veillez à ce que les membres du conseil et le directeur général comprennent leurs rôles et responsabilités respectifs. Rédigez des descriptifs de poste pour chacun, en n'oubliant pas de tenir compte de leurs principales fonctions.

- ▀ Le conseil d'administration définit la stratégie, autorise les programmes et approuve les dépenses. Il exerce la fonction de gouvernance. Sa description de poste stipule qu'il supervise et évalue le directeur général, dont il est le supérieur hiérarchique.
- ▀ Le directeur général met en œuvre la stratégie et les programmes décidés par le conseil. Il exerce la fonction de gestion. Sa description de poste précise qu'il est responsable du recrutement, du contrôle et de l'évaluation de tous les autres salariés.

2. Faites preuve de solidarité dans l'exercice de vos responsabilités respectives. Pour mener à bien son travail de gouvernance, le conseil a besoin d'informations sur l'opérationnel et le quotidien de l'ONG. Le directeur général dispose de ces paramètres et doit les partager de bon gré avec



À FAIRE...

REPÈRES POUR CONSTITUER UN CONSEIL ÉQUILIBRÉ

Avant de commencer à rechercher de nouveaux administrateurs, consultez ces deux check-lists qui vous aideront à recruter les meilleurs candidats.

Domaines de compétence

- ▀ Administratif et gestion de projet
- ▀ Collecte de fonds
- ▀ Gestion budgétaire et financière
- ▀ Ressources humaines
- ▀ Planification et évaluation
- ▀ Marketing et communication
- ▀ Questions juridiques

Réseaux et relations

- ▀ Groupements et réseaux locaux
- ▀ Entreprises locales
- ▀ Milieux d'affaires
- ▀ Secteur des ONG
- ▀ Secteur public
- ▀ Associations professionnelles

le conseil. Supposons qu'un administrateur de Rues propres, Enfants bien portants soit en rapport avec des chercheurs d'une université désireuse de s'associer avec l'ONG sur un projet de recherche. Le conseil délibère et conclut qu'un tel partenariat augmenterait la visibilité de l'ONG et lui ouvrirait des perspectives de collaboration inédites. Avant de donner son accord, le conseil doit consulter le directeur général, qui pourrait émettre des réserves sur la capacité de l'ONG à se lancer dans un grand projet nouveau. Le conseil pourrait alors se prononcer contre ce partenariat ou décider de reprendre contact avec l'université pour lui exposer ses difficultés et voir si l'établissement serait en mesure de financer des effectifs ou une formation supplémentaires. Une étroite consultation entre le conseil et le directeur général leur permet de motiver solidement leurs décisions.

De la même manière, le directeur géné-

ral a besoin des directives et de la réflexion du conseil pour bien gérer l'ONG. Disons que Rues propres, Enfants bien portants s'est finalement lancé dans le nouveau projet de recherche mais que la directrice générale a des doutes sur l'efficacité du chef de projet récemment recruté. La question est de son ressort, mais elle pourrait demander l'avis du conseil pour bénéficier d'un autre point de vue avant de décider de la suite à donner à l'affaire.

3. Bâissez, entre le conseil et le personnel de l'ONG, des relations collégiales qui respectent l'autorité du directeur général. Les administrateurs et les salariés doivent se connaître et comprendre qu'ils jouent dans la même équipe. Vous pouvez faciliter ces rapports en admettant ponctuellement les permanents aux réunions du conseil et en invitant les administrateurs

À NOTER...

LES CONSEILS DOIVENT PRIVILÉGIER LES INTÉRÊTS DE L'ONG

L'élargissement du conseil au-delà des relations du fondateur contribuera à éviter les éventuels conflits d'intérêts résultant de la présence de parents ou d'amis parmi les administrateurs. Si l'ONG est appelée à prendre une décision difficile, un proche du fondateur pourrait se refuser à entrer en conflit avec lui. Autre exemple, si le fondateur n'est plus le directeur général idéal pour l'ONG, un ami ou un parent pourrait refuser de le remplacer.

à se rendre sur le terrain pour rencontrer les salariés. Mais les membres du conseil et du personnel doivent également reconnaître l'autorité du directeur général dans la gestion des ressources humaines. Les



La participation des habitants au processus de planification garantit la corrélation entre l'ONG et leurs besoins. Ici, Melinda Gates, cofondatrice et coprésidente de la fondation Bill & Melinda Gates, discute avec des membres du comité d'assainissement et de santé du village indien de Kathgara, dans l'Uttar Pradesh.

(© Bill & Melinda Gates Foundation/Barbara Kinney)

administrateurs ne doivent jamais tenter de donner des instructions aux salariés ni court-circuiter le directeur général pour obtenir des informations en direct.

Surtout, la communication doit être régulière et libre. Lorsqu'une difficulté surgit, vous devez l'exposer, en débattre et tenter de la résoudre avant qu'elle ne dégénère en crise. N'oubliez pas que toute relation comporte une part de tension. Le directeur général peut parfois avoir l'impression que le conseil tente de gérer l'ONG et, inversement, ce dernier pourrait estimer qu'il arrive au directeur général de prendre des décisions ne relevant pas de sa compétence. Ce type de tension constitue un élément naturel et important du facteur hiérarchique. Dans la mesure où tout le monde parle ouvertement et loyalement, en sachant que chacun a un travail à effectuer, votre organisation trouvera son équilibre.

COMMENT ACQUÉRIR SA LÉGITIMITÉ À L'ÉCHELLE LOCALE ?

Votre bonne réputation sur le terrain constitue l'un de vos principaux atouts. Vous la gagnerez en proposant des programmes qui correspondent aux besoins de la collectivité locale. Les bénéficiaires vous en remercieront en vous offrant leur confiance. Le conseil d'administration travaille en tandem avec l'ONG à conquérir sa légitimité auprès des populations. Voici la marche à suivre pour se rendre crédible.

1. Faites connaître votre ONG. Salariés et administrateurs sont tous ambassadeurs de l'ONG. Ils expliquent aux populations locales l'action de l'ONG, son fonctionnement, ses limites et les moyens dont elle a besoin pour ses opérations. Demandez-leur de parler de vos projets, de vos équipes, de vos administrateurs et de vos bailleurs de fonds, notamment des raisons qui amènent ces derniers à financer votre ONG. Enfin, vos ambassadeurs doivent

À NOTER...

FAITES ENTRER LA POPULATION AU CONSEIL

Un bon moyen de garantir la réactivité et la responsabilité d'une ONG à l'égard de la population locale est d'en nommer des membres au conseil. Si votre ONG s'occupe d'un quartier précis, prenez comme administrateurs des habitants qui en sont issus. Si vous vous intéressez aux jeunes mères, invitez-en plusieurs à siéger au conseil. Ces personnes vont apporter leur connaissance approfondie du cadre ambiant et un réseau de première main qui renforceront l'efficacité de votre action. Veillez à assurer aux nouveaux venus la formation et le soutien nécessaires pour s'acquitter des tâches de gouvernance du conseil.

faire savoir aux bénéficiaires que l'ONG leur doit des comptes et qu'ils ont le droit d'exiger des informations, de poser des questions et d'émettre des suggestions.

2. Garantisiez la responsabilité de votre ONG envers la population cible. N'oubliez pas que les organisations non gouvernementales sont d'utilité publique et qu'elles doivent rendre des comptes à la collectivité. Il est indispensable d'établir des mécanismes garantissant leur responsabilité envers les bénéficiaires de leur action. On peut s'acquitter de ce devoir en associant les populations à la planification et à l'évaluation ou en les informant de l'évolution des projets.

3. Respectez l'éthique. Les administrateurs, les salariés et les bénévoles ont tous le devoir de se comporter selon les règles déontologiques. Le conseil a pour rôle de faire respecter les normes éthiques et de sanctionner leur éventuelle violation. Il a pour objectif d'assurer un degré élevé de professionnalisme en garantissant la transparence des activités, qui doivent s'effectuer au mieux des intérêts locaux.

4. Soyez transparent. Votre ONG doit assurer aux populations le libre accès aux informations la concernant. Ne dissimulez jamais rien sur :

- ▀ le fonctionnement de votre organisation, les projets qu'elle gère, les bénéficiaires de votre action ;
- ▀ les modalités de recrutement des membres du conseil d'administration ou du personnel ;
- ▀ les processus décisionnels et de choix des priorités ;
- ▀ l'origine de vos financements et l'emploi qui en est fait.

L'efficacité des organismes à but non lucratif dépend des ressources locales (en temps, argent, compétences et énergie, entre autres). Les populations ont le droit de savoir ce que vous faites, comment vous utilisez leurs moyens et les résultats que vous obtenez.

5. Traitez tous les habitants avec honnêteté, dignité et respect. Le conseil doit communiquer ce principe à la totalité des salariés et des bénévoles de l'ONG. Il adoptera des directives interdisant toute forme de discrimination (fondée, par exemple, sur la race, la religion ou l'appartenance à un clan). Il peut également affecter des moyens à la formation et au contrôle des permanents et des bénévoles pour éviter tout favoritisme.

6. Respectez la confidentialité. Le personnel et les administrateurs de votre ONG peuvent détenir certaines informations personnelles (état de santé, situation financière, secrets familiaux, par exemple). Les ONG doivent mettre en place des dispositifs pour protéger ces données et sanctionner les auteurs d'indiscrétions. C'est le seul domaine où vous devez éviter la transparence !

7. Soyez à l'écoute des réactions et suggestions. Vous pouvez créer des comités consultatifs locaux, suivant l'exemple donné plus haut, ou associer les habitants à la planification. Vous pouvez aussi effectuer régulièrement des enquêtes pour



Le Bachpan Bachao Andolan (BBA), ou Save the Childhood Movement, offre un exemple de réussite. Cette ONG est née dans les années 1980 avec la mobilisation d'une poignée de militants pour mettre fin au travail et au trafic des enfants. Ses marches contre ce trafic se sont multipliées à travers l'Inde et dans le monde. Celle-ci a eu lieu en Inde, à New Delhi. (© AP Images/Manish Swarup)

obtenir un retour sur les améliorations possibles ou consulter les participants aux projets pour leur demander leurs points de vue.

Au final, la confiance constitue le facteur clé de la réussite d'une ONG. Elle repose sur ses fondateurs, ses permanents et ses bénévoles. Le conseil d'administration établit et met en œuvre des directives et des pratiques qui engendrent cette légitimité. Si les populations locales ont confiance en vous, elles :

- ▀ voudront bénéficier de vos services et participer à vos projets ;
- ▀ se porteront volontaires et soutiendront votre action par d'autres moyens ;
- ▀ parleront en bien du travail, du personnel et des dirigeants de votre ONG ;
- ▀ vous soumettront de sincères suggestions d'amélioration pour votre organisation et ses projets, et s'abstiendront de tout propos préjudiciable.

Rappelez-vous que vous n'arriverez jamais à contenter tout le monde. Il se trouvera toujours quelqu'un dont vous ne pourrez satisfaire les attentes. Mais, tant que vous demeurerez fidèle à votre mission et agirez dans le strict respect de l'éthique, vous gagnerez la confiance de la majorité des populations locales.

CONCLUSION

Le conseil d'administration joue un rôle essentiel dans la responsabilité, la transparence et la légitimité de toute ONG, récente ou bien établie. Lors de la phase initiale, il s'agit de s'atteler avec le fondateur à la définition de la vision, de la mission et des objectifs de l'organisation, tout en garantissant la responsabilité de l'ONG envers la population locale. A mesure du développement et de la montée en puissance de l'entité, avec la multiplication des projets, des effectifs, des ressources, des donateurs et des partenaires, le conseil voit sa fonction de supervision et de responsabilité s'accroître et englober un

À NOTER...

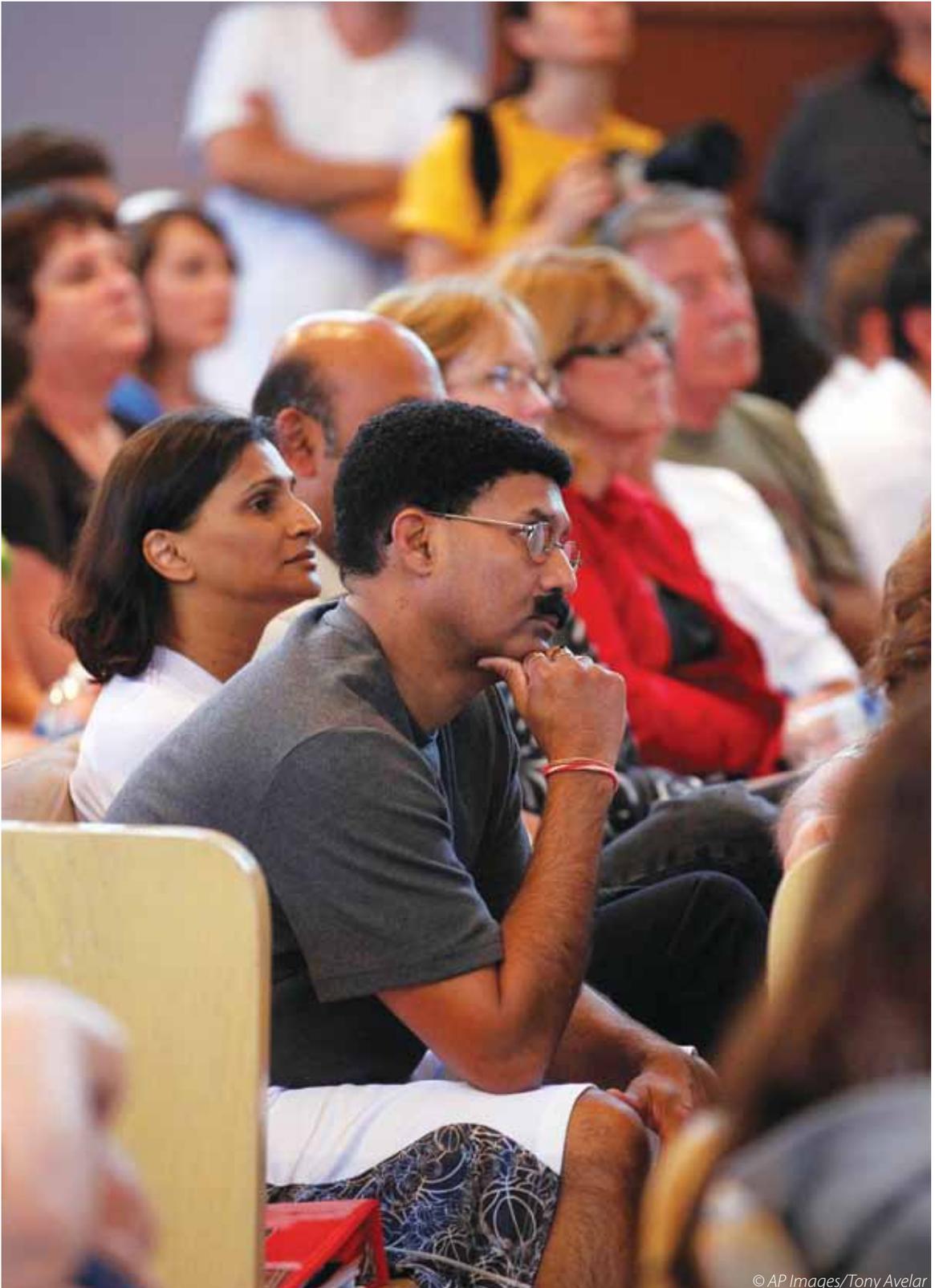
GOVERNANCE ET GESTION

Dans sa tâche de gouvernance, le conseil examine et approuve le budget. Il revient ensuite au directeur général de le mettre en œuvre. Si le conseil prévoit une enveloppe de 5 000 dollars pour l'impression, il ne devra pas contester une dépense ultérieure de 3 000 dollars du directeur général pour une nouvelle brochure. Un administrateur peut suggérer une solution moins onéreuse, mais c'est au directeur général de statuer en ultime ressort sur la ventilation des fonds.

nombre grandissant d'interlocuteurs. Pour toute ONG, la clé du succès réside dans le choix du bon conseil, avec des administrateurs dotés des compétences adéquates.

5

PARTICIPATION ET ÉMANCIPATION LOCALES



© AP Images/Tony Avelar

Les populations locales constituent les raisons d'être d'une ONG. Indépendamment des questions particulières qu'elles traitent, toutes ces entités ont pour objectif l'amélioration des conditions de vie et le dynamisme local. Pourtant, elles peuvent dépasser le stade de simples organisations humanitaires soulageant les souffrances pour devenir vecteurs d'émancipation en incitant chacun à réaliser ses aspirations à une existence et à un environnement meilleurs. Pour atteindre ce but, elles doivent donner aux habitants les connaissances, les compétences et la confiance qui leur permettront de répondre eux-mêmes à leurs besoins et de défendre personnellement leur cause.

La première étape consiste à ouvrir les portes de l'ONG aux populations afin qu'elles puissent non seulement prendre part aux projets, mais aussi contribuer à leur planification, à leur gestion et à leur évaluation.

Votre ONG peut faciliter la participation citoyenne de différentes manières :

- ▀ en investissant dans des activités de développement du leadership et en aidant les nouveaux décideurs à définir des problèmes, à identifier des solutions et à établir des plans d'action ;
- ▀ en organisant des séances de prospective durant lesquelles les habitants sont invités à faire part des rêves qu'ils nourrissent pour eux-mêmes et leur localité, puis à les combiner dans une vision collective ;
- ▀ en apprenant aux populations à défendre leur propre cause et à exposer leurs inquiétudes aux élus ainsi qu'aux décideurs gouvernementaux ;
- ▀ en militant pour la création de structures et de mécanismes qui rendent les pouvoirs publics et les élus responsables envers les citoyens ;
- ▀ en sensibilisant les citoyens à l'importance du vote.

Participation et émancipation se renforcent mutuellement. En participant, on acquiert de nouvelles compétences, on gagne en confiance, on apprend à se faire entendre et

À NOTER...

DÉFINISSEZ VOTRE POPULATION CIBLE

Les ONG définissent leurs bénéficiaires de différentes manières. Certaines entendent par là une zone géographique – un quartier, un village, une ville ou une région. Pour d'autres, il s'agit d'une catégorie de population – minorité ethnique, groupe linguistique, classe d'âge, hommes ou femmes. D'autres encore englobent toute personne concernée par un problème donné, le VIH ou le chômage des jeunes par exemple. Votre ONG doit définir la population cible qu'elle cherche à mobiliser et à doter d'un pouvoir d'action.

à se prendre en charge. Et quand on se sent autonome, on participe plus volontiers. Dans le présent chapitre, nous illustrerons cette démarche en montrant comment une autre organisation virtuelle, Santé pour tous, aborde la question de la participation et de l'émancipation locales.

FAIRE ÉCLORE DE NOUVEAUX LEADERS

Que leur mission soit localisée ou repose sur le traitement d'un problème commun, les ONG doivent faire émerger de nouveaux leaders sur le terrain. Elles le font en développant les compétences des populations et en leur fournissant des occasions d'accéder à des responsabilités. L'éclosion de nouveaux cadres dirigeants assure la poursuite du travail de l'ONG après le départ de ses fondateurs. Tout aussi important, elle crée des conditions permettant aux personnes en proie à des difficultés de contribuer elles-mêmes à leur solution.

Les responsables que vous allez former vont donner d'avantage d'écho à vos activités de plusieurs manières :

- ▀ en sensibilisant d'autres habitants à la question ;
- ▀ en servant de messagers dans des campagnes publiques d'information ;

- ▀ en défendant la cause auprès du gouvernement ou des élus, en se rendant à des réunions ou en apportant leur témoignage;
- ▀ en incitant d'autres personnes à se mobiliser, à se faire entendre et à agir.

Santé pour tous organise depuis quelque temps des ateliers d'hygiène destinés aux femmes à faibles revenus et a réussi à leur inculquer de bonnes pratiques sanitaires. Aujourd'hui, l'ONG veut engager un programme de formation spécifique pour amener ces femmes à prendre en charge les questions de santé à l'échelle locale.

Santé pour tous va donc inscrire quelques-unes des participantes aux ateliers à des réunions hebdomadaires. Les débats porteront sur la signification du rôle de dirigeant, sur le genre de leadership requis dans la localité et sur la nature de la responsabilité que les femmes souhaitent endosser. Le programme comportera des modules qui permettront d'acquérir des compétences de base, comme :

- ▀ l'analyse d'un problème local;
- ▀ l'élaboration de solutions;
- ▀ l'organisation d'événements et de projets;
- ▀ la gestion des tâches, des délais et des moyens;
- ▀ l'animation de réunions;
- ▀ l'expression publique;
- ▀ le traitement des conflits.



À NOTER...

POUR COMMENCER, ENGAGEZ LES HABITANTS DANS L'ACTION DE VOTRE ONG

Si les bénéficiaires de votre action s'impliquent dans votre ONG, son bilan sera meilleur. Vos projets correspondront davantage à leurs besoins et ils pourront s'approprier collectivement la mission de votre association. Les habitants soutiendront plus volontiers votre ONG et son action future. De plus, en misant sur les compétences et les aptitudes au leadership des populations locales, votre ONG augmentera le vivier des talents lui permettant de mener à bien sa mission.



À FAIRE...

CHERCHEZ LES LEADERS NATURELS AU SEIN DE LA POPULATION

Il existe dans toute communauté des leaders naturels – des personnes vers qui les autres se tournent lorsqu'ils ont besoin d'un conseil, d'un modèle ou de paroles de sagesse. Il peut s'agir d'anciens respectés pour leur expérience ou de jeunes au dynamisme motivant. Certains ont fait des études, d'autres non. Si vous ne les connaissez pas, demandez aux habitants de vous les indiquer lors de votre évaluation des besoins et des atouts. Invitez-les ensuite à prendre part à un stage sur le leadership.

Certes, la formation compte, mais ne perdez pas de vue l'importance de l'expérience. Les plus efficaces des formations au leadership guident les participants tout au long de la démarche, choix de la question à traiter, détermination des solutions et mise en œuvre du plan d'action. Le projet de Santé pour tous apprendra à ses stagiaires à :

- ▀ détecter les problèmes, par exemple pourquoi tant d'habitantes de la localité souffrent de maladies évitables;
- ▀ remonter à l'origine des difficultés. En l'occurrence, le budget du dispensaire chargé des soins de santé primaire a été réduit, si bien que de nombreuses patientes se voient refuser l'admission. En outre, le nombre des campagnes d'information sur la santé financées par les pouvoirs publics a diminué;
- ▀ identifier et hiérarchiser les priorités. Les stagiaires décident qu'elles veulent non seulement le retour des subventions, mais aussi que le dispensaire améliore la sensibilisation et l'information des femmes peu alphabétisées;
- ▀ repérer la personne décisionnaire – celle qui a le pouvoir de rétablir le financement – et voir quel genre de message a les plus fortes chances de la convaincre;
- ▀ en dernier lieu, inciter d'autres habitantes



Les membres de l'Anti-Poverty Campaign, une ONG de Tokyo, sollicitent le soutien de leur diaspora, comme le montre cette manifestation à Los Angeles, en Californie. (© AP Images/Hector Mata)

de la localité à signer une pétition, envoyer des lettres ou établir une veille devant le bureau régional du ministère de la Santé.

La formation terminée, faites en sorte de continuer à stimuler et à soutenir vos graines de leader.

- ▀ Engagez-les parmi votre personnel. Si Santé pour tous obtient davantage de fonds pour ses campagnes de sensibilisation, elle peut recruter des femmes ayant suivi le stage de leadership et les charger de l'information des populations, de l'organisation des ateliers, voire de la formation.
- ▀ Amenez-les à militer activement. Si Santé pour tous décide de prôner une augmentation du financement public en faveur des dispensaires de protection maternelle et infantile, par exemple, l'ONG peut inviter les anciennes recrues du stage de

leadership à contribuer à la conception de la campagne, à l'élaboration des messages et à la défense de la cause auprès des responsables publics.

- ▀ Aidez-les à s'engager dans d'autres projets et associations locales. Santé pour tous peut recommander des dirigeantes nouvellement formées auprès d'autres ONG et associations intéressées par leur candidature à titre de salariées ou de bénévoles. Un moyen de faire bénéficier tout le secteur de l'opération de formation au leadership de Santé pour tous.
- ▀ Donnez-leur l'occasion de concrétiser leurs idées. Si les nouvelles dirigeantes ont un projet – par exemple une campagne de sensibilisation à l'importance des soins prénatals pour les femmes enceintes séropositives – Santé pour tous pourrait les

aider à collecter des fonds pour lancer l'opération. La confiance ainsi gagnée pourrait inciter certaines militantes à fonder leur propre ONG, laquelle constituerait une alliée pour Santé pour tous.

ENCOURAGER UN LARGE ENGAGEMENT CITOYEN

Votre ONG peut inviter à l'engagement citoyen par d'autres voies que par la formation aux responsabilités. Car tout le monde n'a pas une vocation de chef de file. Votre organisation peut permettre aux simples citoyens de contribuer à l'amélioration de la vie locale. En provoquant un large mouvement populaire, elle réussira, en fin de compte, à réaliser sa mission.

Le choix est vaste pour faciliter l'engagement général : il suffit parfois de donner aux habitants la possibilité d'exposer clairement leur vision d'avenir, mais on peut aussi les inciter à se déplacer jusqu'au bureau de vote. Les ONG peuvent jouer un rôle crucial dans la prise de conscience que chaque voix et chaque vote comptent !

Inviter la population à s'inventer un avenir

Pour ceux qui n'ont jamais été consultés sur leur conception de l'avenir, une méthode de départ forte consiste à les inviter à exprimer leurs espoirs et leurs rêves concernant leurs conditions de vie et celles de la localité. Santé

À SAVOIR...

L'ENGAGEMENT CITOYEN

L'engagement citoyen englobe une gamme d'activités qui permettent aux populations de s'exprimer et d'agir concrètement pour le changement.

- Contribution à des réunions de quartier, des opérations de nettoyage ou des festivals culturels.
- Bénévolat auprès d'une ONG ou d'une autre association locale.
- Participation aux réunions du conseil municipal ou intervention lors d'audiences publiques.
- Contribution à des réunions ou à des forums pour débattre des problèmes locaux.
- Lettres aux journaux.
- Accompagnement de rassemblements, de marches ou de veilles.
- Accomplissement du devoir électoral.

pour tous pourrait organiser des réunions en ce sens avec différentes catégories de population – jeunes, personnes âgées, femmes, hommes – ou dans divers quartiers. Ces séances permettraient de poser des questions telles que : Si chaque habitant avait droit à des soins médicaux, comment serait la vie ? Qu'est-ce qui changerait ?

Le programme de formation des femmes au leadership pourrait rassembler des habitantes d'un quartier défavorisé pour générer une vision collective de l'existence dans un cadre privilégiant la santé féminine. Dans ce genre de démarche axée sur l'avenir, on s'interroge souvent sur ces thèmes : Dans votre conception de l'avenir, quelles seraient les conditions de vie des femmes ? Quelles seraient les conditions de vie locales ? Quelles seraient les ressources disponibles pour améliorer la santé des femmes ?

Monter des opérations ouvertes à tous

Aider à l'élaboration d'une vision collective locale constitue une première étape pour faire comprendre aux populations qu'elles

À NOTER...

SAVOIR S'EFFACER POUR FACILITER LA PRISE EN CHARGE LOCALE

Si votre ONG s'apprête à former de nouveaux dirigeants et à leur donner le pouvoir de mener des actions en faveur du changement, ses responsables et son personnel doivent savoir se mettre en retrait et laisser la main. On devient autonome en étant responsable de ses propres succès et échecs.

ont leur mot à dire sur leur avenir. L'étape suivante consiste à leur montrer qu'elles peuvent changer les choses. Les ONG ont la possibilité de lancer diverses activités permettant aux habitants de modifier – plus ou moins – leur environnement.

Santé pour tous pourrait ainsi financer des fresques de quartier et inviter les jeunes à peindre sur les murs des scènes représentatives de la bonne santé. Elle pourrait également organiser des journées de nettoyage des rues et des parcs par les riverains. Les administrateurs pourraient participer en demandant aux entreprises des dons en nature pour ces activités.

Votre ONG pourrait aussi chercher à monter un partenariat avec les pouvoirs publics pour appuyer ces initiatives. Cela donnerait aux autorités et aux législateurs l'occasion d'afficher leur volonté politique et renforcerait les liens entre votre association et les pouvoirs publics. Nous développerons la question des relations entre les organisations

non gouvernementales et les pouvoirs publics dans le chapitre suivant.

Encourager la population à militer concrètement

Vous devez amener les habitants à s'exprimer sur le problème traité par votre ONG. Les personnes directement concernées seront les interlocuteurs les plus crédibles auprès des responsables publics et d'autres décideurs.

Dans les pays disposant de marges de liberté suffisantes, les ONG peuvent mettre en place des signatures de pétition, se charger de faire écrire des lettres, téléphoner ou fournir des témoignages. Votre organisation doit soutenir ces militants actifs en leur procurant des informations et d'autres outils pour assurer leur efficacité.

Ainsi, dans le cas d'une action auprès du ministère de la Santé pour l'amélioration des conditions d'assainissement dans la région, Santé pour tous pourrait recruter des habitants et les former aux méthodes de commu-



Une mère et son enfant lors d'une manifestation de la Treatment Action Campaign (TAC) devant le Parlement au Cap, en Afrique du Sud. La TAC prône l'accès à des services complets de prévention et de traitement du VIH-sida. Des actions de ce type ont permis aux ONG sud-africaines d'améliorer les soins aux séropositifs.

(© AP Images/Obed Zilwa)

À SAVOIR...

DÉFENSE D'UNE CAUSE

La défense d'une cause est le fait de prôner une position auprès des décideurs qui ont le pouvoir de modifier la situation. Vous pouvez agir auprès des responsables gouvernementaux pour faire adopter une nouvelle loi ou réformer une loi existante. Vous pouvez plaider votre cause auprès des responsables d'un ministère pour qu'ils révisent leurs règles et leurs pratiques. De nombreuses ONG militent pour un accroissement de certaines subventions, par exemple celles consacrées aux soins de santé primaire ou à l'enseignement. Elles peuvent également agir auprès des dirigeants d'entreprise en faveur d'une plus grande responsabilité sociale.

nication. Les intéressés pourraient prendre part à l'élaboration des slogans de la campagne, exposer aux pouvoirs publics faits et témoignages sur les conséquences locales du mauvais état de l'assainissement. Quelques déclarations personnelles d'habitants expliquant les effets de la situation sur la santé de leurs enfants marqueraient particulièrement les esprits. Les employés de Santé pour tous pourraient aider les intéressés à mettre en forme leurs arguments et à les exposer.

Dans les pays où le contexte politique décourage l'action locale, votre ONG doit soigneusement peser ses stratégies militantes. Faites en sorte que la population soit parfaitement consciente des risques d'éventuelles représailles gouvernementales.

Défendre des structures de gouvernance qui favorisent l'engagement

Dans les pays où l'action citoyenne est autorisée, mais peu pratiquée, les ONG auraient vocation à militer pour la création de mécanismes d'engagement civique. Elles pourraient œuvrer de concert pour préconiser :

- l'adoption de mesures imposant aux instances locales élues de tenir des réunions

publiques afin que les citoyens puissent donner leur sentiment sur les nouvelles lois à l'étude ;

- le recours des ministères nationaux à des comités consultatifs locaux ou à des commissions de citoyens chargés de recueillir les suggestions de la population et de répondre à ses questions ;
- une plus grande transparence du processus de prise de décision et un accès accru des citoyens à l'information, par exemple en rendant obligatoire la publication des résultats des scrutins ou la mise à disposition du public de certains documents.

Les ONG peuvent montrer aux élus l'intérêt de structures et de dispositifs de cet ordre, qui vont les aider à accomplir leur mandat et accroître leur soutien populaire grâce à une responsabilisation renforcée. Parallèlement, les associations ont le devoir d'apprendre à leurs bénéficiaires que les pouvoirs publics leur doivent des comptes et que les citoyens ont le droit de faire jouer cette responsabilité. Les populations ont donc besoin d'informations et d'accès aux autorités, ce que les ONG sont en mesure de leur fournir.

Santé pour tous, par exemple, dirige une coalition d'ONG pressant le ministère de la Santé de créer un comité citoyen consultatif qui proposera des recommandations et des réactions à ses programmes.

À FAIRE...

FAVORISER LES TÉMOIGNAGES

Défendre une cause, c'est présenter des témoignages qui aident les décideurs à comprendre les retombées d'un problème, d'une loi ou d'une politique sur les conditions de vie. Les ONG peuvent encourager les populations à témoigner – soit sous forme d'interventions lors de réunions publiques, soit dans le cadre de leurs campagnes d'information et de sensibilisation. Vous pouvez faire entendre leur voix en consignand par écrit ou en enregistrant en vidéo les récits des intéressés, puis en les diffusant sur votre site Internet et ailleurs.

Les ONG pensent qu'il leur revient de recruter et de former des habitants pour siéger à ce comité. Santé pour tous, de son côté, encourage les femmes ayant suivi son stage de leadership à postuler. Les ONG veulent faire en sorte que le comité soit constitué en toute indépendance des pouvoirs publics ou d'une ONG donnée.

Mobiliser et éduquer les électeurs

Enfin, les ONG peuvent encourager l'engagement civique que représente le vote. Si le régime politique le permet, elles peuvent inscrire les électeurs sur les listes, leur apprendre l'importance des scrutins, financer des forums permettant aux candidats de rencontrer la population et inciter les électeurs à se rendre aux urnes le jour J.

CONCLUSION

Le renforcement de la participation et de la prise en charge locales constitue un facteur déterminant pour toute ONG souhaitant apporter un changement durable. Votre ONG peut afficher une planification, un management et des pratiques de gouvernance exemplaires, si elle n'arrive pas à intéresser les populations locales, elle risque de ne pas survivre à ses fondateurs.

Comme pour d'autres aspects du travail d'une ONG, vous devez renforcer votre capacité à appuyer et entretenir la participation et l'action locales. Commencez par apprendre à vos permanents, vos bénévoles et vos administrateurs à susciter l'engagement citoyen. Informez-vous sur le processus politique, comprenez la dynamique du pouvoir, identifiez le rôle que votre ONG veut jouer et nouez des relations avec les pouvoirs publics.

Vous devez également être à l'écoute des habitants. Que sont-ils disposés à faire ? Par quoi souhaitent-ils commencer ? Certains peuvent vouloir limiter leur engagement à leur quartier ou à une question particulière les concernant directement, eux et leur famille. Il leur faudra peut-être du temps pour

À NOTER...

L'ENGAGEMENT CITOYEN SERT AU BIEN PUBLIC ET AIDE L'ÉTAT À MIEUX FAIRE SON TRAVAIL

Avec les responsables nommés et élus, les ONG doivent souligner en permanence que les suggestions des citoyens et le contrôle qu'ils exercent contribuent en fin de compte à l'amélioration des services publics et à l'accomplissement de la tâche des autorités. De plus, les pouvoirs publics ont ainsi la preuve qu'un large engagement populaire constitue un moyen de mobiliser les ressources citoyennes pour optimiser les conditions de vie, en complément de leur propre action.

s'intéresser à des questions plus générales.

Il n'existe pas de solution unique pour encourager la participation et l'émancipation au niveau local. Vous pouvez débiter modestement, tenter différentes stratégies et tirer les leçons de l'expérience. Rappelez-vous qu'indépendamment de sa mission précise, plus les citoyens comprendront leurs droits et leurs responsabilités, plus votre ONG gagnera en efficacité.

6

PARTENARIATS AVEC D'AUTRES ONG ET LE SECTEUR PUBLIC



© 2012 Thinkstock

Une ONG ne peut, à elle seule, concrétiser sa vision d'une société meilleure, car les besoins de la collectivité sont trop nombreux et les problèmes de la société trop complexes. Aussi votre organisation doit-elle travailler en association avec d'autres ONG et les pouvoirs publics pour atteindre ses objectifs.

De tels partenariats vous donneront accès à de nouvelles ressources, notamment des financements, des soutiens en nature, des informations, une expertise et des compétences. A ses débuts, une ONG peut trouver un local gratuit pour ses activités grâce à ses relations avec d'autres organisations non gouvernementales, avec le bureau d'une collectivité locale ou une université. Des partenariats avec d'autres ONG pourraient vous permettre de toucher, par vos campagnes d'information, de nouvelles populations cibles et d'élargir la base de votre soutien populaire pour votre action de mobilisation. En bref, ils peuvent constituer, pour de jeunes ONG, un outil important de renforcement de sa visibilité et de ses capacités.

Ces partenariats revêtent des formes différentes, allant d'opérations informelles et temporaires à des ententes officielles et structurées. Vous pouvez entretenir des rapports réguliers avec vos interlocuteurs simplement pour partager des informations, des idées et des expériences. Vous pouvez également avoir des liens de coopération hautement organisés, comprenant la conception de projets, la collecte de fonds et la gestion de projets en commun.

Quand vous élaborez vos plans de projet à court terme et vos plans stratégiques à long terme, réfléchissez sérieusement à l'organisation avec laquelle vous voulez vous associer et au type de partenariat voulu.

Dans ce chapitre, nous mentionnons une ONG virtuelle, Citoyens en lutte contre la corruption, dédiée à l'élimination de la corruption locale, pour analyser les modalités de constitution de différents partenariats, leurs avantages et leurs inconvénients.



À FAIRE...

ÉTABLISSEZ UNE CARTE DES ONG

En vous familiarisant avec votre milieu ambiant, allez à la rencontre des autres ONG qui travaillent dans votre localité ou votre domaine. Dressez une carte de votre région et indiquez l'implantation des autres ONG. Identifiez leur action et le genre de relations que vous voudriez établir avec elles. Cet exercice mettra en évidence les lacunes qu'il vous faudra combler.

RELATIONS AVEC DES ONG NATIONALES ET LOCALES

D'autres ONG peuvent vous fournir des informations et des idées, devenir des partenaires de projets et des alliés de votre cause. Apprenez à connaître celles qui opèrent dans votre localité – les questions qu'elles traitent, leurs populations cibles et leurs services. Leur assistance peut être précieuse au démarrage quand vous tentez de définir votre mission et de trouver votre voie. Par la suite, en planifiant des activités et des projets nouveaux, vous voudrez savoir qui fait un travail similaire, afin de pouvoir coordonner vos efforts et d'éviter les doubles emplois. Fixez-vous pour objectif de connaître d'autres ONG de votre région, même si elles poursuivent des missions différentes. Comme il y a des chances pour qu'elles se préoccupent de la question que vous traitez, elles pourront devenir des alliées solides.

Il vous faut également connaître vos homologues dans d'autres villes, ainsi qu'aux niveaux national et international. Les ONG peuvent se former mutuellement en partageant leurs expériences et les enseignements qu'elles en ont tirés. Si Citoyens en lutte contre la corruption veut s'attaquer à ce mal au sein du service municipal des achats, elle pourrait s'informer des stratégies appliquées par des associations dans d'autres villes et du degré de leur efficacité.

Les ONG travaillant sur les mêmes pro-



Un an après le tremblement de terre et le tsunami qui ont dévasté le Japon, une adhérente de l'ONG japonaise Association for Aid and Relief (AAR) passe devant les ruines d'une école dans la ville de Kamaishi. Le partenariat entre l'AAR et l'International Rescue Committee permet de prêter assistance aux victimes qui continuent à se battre contre les effets du désastre. *(Avec l'aimable autorisation de l'International Rescue Committee)*

blèmes dans des endroits différents peuvent coopérer pour s'attaquer aux causes fondamentales qui dépassent les frontières géographiques. Quand des groupes anti-corruption provenant de diverses localités unissent leurs efforts de réflexion, ils pourraient conclure qu'une loi nationale répondrait réellement aux besoins. Cela leur permettrait de coordonner leur action au sein d'une campagne nationale visant à faire pression sur les législateurs pour qu'ils adoptent une telle loi.

Mais ne vous méprenez pas : il faut du temps pour bâtir des partenariats efficaces. Les ONG se considèrent souvent comme des rivales, en concurrence pour les moyens, le soutien, la visibilité et même les éloges publics. Pour commencer à vous estimez comme des partenaires, vous devez apprendre à vous connaître et à encourager la confiance. Vous pouvez d'abord contacter une autre ONG,

afin d'organiser une réunion au cours de laquelle vous ferez connaissance.

Par la suite, vous pourrez échanger des informations sur les activités, les conférences, ainsi que sur les possibilités de formation et de financement. Le téléphone, les réunions et le courriel constituent de bons outils pour rester en contact. Une autre façon d'instaurer la confiance est de soutenir vos actions respectives en faisant de la publicité pour les événements organisés de part et d'autre et en y participant, en vous portant volontaire aux activités du partenaire et en rédigeant des lettres de soutien en appui à des demandes de subventions.

Citoyens en lutte contre la corruption a réalisé une enquête sur l'idée que l'on se fait de la corruption. Après avoir compilé les résultats, elle invite d'autres ONG à une réunion d'information pour les leur transmettre

et en discuter. Des canaux de communication s'ouvrent ainsi avec d'autres groupes partageant les mêmes préoccupations. De même, Citoyens en lutte contre la corruption fait le maximum pour accepter des invitations provenant d'autres ONG, afin d'élargir son réseau d'alliés.

COORDINATION DES EFFORTS

La confiance mutuelle permet aux ONG de coordonner plus étroitement leurs actions. Toutefois, avant d'unir vos efforts, vérifiez que vous êtes d'accord sur certains points :

- ▀ Communauté de vues. Même si chaque ONG doit avoir une mission distincte, une vision commune aidera des groupes aux préoccupations similaires à fixer ensemble des objectifs et à transmettre un même message en faveur du changement. Par exemple, si les ONG anti-corruption travaillant dans différentes régions d'un pays s'associent pour définir une vision commune de l'image d'un gouvernement honnête, elles pourront s'entendre sur une déclaration de principes au plan national qui fournira à tous une orientation claire et une motivation.
- ▀ Communauté d'objectifs et stratégie coordonnée pour les atteindre. Citoyens en lutte contre la corruption et les ONG qui lui sont associées savent trop bien qu'elles

À SAVOIR...

ALLIÉS

Vos alliés sont les particuliers, les organismes et les institutions que vous pouvez inviter à soutenir votre ONG, votre localité et les causes que vous défendez. Si votre organisation doit faire face à des coupes budgétaires qui pourraient l'obliger à fermer ses portes, vos alliés souligneront l'importance de votre travail et le soutien qu'il mérite. Si vous êtes un groupe de pression, vos alliés signeront votre pétition, témoigneront en votre faveur ou participeront à votre rassemblement.

À SAVOIR...

RÉUNION D'INFORMATION

Une réunion d'information permet aux membres de deux ONG, dont la vôtre, de partager des informations sur leur vision, leur mission et leurs valeurs respectives. Elle offre la possibilité d'identifier des objectifs communs et d'étudier d'éventuels projets en partenariat. Elle se traduit parfois par des idées concrètes de coordination ou de coopération. A d'autres moments, vous pouvez simplement convenir de rester en contact.

font face à l'opposition puissante des bénéficiaires de la corruption. En formant un front uni avec des organisations à l'état d'esprit similaire, Citoyens en lutte contre la corruption limite le risque de voir des éléments corrompus opposer les ONG les unes aux autres et réduire leurs efforts à néant.

- ▀ Coordination de la sensibilisation et de la formation. Créez une répartition du travail entre les ONG concernées, en choisissant celle qui diffuse les informations et celle qui assure des formations destinées à différentes catégories de population. Cette répartition est nécessaire pour éviter la répétition inutile des efforts. Citoyens en lutte contre la corruption œuvre avec une autre ONG dont l'action porte sur l'organisation d'élections honnêtes. Les deux associations veulent former les électeurs afin qu'ils repèrent les fraudes électorales et sonnent l'alerte quand ils en sont témoins. Elles pensent pouvoir accroître leur efficacité en associant leurs connaissances et leurs compétences lors de campagnes et d'ateliers communs. Ces mesures leur permettent d'étendre leur travail à de nouveaux quartiers.

Coordonner ne signifie pas que vous faites tout ensemble, mais que vous discutez et décidez de ce que vous ferez individuellement ou conjointement. N'oubliez pas que chaque

ONG est autonome et a des priorités internes et des procédures de prise de décision qui lui sont propres.

GESTION DE PROJETS COMMUNS

Parfois, des ONG développent des liens étroits de coopération en concevant et réalisant ensemble des projets. Ce genre de projets permet à votre ONG :

- ▀ de toucher davantage de gens et d'élargir son audience ;
- ▀ de réaliser de nouveaux types de projets et d'étendre ses connaissances et ses compétences ;
- ▀ d'attirer de nouvelles ressources. L'ONG justifiant d'une capacité de gestion ou d'une expérience de projets limitée risque de ne pas être éligible aux dons de grandes

? À SAVOIR...

COALITION POUR LA DÉFENSE D'UNE CAUSE

Une coalition pour la défense d'une cause se compose de plusieurs ONG, rejointes parfois par d'autres groupes de la société civile, qui s'unissent pour recommander des changements dans la loi, la politique ou la réglementation gouvernementale. Des coalitions peuvent se constituer en vue d'un objectif très précis – faire voter une loi donnée, par exemple – ou pour œuvrer de concert à un éventail de stratégies de défense.

fondations ou aux subventions de l'Etat. Grâce à un partenariat avec une organisation expérimentée, votre ONG pourrait recevoir un financement de cet ordre. Supposons que Citoyens en lutte contre la



Cette réunion pourrait-elle constituer la première étape d'une coalition pour la défense d'une cause ? A Philadelphie, lors d'une manifestation du mouvement Occupy Wall Street (Occupons Wall Street), des participants se réunissent pour discuter des problèmes sociaux et économiques à l'origine de la protestation. Des ONG peuvent commencer leur activité à partir de la demande qu'elles perçoivent, mais ont besoin d'un plan organisé et d'un suivi pour engranger des résultats. (© AP Images/Alex Brandon)

corruption organise des réunions d'information avec d'autres ONG du quartier. Elle entre en contact avec une homologue dédiée aux arts et à la culture, et toutes deux engagent des discussions sur la façon dont elles peuvent sensibiliser un public à faible niveau d'instruction. Elles décident finalement de créer ensemble des spectacles de rue comportant des messages contre la corruption. Cette coopération amène l'ONG anti-corruption à s'initier à l'organisation de représentations théâtrales et le groupe spécialisé dans les arts et la culture à découvrir la question de la corruption.

C'est une bonne idée de commencer par une opération simple. Ainsi, votre ONG pourrait s'associer avec une homologue pour coparrainer un stage de formation unique bénéficiant à tous. Ensuite, les partenaires peuvent évaluer ce qui a bien fonctionné, ce qui a échoué, les avantages mutuels et se prononcer sur leur volonté de travailler à nouveau ensemble.

COALITIONS POUR LA DÉFENSE D'UNE CAUSE

Les ONG qui cherchent à modifier la législation et les pratiques des pouvoirs publics ont davantage de chances de réussir en unissant leurs forces. Pour être efficace, la défense d'une cause requiert des partisans nombreux. Plus vous avez de gens de votre côté, plus votre voix porte et plus forte est la pression que vous êtes en mesure d'exercer. Si une coalition existe déjà, rejoignez-la. Si ce n'est pas le cas, réfléchissez à la possibilité d'en



À NOTER...

AYEZ RECOURS À VOS ADMINISTRATEURS POUR ÉTABLIR DES RELATIONS

Vos administrateurs sont les ambassadeurs de votre ONG. Exploitez leurs réseaux pour identifier et créer des partenariats avec d'autres organisations non gouvernementales.



À FAIRE...

COOPÉREZ POUR RENFORCER VOTRE POTENTIEL

Quand, à vos débuts, vous justifiez d'une expérience modeste et de peu de ressources, un bon moyen pour renforcer votre capacité de concevoir et de gérer des projets consiste à trouver une ONG reconnue pour coopérer avec elle. Votre organisation doit être en mesure d'offrir un plus à une ONG bien établie pour qu'elle accepte de vous prendre comme partenaire. Votre entité pourrait, par exemple, entretenir d'excellents rapports avec une population que l'ONG reconnue veut servir. L'expérience acquise par votre ONG grâce à cette coopération améliore vos chances d'obtenir plus tard votre propre financement.

former une. Cela fera de votre ONG un chef de file parmi ses pairs. C'est une mesure qui nécessitera du temps et de l'engagement. Il vous faudra peut-être recruter du personnel et des administrateurs qui peuvent investir le temps et l'énergie nécessaires pour mener à bien le travail.

Revenons à Citoyens en lutte contre la corruption et à son combat pour éliminer la corruption au sein du service achats de la municipalité. Elle envisage de former une coalition de divers partenaires, comme des ONG des secteurs de la santé, de l'éducation et du logement. Toutes souhaitent passer des contrats avec la mairie et craignent que la corruption ne fausse la procédure d'attribution des marchés. Citoyens en lutte contre la corruption considère que le regroupement de ces ONG au sein d'une vaste alliance leur permettra de parler toutes d'une seule voix et d'accroître la pression afin de réformer le service achats en question.

Pour que la coalition réussisse, Citoyens en lutte contre la corruption doit s'assurer qu'il y a un consensus sur les points suivants :

- Un engagement commun envers la coalition, fondé sur des valeurs et une vision partagées.

- ▣ Des rôles et des responsabilités clairement établis pour chaque partenaire.
- ▣ Une structure de prise de décision aux contours bien définis.
- ▣ Une communication ouverte et transparente. Des accords explicites doivent porter sur les informations à partager et celles que vous garderez pour vous et sur les modalités de communication des informations (mails, appels téléphoniques et réunions).
- ▣ La procédure d'arbitrage en cas de conflit ou de désaccords.

RELATIONS AVEC LES ONG INTERNATIONALES

Les relations avec les ONG internationales permettent à votre petite ONG d'accéder à des informations sur les normes et pratiques mondiales concernant votre champ d'action. Membres importants de votre réseau de soutien, les organisations internationales s'exprimeront et prendront votre défense en cas de besoin. Grâce à ses contacts avec elles, Citoyens en lutte contre la corruption peut s'initier aux conventions internationales, aux lois types en vigueur dans d'autres pays et aux stratégies de lobbying qui ont fait leurs preuves ailleurs. S'en prendre à des responsables politiques, à des fonctionnaires et à des industriels corrompus peut se révéler une



À FAIRE...

DÉFINISSEZ DES RÈGLES DE BASE

Quand des ONG se mettent à coordonner leur travail, il importe qu'elles établissent à cette fin des procédures. Même sans créer une structure officielle, elles doivent convenir de règles de base pour mener ensemble les réunions, les projets communs et communiquer de concert.

entreprise risquée. Plus l'ONG aura de relations avec des militants anti-corruption au plan national et international, plus le nombre de personnes vigilantes exigeant que vous soyez protégé augmentera, dans le cas où Citoyens en lutte contre la corruption se trouverait menacée.

L'établissement de relations avec des ONG internationales peut constituer un défi pour des structures locales. Les premières, du fait de leur dimension, de leurs ressources et de leur visibilité, dictent fréquemment les ordres du jour. Mais elles ont besoin des petites ONG. Il leur manque les connaissances détaillées dont vous disposez sur les questions régionales et les relations que vous entretenez avec vos interlocuteurs locaux. Vous avez beaucoup à donner. Ne l'oubliez pas.

RELATIONS AVEC LES POUVOIRS PUBLICS

Les ONG ont besoin d'établir des relations avec les pouvoirs publics – responsables élus et nommés – pour effectuer leur mission. Ces rapports peuvent être tantôt conflictuels, tantôt fondés sur la coopération.

Les ONG ont pour rôle de veiller à ce que les pouvoirs publics répondent de leurs actes. Parfois, l'une d'elles peut surveiller un organisme gouvernemental ou un élu, afin de s'assurer qu'ils font leur travail et dépensent à bon droit les fonds publics. Si tel n'est pas le cas, il leur revient de se faire entendre et d'exiger des changements.



À FAIRE...

PARTAGEZ LES RESSOURCES

Quand deux ONG, dont la vôtre, constatent qu'elles travaillent avec la même vision et les mêmes objectifs, il paraît raisonnable qu'elles mettent en commun leur expertise et leurs documents – programmes de formation, outils, fiches d'information, listes de contacts, etc. Deux ONG peuvent également former leurs personnels respectifs dans les domaines où elles disposent de connaissances, d'expertise et de compétences.

Disons que l’alliance formée par Citoyens en lutte contre la corruption a réussi à obtenir du service achats de la municipalité un plan anti-corruption et la nomination d’un commissaire aux fins de supervision. L’objectif suivant est, pour elle, de contrôler la mise en œuvre du plan.

Les ONG ont également besoin de coopérer avec les pouvoirs publics pour diffuser l’information et proposer des formations ou des services. Elles peuvent œuvrer ensemble à l’élaboration de solutions pour répondre aux besoins de la collectivité, gérer des projets communs ou réaliser des campagnes de sensibilisation. Par exemple, les réunions avec le nouveau commissaire du service achats de la municipalité ont permis à Citoyens en lutte contre la corruption de constater la nécessité de former d’autres ONG aux nouvelles procédures contractuelles formulées par le gouvernement pour prévenir la corruption. Dans un geste de bonne volonté, l’organisation propose de mener cette action avec ses fonds propres, sans demander de subvention aux pouvoirs publics.

L’établissement d’une relation de coopération avec un ministère prend du temps. Il faut trouver des alliés – des fonctionnaires influents qui partagent vos valeurs, votre vision et vos objectifs. Puis, vous devez vous efforcer de gagner leur confiance.



À SAVOIR...

RÔLE DE SURVEILLANCE DES ONG

L’ONG qui contrôle les pouvoirs publics en observe et en consigne les pratiques pour attirer l’attention sur les problèmes et identifier les solutions. Parfois, son travail de surveillance est axé sur un problème particulier et l’amène à recommander une loi ou une politique nouvelle. A d’autres moments, elle veille à la bonne application d’une loi ou d’une politique. Pour être efficaces et crédibles, les ONG doivent s’assurer des connaissances, de la bonne formation et de l’impartialité des salariés et bénévoles effectuant ce travail de contrôle.



À NOTER...

LES POUVOIRS PUBLICS ONT BESOIN DES ONG

Les pouvoirs publics et les ONG ont besoin les uns des autres pour mener à bien leurs missions. Comme elles sont souvent très proches des populations au service desquelles elles travaillent, les ONG peuvent établir des liens avec des personnes que les pouvoirs publics sont dans l’incapacité d’atteindre. Grâce à leur grande souplesse et créativité, elles peuvent combler des lacunes et agir là où les pouvoirs publics ont du mal à s’introduire.

Les ONG doivent mener une réflexion minutieuse et stratégique sur leurs relations avec les ministères et les élus. L’organisation qui bâtit des rapports solides avec les représentants des pouvoirs publics et s’en fait des alliés peut accomplir beaucoup de choses avec eux. Mais il faut également maintenir un équilibre et une perspective, de manière à pouvoir dénoncer les pouvoirs publics qui ne font pas leur travail. Et, parfois, la coopération avec les pouvoirs publics n’est pas dans l’intérêt d’une ONG si le gouvernement ne jouit pas de la confiance des citoyens, s’il est oppressif ou corrompu.

CONCLUSION

Les relations solides reposent sur des objectifs communs, la confiance ou des avantages mutuels. Quel que soit le stade où se situe votre organisation dans son cycle de vie, il vous faut investir du temps et de l’énergie pour établir des relations avec d’autres ONG et les pouvoirs publics. Vos rapports avec eux évolueront sûrement avec le temps, mais ils seront toujours essentiels à la survie de votre entité.

7

LES DIFFÉRENTS BAILLEURS DE FONDS



© 2003-2012 Shutterstock Images LLC

Une ONG a besoin d'argent pour payer les salaires, acheter du matériel et financer ses programmes. Comment une petite structure au maigre budget peut-elle trouver les fonds nécessaires? En nouant des relations avec trois sources de financement :

- ▣ des fondations ;
- ▣ des entreprises ;
- ▣ des particuliers.

Demandez-vous si, en raison des conditions de son octroi, une subvention publique nuira à la crédibilité de votre organisation non gouvernementale ou minera son efficacité. Votre ONG doit évaluer les débouchés, avantages et inconvénients spécifiques associés à un financement public.

En ce qui concerne les fondations, les entreprises et les particuliers, chacune de ces catégories de bailleurs de fonds présente des atouts et des points faibles. Les fondations et les sociétés sont d'une approche plus facile que les personnes, donnent des sommes plus élevées et accordent souvent leur soutien sur le long terme. Chemin faisant, votre organisation récoltera sans doute des fonds importants en dons individuels mais, en général, il faut beaucoup de temps avant de pouvoir

lever l'essentiel de son financement chez les particuliers. Le principal est que votre ONG ne dépende jamais d'un unique commanditaire. Constituez une base de financement diversifiée : si une source se tarit, vous en aurez d'autres à disposition pour continuer votre mission.

Dans ce chapitre, nous suivrons une ONG virtuelle, Nous pouvons ! Fédération de personnes handicapées. Sa mission est de permettre aux handicapés de devenir des membres respectés et à part entière de la société, grâce à des actions d'alphabétisation et de formation professionnelle ainsi qu'à des campagnes de sensibilisation publique. Nous verrons comment s'y prend Nous pouvons ! pour nouer des relations avec des fondations, des entreprises ou encore des donateurs individuels.

LES FONDATIONS

Comme les ONG, les fondations ont pour objectif d'améliorer la société et de faire évoluer les conditions de vie. Au lieu d'assurer directement un service aux intéressés ou de militer pour leur cause, elles fournissent des fonds aux organisations non gouvernementales qui effectueront le travail.

Autre ressemblance avec les ONG, chaque fondation possède sa mission et ses priorités propres. Certaines sont créées par des familles riches qui veulent se sentir solidaires de la société. C'est la famille qui décide de la mission et des priorités de sa fondation. Si elle compte un enfant handicapé, elle pourra réserver son soutien à des ONG s'occupant de handicapés. Si elle est issue de l'immigration et a fait fortune à partir de rien, elle orientera peut-être sa générosité vers les associations d'aide aux immigrants ou aux travailleurs saisonniers.

D'autres fondations, créées et financées par des entreprises, cette fois, cherchent à améliorer la visibilité et l'image de marque de la maison mère grâce à des gestes de bon voisinage.

À SAVOIR...

LES RESSOURCES

Les ressources comprennent tout ce dont une ONG a besoin pour réaliser sa mission : financement, moyens humains, lieux de réunion, équipement, matériel divers, compétences, expertise et relations. Il est impératif de rassembler des fonds pour payer ces ressources. Si le recrutement de bénévoles est un facteur important dans une ONG, les salariés sont souvent indispensables pour gérer les projets.

Pour d'autres éléments, vous pouvez demander des dons en nature. Lorsqu'une entreprise, une autre ONG ou un particulier offre, par exemple, un lieu de réunion, des ordinateurs ou de la nourriture pour une réunion locale, on parle de dons en nature.

Comment trouver des fondations ?

- Interrogez vos collègues. Discutez avec vos homologues d'autres ONG et vos autres partenaires. Les agents des pouvoirs publics ou les personnels universitaires, par exemple, peuvent connaître différentes fondations.
- Questionnez vos bailleurs de fonds actuels. Si votre ONG bénéficie déjà du soutien d'une fondation, demandez des recommandations à vos commanditaires. Ils seront souvent plus qu'heureux de vous conseiller.
- Servez-vous d'Internet. Vous pouvez trouver des fondations en ligne. Consultez, outre le Foundation Center, le site www.fundsforngos.org. Vous pouvez également effectuer une recherche des « fondations aidant tel ou tel dans tel pays ».
- Explorez les sites Web, rapports annuels et autres publications d'ONG analogues à la vôtre pour découvrir les listes de leurs bailleurs de fonds.

Une fois que vous avez repéré une fondation, étudiez son site Internet pour définir certains points importants.

- Cette fondation soutient-elle votre zone géographique ? Il existe des bailleurs de fonds qui s'intéressent à la totalité d'un pays, d'autres se limitent à de petites régions, voire à des villes en particulier.
- Les priorités de la fondation correspondent-elles à votre action ? Certains bailleurs de fonds ont un large champ d'intervention qui couvre diverses questions, tandis que d'autres sont très spécialisés. Outre les priorités déclarées d'un commanditaire, penchez-vous sur les ONG et les projets qu'il a financés. L'information figure pro-

bablement sur le site Web du bailleur de fonds et vous aidera à voir si votre ONG lui conviendrait.

- La fondation accorde-t-elle le type de sub-



Les fondations ont besoin d'une direction et d'une vision fortes, comme celles qu'assurent les cofondateurs de la fondation Bill & Melinda Gates. Les deux époux visitent ici une de leurs opérations dans une usine de traitement du manioc, dans la ville nigériane de Karsana. (© Bill & Melinda Gates Foundation)



À SAVOIR...

LA FONDATION

Une fondation est une entité établie pour financer le bien public. Les fondations accordent des subventions pour soutenir des causes scientifiques, éducatives, culturelles et religieuses ou d'autres causes humanitaires. Le terme de « fondation » ne figure pas forcément dans leur nom, et les organisations intitulées « fondation » ne donnent pas toutes des fonds.

vention que vous recherchez ? Un paramètre à considérer est le montant moyen de ses dons. Certaines n'attribuent que de très fortes sommes et ignorent les demandes de petites ONG en phase de démarrage. D'autres font l'inverse et parrainent de petites ONG de terrain. Certaines financent de nouveaux projets expérimentaux, tandis que d'autres ne s'intéressent qu'aux opérations ayant fait leurs preuves.

Une fois que vous avez ciblé vos fondations, renseignez-vous sur les modalités de candidature et les délais. Le bailleur de fonds demande-t-il d'abord une courte lettre de présentation ou faut-il envoyer un dossier complet ? Impose-t-il un calendrier spécifique ou examine-t-il lettres et propositions tout au long de l'année ? Enfin, cherchez le nom du responsable de votre activité ou de votre zone géographique. Si cette information ne figure pas sur le site Internet, vous pouvez interroger la fondation par téléphone ou courriel.

Comment amener des fondations à vous financer ?

Il n'est pas facile de se faire subventionner par une fondation – surtout la première fois. Il faut du temps pour repérer les fondations et s'informer sur elles, nouer des relations et mettre au point un dossier solide correspondant aux orientations et aux critères du bailleur de fonds.

Votre ONG aura de plus fortes chances d'obtenir un financement si vous avez établi des relations avec la fondation. Comment vous y prendre ?

- Demandez à des tiers connaissant la fondation de vous présenter.
- Invitez des représentants de la fondation à venir voir votre action sur le terrain. Consultez son site Internet afin de comprendre sa politique en matière de contacts personnels directs. Certains bailleurs de fonds engagent les ONG à les contacter, d'autres découragent cette pratique. Si rien n'est précisé, vous pouvez appeler ou envoyer un courriel ou une lettre pour vous présenter.
- Si vous diffusez une lettre d'information, imprimée ou électronique, envoyez les nouveaux numéros aux bailleurs de fonds potentiels.

Lorsque les donateurs connaissent votre action et sa qualité, les chances de soutien à votre organisation augmentent.

Enfin, si les relations comptent, rappelez-vous qu'elles ne suffisent pas. Pour bénéficier



À FAIRE...

SI VOTRE ONG EST NOUVELLE

Que faire si votre ONG, nouvellement créée, n'a pas encore l'expérience de la gestion de projets ou des financements et ne peut pas encore faire état de ses résultats ? Voici les possibilités :

- Montrez votre connaissance du besoin auquel répondent votre ONG et ses projets.
- Montrez que vous avez établi un plan d'action clair et réfléchi dont les résultats seront mesurables.
- Montrez les compétences des fondateurs, des administrateurs et des salariés – même si l'ONG est nouvelle, ses créateurs ont de l'expérience !

Rappelez-vous, comme on l'a signalé au chapitre 6, que vous pouvez également développer vos aptitudes et votre expérience, d'abord au moyen d'un partenariat avec une plus grande ONG, puis en contactant des fondations.



À FAIRE...

SI VOTRE DEMANDE EST REFUSÉE, DEMANDEZ LES RAISONS DU REFUS

Si votre demande de financement est refusée, vous pouvez demander à la fondation de vous dire pourquoi votre dossier a été rejeté : certaines seront prêtes à vous l'expliquer, d'autres non. Votre première proposition peut constituer un moyen de présenter votre ONG. Si vous êtes éconduit la première fois, ne vous découragez pas. Continuez à tenter de nouer une relation. Il faut parfois plusieurs candidatures pour obtenir une subvention.

d'un financement, il faut faire un bon travail qui répond à des besoins locaux identifiés et se mesure en termes de résultats. De plus, il faut être capable d'en témoigner dans une proposition claire, concise et convaincante.

LES ENTREPRISES

Le secteur privé, qu'il s'agisse d'entreprises locales nationales ou multinationales, peut fournir soutien et moyens aux ONG. Tous ces acteurs peuvent contribuer à la mise en place de solutions aux problèmes de société et s'associer à l'action de sensibilisation. Il reste que les organisations non gouvernementales doivent aborder avec prudence leur recherche de partenariat avec le monde des affaires. Assurez-vous que l'activité et l'image de l'entreprise en question correspondent à vos valeurs et que la relation bénéficie réellement à votre population cible.

Comment les entreprises soutiennent-elles les ONG ?

De même que des ONG restent attentives aux perspectives qui peuvent se présenter, les entreprises sont toujours en quête de démarches solidaires – par le don d'argent, mais aussi de temps et de compétences. Ce mécénat enrichit leur image de marque. De plus, dans certains pays, la politique fiscale

incite les sociétés à faire des dons aux organisations non gouvernementales.

En général, les entreprises passent par l'un des canaux suivants pour effectuer leurs dons aux ONG :

- une fondation dont le fonctionnement est indépendant de celui de l'entreprise ;
- un programme de mécénat géré par le siège social ;
- un service de marketing chargé du parrainage d'événements. Le parrainage événementiel est considéré comme publicitaire plutôt que caritatif ;
- les directeurs régionaux, habilités à faire à discrétion de petits dons – en argent ou en nature – aux organisations non gouvernementales locales.

Nous pouvons ! a découvert une entreprise qui fabrique des produits et technologies destinés aux handicapés. Plusieurs possibilités se présentent. Si la société possède une fondation, Nous pouvons ! lui adressera une demande de financement de son programme de formation aux aptitudes à la vie quotidienne. Sinon, Nous pouvons ! peut contacter le responsable du mécénat social et solliciter, par exemple, un don en nature composé de téléphones mobiles adaptés par l'entreprise à l'usage des malvoyants. Enfin,



À NOTER...

RENSEIGNEZ-VOUS EN AMONT

Renseignez-vous le plus possible sur vos bailleurs de fonds potentiels avant de les contacter. Tous les programmes de financement des fondations et entreprises ont leurs propres missions, priorités, chartes de candidature et procédures. Une partie de l'information dont vous avez besoin est sans doute répertoriée dans un guide spécifique. Si la fondation ou l'entreprise dispose d'un site Internet, c'est là que vous trouverez vos réponses. N'hésitez pas à contacter le service concerné. Vérifiez que vous avez les coordonnées de la bonne personne et préparez-vous en amont pour poser des questions pertinentes.



Le financement émane d'ONG et d'organismes internationaux ainsi que des Etats. Lors de cette manifestation « Les femmes du monde rural s'expriment » organisée par le Comité des ONG sur le statut de la femme au Church Center de l'ONU à New York, des représentants d'ONG, des dirigeants locaux, des agences de l'ONU et d'autres participants se sont entretenus lors de tables rondes interactives. Ce type de rencontre permet de nouer de nouveaux contacts. (ONU Femmes/Ryan Brown)

si Nous pouvons ! s'est associée à d'autres ONG spécialisées dans le handicap pour organiser un forum de l'emploi, elle pourrait inviter l'entreprise à parrainer l'événement. En échange, Nous pouvons ! ferait figurer le logo de l'entreprise sur la signalétique de la manifestation.

Comment trouver des entreprises pour vous financer ?

Vous connaissez certainement les entreprises nationales, régionales et internationales installées dans votre pays, votre ville et votre quartier. Vous en achetez peut-être les produits ou, si elles ont une usine ou des bureaux sur place, vous connaissez certains employés. Regardez dans votre entourage ce qui est

acheté et utilisé. Quelles sont les marques les plus courantes de téléphones mobiles, de produits de grignotage ou de baskets ? Les fabricants de ces articles sont en relation avec la population, qui leur fournit un marché ou de la main-d'œuvre. Renseignez-vous sur leurs modalités de soutien aux organisations non gouvernementales et sur les possibilités de bénéficier de ces dispositifs.

Demandez à vos homologues d'autres associations de vous communiquer leurs contacts du monde des affaires, en particulier le nom des personnes susceptibles de vous aider. N'oubliez pas de renvoyer l'ascenseur. Les ONG doivent mutualiser leurs efforts pour accroître leurs moyens et aller toujours de l'avant.

? À SAVOIR...

ANNUAIRE DES FONDATIONS

Le Foundation Center, dont le siège social est aux Etats-Unis, compile depuis des décennies des informations sur les fondations américaines et internationales. Vous pouvez consulter son site Internet www.foundationcenter.org. Cliquez sur « Find Funders » pour vous renseigner sur les bailleurs de fonds internationaux.

Comment obtenir un financement d'une entreprise ?

Comme pour les fondations, il faut nouer des relations personnelles avec les responsables. Toutefois, votre communication vers les entreprises sera différente. Celles-ci abordent la question des dons sous un angle économique et attendent un « retour sur investissement ». Votre ONG doit afficher clairement ce retour.

Ainsi, Nous pouvons ! établira le bilan chiffré des handicapés qui ont suivi ses formations de recherche d'emploi et d'accès à l'autonomie. L'organisation démontrera aussi les conséquences à long terme de son action au moyen d'enquêtes. Par exemple, elle a renforcé l'image des handicapés en tant que membres actifs à part entière de la société.

Les ONG doivent également prouver que le mécénat social améliore l'image et les objectifs commerciaux des entreprises. Nous pouvons ! soulignera les points suivants dans sa présentation auprès des entreprises :

- ▀ Nous assurons une formation théorique et pratique qui accroît les compétences de vos futurs salariés.
- ▀ Nous organisons des manifestations publiques (forums sur la santé et l'emploi,

fêtes culturelles, expositions et spectacles artistiques) qui sont autant de vitrines pour la visibilité des entreprises.

- ▀ Les populations au service desquelles nous travaillons constituent un marché potentiel et nous pouvons aider les entreprises qui nous parrainent à mieux les connaître.
- ▀ Des liens avec notre ONG présentent une valeur pédagogique pour vos salariés et votre public.

Les entreprises sont avides de bonne publicité et Nous pouvons ! sait se montrer à la hauteur. Ainsi, l'association a convaincu une société de financer la construction d'un centre



L'événementiel autour de la collecte de fonds est très diversifié. L'Empty Bowls Project est un programme de terrain qui recueille des fonds pour les indigents. Des potiers donnent des bols qu'ils ont fabriqués. Ces derniers sont remis aux convives qui achètent des billets pour un repas de soupe et de pain. Les recettes sont versées à une organisation caritative. (© AP Images/The Tribune Democrat/John Rucosky)



À FAIRE...

EXPLOREZ LES SITES WEB DES ENTREPRISES

Sur la page d'accueil d'une entreprise, cherchez un lien comme :

- ▣ Responsabilité sociale ;
- ▣ Droits de l'homme ;
- ▣ Droits des travailleurs ;
- ▣ Actions locales ;
- ▣ Relations territoriales ;
- ▣ Démarche solidaire ;
- ▣ Engagement citoyen.

Ces types de liens donnent des informations générales sur les pratiques de l'entreprise en matière de dons.

de formation pour handicapés. Elle a réussi à décrocher l'accord des responsables en s'engageant à baptiser le centre du nom de l'entreprise.

N'oubliez pas que certains bailleurs de fonds aiment se considérer comme des révélateurs de tendances. Présentez votre demande de financement comme l'occasion d'investir dans une nouvelle idée passionnante et à fort potentiel de développement. Une fois ce potentiel réalisé, l'entreprise pourra légitimement revendiquer sa part de succès.

LES DONATEURS INDIVIDUELS

Les donateurs individuels peuvent constituer une source majeure de soutien pour les ONG – et pas uniquement parmi les puissances économiques ou les personnes nanties. De plus en plus, à travers le monde et quel que soit le niveau de leurs revenus, des particuliers soutiennent les ONG qui font évoluer les conditions de vie de la population. Les donateurs individuels apportent une part importante des fonds d'origine privée.

Dans toutes les cultures et les religions, la tradition du don est ancienne. Mais le don aux ONG est une idée récente. Pour vous constituer une base de soutien de donateurs individuels, commencez par informer sur le travail des ONG et votre action propre. Ela-

borez un plan de campagne solide et une méthodologie adaptée. Essayez de réunir vos permanents, vos administrateurs, vos bénévoles et des habitants de votre zone géographique pour débattre des traditions locales en la matière et définissez quand, où, comment et pourquoi les gens font des dons.

Comment mobiliser des particuliers ?

Tout le monde peut être donateur – les habitants de votre région, les membres de votre communauté ethnique, les fidèles partageant votre foi ou les tiers. Il peut s'agir d'amis, de voisins ou de collègues des administrateurs, des bénévoles et des salariés. Si vous regardez autour de vous, vous verrez que vous êtes entouré de sympathisants prêts à donner pour peu que vous leur demandiez.

Réunissez un groupe d'administrateurs, de permanents, de bénévoles et de participants à vos opérations. Dressez une liste de personnes que vous connaissez qui croient à votre action et pourraient apporter leur concours, même modeste. Pensez aux habitants de la localité qui ont bénéficié de l'aide de vos services, fait du bénévolat, apporté des dons en nature ou proposé des conseils, comme un professeur ou un chef d'entreprise.

Etablissez aussi une liste de personnes qui ne connaissent pas votre travail, mais auraient des raisons de s'y intéresser. Ne vous limitez pas à des noms, élargissez votre recherche à des catégories ou des réseaux d'éventuels donateurs.



À SAVOIR...

LA RESPONSABILITÉ SOCIALE DE L'ENTREPRISE

Les entreprises ont largement intégré le concept de responsabilité sociale. Il s'agit pour l'essentiel d'un ensemble de principes par lesquels une entreprise s'engage à être une bonne citoyenne dans son domaine en servant l'intérêt général et en se montrant solidaire des collectivités territoriales.



À FAIRE...

CHARTRE ÉCRITE EN MATIÈRE DE DONS

Elle est utile pour un certain nombre de raisons :

- Une charte est un document que les salariés, les administrateurs et les bénévoles peuvent utiliser en toutes circonstances, ce qui limite les malentendus.
- Lorsque votre ONG recrute de nouveaux salariés, administrateurs ou bénévoles, une charte écrite les aidera à se familiariser avec l'organisation.
- Si vous devez rejeter un don, mais souhaitez conserver de bons rapports avec un donateur, la charte vous facilitera la tâche.

Comment susciter la générosité des particuliers ?

Il n'est pas facile de demander de l'argent. La démarche auprès de fondations et d'entreprises est beaucoup plus simple. Leurs sites Internet indiquent si elles sont réceptives à votre cause et accueilleront favorablement votre dossier de subvention.

Avec des particuliers, il faut adopter une méthode plus nuancée qui ne les mette pas dans l'embarras.

- Quand vous organisez un événement (cérémonie de fin de stage, fête locale ou journée portes ouvertes dans un nouveau centre), invitez tous vos interlocuteurs. A la fin de la manifestation, signalez que les dons sont les bienvenus.
- Au moins une fois par an, annoncez à la population, à vos interlocuteurs et à vos sympathisants que votre ONG effectue une campagne de collecte de fonds. Vous pouvez diffuser l'information par lettre, courriel, texto et sur Internet, en donnant des instructions détaillées sur les modalités. Mettez une affiche en évidence dans votre bureau !

Adaptez votre campagne à votre public. Vous n'allez pas tenter de vendre des petits pains à des personnes qui jeûnent ou sont au régime. Votre appel à la générosité doit

correspondre au mode de vie et aux traditions de votre public.

Fixez-vous un objectif chiffré pour votre collecte et faites-le connaître. Annoncez que, si vous réunissez une somme X, vous serez en mesure de faire Y.

Conservez les coordonnées de tous les gens que vous rencontrez et qui assistent à vos manifestations, afin de pouvoir continuer à les inviter ! Constituez un dossier des donateurs pour les remercier. Votre « merci » montre aux intéressés que leur aide est appréciée. La plupart des personnes qui donnent de l'argent ne demandent que trois choses :

- recevoir assez rapidement un mot de remerciement personnel ;
- savoir que les fonds ont été utilisés selon les prévisions ;
- savoir que leur don a permis de faire changer les choses.

LA MOBILISATION LOCALE

En organisant la collecte de fonds, réfléchissez aux moyens de mobiliser la population locale. Ne partez pas du principe que la faiblesse du niveau de vie ou d'instruction empêchera les dons en espèces ou la partici-



À SAVOIR...

COLLECTE DE FONDS SUR LE TERRAIN

Le terme « terrain » se rapporte aux lieux et populations directement concernés par une question. « Collecte de fonds sur le terrain » signifie faire appel à la générosité des intéressés.

Nombreux sont les organisateurs qui se demandent comment ils peuvent obtenir des dons individuels alors qu'ils ne connaissent pas de gens aisés. La plupart des associations locales bénéficient du large soutien de nombreuses personnes prêtes à donner un petit quelque chose pour peu qu'on leur demande. C'est la clef de la collecte de fonds sur le terrain. Même des personnes à très faibles revenus peuvent faire un don modeste et prendre part à une activité visant à récolter de l'argent. Les petites offrandes font les grandes recettes.



À FAIRE...

S'ENTRAÎNER À DEMANDER!

Il peut être gênant de demander de l'argent, en particulier lorsqu'on est face à son interlocuteur. Une personne réservée aura probablement besoin d'un peu de formation pour se sentir à l'aise dans la collecte de fonds. Faites en sorte que votre ONG puisse organiser ce genre de stage.

pation aux activités de collecte. Les bénéficiaires d'une ONG sont souvent des plus actifs et sont prêts à donner ce qu'ils peuvent.

Nous pouvons! forme une équipe de collecte de fonds composée de participants aux projets, de membres de leur famille et de bénévoles. Ils ont décidé de préparer des desserts et de les vendre au bénéfice de l'ONG. Rappelez-vous qu'il faut dépenser de l'argent pour en gagner. Nous pouvons! achète donc farine, œufs, sucre et autres ingrédients nécessaires. L'opération ne rapportera peut-être rien la première fois. Mais, dans le travail de terrain, la mobilisation de nouveaux sympathisants compte presque autant que la levée de fonds. En vendant leurs desserts, les bénévoles vont parler de leur belle ONG et susciter la bienveillance de potentiels donateurs susceptibles d'accorder demain de l'argent ou du temps.

FIDÉLISER LES DONATEURS

Tous les donateurs – fondations, entreprises et particuliers – apprécient l'honnêteté, la transparence et le respect. Les relations les meilleures, les plus durables et les plus productives reposent sur la confiance. Comment faire pour la gagner ?

- Soyez aussi précis, exact et clair que vous le pouvez. Vous protégerez ainsi votre réputation et celle du secteur dans son ensemble.
- Veillez à l'exactitude des propos figurant dans tous vos documents écrits et émis

par tous les interlocuteurs qui parlent au nom de votre association.

- Soyez prêt à expliquer comment vous dépensez l'argent de votre ONG. Etablissez des rapports financiers clairs, justes et à jour.
- Intéressez-vous de près aux conditions posées par vos donateurs pour bien les comprendre et les respecter. Avez-vous le droit d'utiliser librement l'argent ou vous impose-t-on de le dépenser sur une période donnée ou pour une activité ou un programme précis ? Le donateur s'attend-il à des résultats spécifiques ? Etes-vous dans l'obligation de faire figurer le nom du donateur sur tous les supports produits grâce à ces fonds ? Vérifiez qu'il existe un accord sur les conditions avant d'accepter un don.

GESTION DE LA COLLECTE DE FONDS

Nouer des relations avec des fondations, des entreprises et des particuliers pour en obtenir des financements représente un gros travail. Il faut y associer salariés, administrateurs, bénévoles, participants aux projets et autres populations locales. Pensez à répartir les tâches en confiant au directeur général ou à d'autres permanents les dossiers de présentation aux fondations et entreprises, tan-



À NOTER...

LES ONG DOIVENT EXAMINER L'HISTORIQUE DES ENTREPRISES

De même qu'un potentiel bailleur de fonds institutionnel étudiera le bilan de votre ONG, vous devez examiner l'historique de l'entreprise, sur place et ailleurs. Si toutes les entreprises sont en quête d'image, vous ne voudrez sans doute pas vous trouver associé à une société qui tente de rétablir sa légitimité après avoir causé des dommages aux populations ou à l'environnement.

dis que les administrateurs et les bénévoles s'occuperont de la collecte auprès des particuliers. Les administrateurs sont souvent convaincants dans leurs appels à la générosité, car ils ne sont pas rémunérés par l'ONG. Les bailleurs de fonds auront tendance à penser que, si elle suscite un tel déploiement bénévole de temps et d'énergie, l'organisation en vaut la peine.

Mettez en place des dispositifs et des procédures permettant de suivre tous les aspects de la collecte de fonds, qu'il s'agisse des objectifs, des tâches, des calendriers ou des responsabilités. Conservez des archives sur :

- ▀ vos donateurs potentiels. Par exemple, créez pour chacun un fichier comprenant ses coordonnées, un résumé de vos entretiens, les documents envoyés et les propositions soumises ;
- ▀ les financements accordés par les fondations et entreprises. Lorsque vous recevez une subvention d'une fondation ou des fonds d'une entreprise, soyez très attentif à leurs exigences concernant les comptes rendus sur l'avancement des projets et la gestion des fonds ainsi que l'envoi des rapports ;
- ▀ les dons de particuliers. Conservez une liste avec les noms et les coordonnées des donateurs, ainsi que les sommes versées. N'oubliez pas de les remercier, afin de pouvoir vous adresser de nouveau à eux l'année suivante.

CONCLUSION

Lorsqu'elle commence à collecter des fonds, votre ONG peut facilement se sentir dépassée. Elle a beaucoup à apprendre et fort à faire. Constituez une équipe qui élaborera les plans de campagne, les réalisera et progressera collectivement. Comme pour vos autres secteurs d'activité, évaluez votre démarche de collecte de fonds. Après votre première rencontre avec un bailleur de fonds, demandez-vous ce que vous avez bien fait et ce que vous auriez pu faire mieux. Si vous

À NOTER...

TOUT EST AFFAIRE DE CONFIANCE!

Pour collecter des fonds, il faut créer de la confiance. C'est aussi simple que cela. Que les donateurs soient des populations locales aux moyens modestes ou des institutions et particuliers nantis, ils doivent croire à l'action de votre ONG. Vous gagnerez leur confiance grâce à votre intégrité.

organisez une opération spéciale, mesurez vos résultats par rapport à vos objectifs et penchez-vous sur les améliorations possibles. La règle essentielle en matière de collecte de fonds est qu'il faut demander ! Le pire qui puisse arriver est d'essayer le refus d'une fondation, d'une entreprise ou d'un particulier. Si cela se produit, cherchez-en les raisons.

DOCUMENTATION

Il existe de nombreux outils pour se documenter sur les ONG, leur création et leur fonctionnement. Beaucoup sont disponibles sur Internet. Vous trouverez ci-dessous quelques-unes de ces sources d'information.

Foundation Center

<http://foundationcenter.org/>

Source privilégiée de documentation sur les œuvres philanthropiques à travers le monde, le Foundation Center publie des livres, propose une base de données en ligne et organise des ateliers pour informer et faciliter la communication entre bailleurs de fonds au sein des fondations et demandeurs de subventions. Il possède des centres de documentation et de formation dans cinq villes des Etats-Unis et propose un annuaire des fondations en ligne. Uniquement sur abonnement.

Foundation Directory Online

<http://fconline.foundationcenter.org/>

Cet annuaire des fondations en ligne, créé par le Foundation Center, met en relation demandeurs de subventions et bailleurs de fonds: il fournit des informations sur plus de 100 000 fondations et entreprises donatrices américaines. Cette base de données propose le descriptif de plus de 2,4 millions de subventions récentes et répertorie des milliers de décisionnaires. La mise à jour est hebdomadaire et le service sur abonnement uniquement.

Initiative mondiale en matière de santé du président Obama

<http://www.ghi.gov/>

L'Initiative mondiale en matière de santé est administrée par le département d'Etat américain. Son objectif est l'amélioration de la prise en compte et de la coordination entre les programmes financés par le gouvernement américain d'une part, les pays, les donateurs, les ONG et les populations locales d'autre part. Elle a pour priorités la durabilité des projets, l'égalité entre les sexes, la santé des enfants et la lutte contre le VIH-sida.

Mosaica

<http://www.mosaica.org/>

Mosaica, centre consacré aux activités à but non lucratif et au pluralisme, propose des outils d'assistance administrative, notamment de la formation, aux ONG multiculturelles. La documentation est disponible en arabe, en bosniaque-croate, en espagnol, en farsi-dari et en hébreu.

NGO Café

<http://www.gdrc.org/ngo/>

Ce site a été créé par le Global Development Research Center (GDRC), groupe de réflexion indépendant et à but non lucratif spécialisé dans le développement mondial au sens large. Il offre « aux ONG [une tribune] pour dialoguer, débattre et diffuser des informations sur leur action, leurs stratégies et leurs résultats ».

NGO Connect

<http://www.ngoconnect.net/resources>

NGO Connect rassemble une vaste somme de documentation destinée aux ONG, notamment des informations sur les meilleures pratiques, une base de données dotée d'un moteur de recherche comprenant des études de cas, des rapports de projet, des boîtes à outils et des liens vers des sites recommandés. Certains documents existent en arabe, en espagnol, en français et en russe.

NonProfitExpert.Com

World NGO Resource Page

<http://www.nonprofitexpert.com/world-ngo-resource-page/>

Ce fonds documentaire traite de tout ce qui concerne le fonctionnement d'une ONG, y compris les sources de financement aux Etats-Unis et des conseils sur la constitution des dossiers de demande de subvention.

PEPFAR

<http://www.pepfar.gov/>

Aux Etats-Unis, le Plan présidentiel d'aide d'urgence à la lutte contre le sida (PEPFAR) s'associe à des organisations gouvernementales et privées, dont des ONG, pour sauver des vies et fournir des traitements aux personnes contaminées par le VIH-sida. Son action repose sur des campagnes de sensibilisation et de santé publique à l'échelle internationale. Le PEPFAR fait partie de l'Initiative mondiale en matière de santé du président Obama.

USAID: possibilités de partenariat

<http://www.usaid.gov/work-usaid/partnership-opportunities/ngos>

L'Agence américaine pour le développement international (USAID) travaille avec des ONG, grandes et petites, du monde entier. Elle finance des programmes d'assistance humanitaire, de construction d'infrastructures, de soutien en matière de santé publique, de protection de l'environnement et intervient dans bien d'autres domaines encore.

U.S. Fish and Wildlife Service: subventions

<http://www.fws.gov/international/grants-and-reporting/>

Le Service américain de la pêche, de la faune et de la flore (U.S. Fish and Wildlife Service – USFW) intervient dans le renforcement des capacités et le soutien des ONG s'occupant de la préservation de la faune et de la flore. Son fonds Faune et flore sauvages sans frontières administre dix programmes de subventions qui financent des projets internationaux de protection des espèces naturelles.

WANGO

<http://www.wango.org/>

La World Association of Non-Governmental Organizations a pour objectif de fournir « aux ONG le soutien nécessaire pour établir des contacts, instaurer des partenariats, mutualiser leur expérience, servir de modèle et multiplier leurs interventions afin de résoudre les problèmes fondamentaux de l'humanité ».

Guide des ONG

Ouvrage de la collection des Guides pratiques

Publié en 2012 par: Département d'Etat, Etats-Unis d'Amérique
Bureau international de l'information

BUREAU INTERNATIONAL DE L'INFORMATION

Coordinatrice : Dawn McCall
Directeur de la publication : Nicholas Namba
Directeur des rédactions : Michael Jay Friedman
Directrice éditoriale : Mary Chunko
Chef de fabrication : Michelle Farrell
Rédacteurs : Lea Terhune, Phillip Kurata
Directrice artistique : Min-Chih Yao
Iconographe : Ann Monroe Jacobs
Version française : Africa Regional Services, Paris

Couverture : (de gauche à droite) *ONU Femmes/Ryan Brown* ; © 2003-2012 Shutterstock Images LLC ;
© AP Images/Tony Avelar ; © Bill & Melinda Gates Foundation ; © 2012 Thinkstock ;
© 2003-2012 Shutterstock Images LLC ; © Jon Feingersh Photography/SuperStock/Corbis.



DÉPARTEMENT D'ÉTAT, ÉTATS-UNIS D'AMÉRIQUE
BUREAU INTERNATIONAL DE L'INFORMATION