



UNIVERSITE D'ANTANANARIVO



DOMAINE DES SCIENCES DE
LA SOCIETE

MENTION GESTION

MEMOIRE DE MASTER EN GESTION

**PARCOURS : FINANCES ET COMPTABILITE GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE**

**THEME : SYSTEME DE FINANCEMENT
EXTERIEUR ET GESTION FINANCIERE
DES ONG.**

**CAS DE QUINZE ONG MALGACHES A
ANTANANARIVO CENTRE VILLE**

Présenté par : RANDRIANARISON Ando Felamboahirana

Sous l'encadrement de :

Dr RABENILAINA Harinia

Encadreur Pédagogique

Maître de conférences

Enseignant à l'Université d'Antananarivo

Madame RANDREMIALISOA Volana

Encadreur professionnel

Directeur Administratif et Financier du

SAF/FJKM

Année universitaire : 2014/2015

Session : Juin 2016

Date de soutenance : 27 Juin 2016





UNIVERSITE D'ANTANANARIVO

DOMAINE DES SCIENCES DE
LA SOCIETE



MENTION GESTION

MEMOIRE DE MASTER EN GESTION

**PARCOURS : FINANCES ET COMPTABILITE GOUVERNANCE
D'ENTREPRISE**

**THEME : SYSTEME DE FINANCEMENT
EXTERIEUR ET GESTION FINANCIERE
DES ONG.**

**CAS DE QUINZE ONG MALGACHES A
ANTANANARIVO CENTRE VILLE**

Présenté par : RANDRIANARISON Ando Felamboahirana

Sous l'encadrement de :

Dr RABENILAINA Harinia

Encadreur Pédagogique

Maître de conférences

Enseignant à l'Université d'Antananarivo

Madame RANDREMIALISOA Volana

Encadreur professionnel

Directeur Administratif et Financier du

SAF/FJKM

Année universitaire : 2014/2015

Session : Juin 2016

Date de soutenance : 27 Juin 2016



REMERCIEMENTS

Avant tout, nous tenons à remercier DIEU Tout Puissant pour nous avoir donné force et courage dans l’élaboration de cet ouvrage ainsi que toutes les bénédictions qu’Il nous a procuré.

Nous tenons à témoigner nos plus profonds reconnaissances et respects à :

- Monsieur RAMANOELINA Panja Armand René, Professeur titulaire, Président de l’Université d’Antananarivo de nous avoir considéré en tant qu’étudiant à l’Université ;
- Monsieur RAKOTO David, Maître de conférences, Responsable des Domaines des Sciences de la société pour nous avoir considérés en tant qu’étudiant de ce domaine ;
- Madame RANDRIAMBOLOLONDRAKARY Corinne, Maître de conférences, le Responsable de la Mention GESTION qui a permis l’avancement de toutes les activités du département incluant la soutenance de ce mémoire ;
- Madame ANDRIANALY Saholiarimanana, Professeur titulaire, Responsable du Centre d’Etude et de Recherche en Gestion (CERG), d’avoir aidé les étudiants dans la recherche ;
- Monsieur RABENILAINA Harinia, Maître de conférences, Responsable du Parcours Finances et Comptabilité Gouvernance d’Entreprise et Enseignant chercheur pour son aide, ses conseils et qui, malgré ses occupations, a bien voulu accepter de nous diriger dans ce travail ;
- Tous les enseignants de la Mention Gestion de nous avoir transmis toutes les connaissances durant nos cursus universitaires.

Nous adressons également nos vifs et sincères remerciements à :

- Madame RANDREMIALISOA Volana, Directeur Administratif et Financier au sein du SAF/FJKM pour son aide, ses conseils et de nous avoir encadré malgré ses occupations.
- Tout l’équipe du SAF/FJKM pour l’accueil et de nous avoir transmis toutes les informations nécessaires pour l’élaboration de cet ouvrage ;
- Tous les ONG qui ont bien voulu nous recevoir lors des enquêtes surtout les Responsables Administratifs et Financiers pour les entretiens.

Nous tenons aussi à remercier notre très chère famille pour leur soutien, leur aide et leur encouragement pendant ces longues années d’études ainsi que les amis et la promotion pour l’entraide durant toutes ces années universitaires. Et enfin un chaleureux remerciement à toutes les personnes qui ont contribué de près ou de loin à la réalisation de ce mémoire.

AVANT PROPOS

Le domaine des sciences de la société de l'Université d'Antananarivo est la branche d'étude qui concerne les sciences sociales. La mention Gestion qui en fait partie, a pour objet d'une part, de former des cadres et gestionnaires directement opérationnels en étant de personnes innovatrices, à mobilité intellectuelle efficace, dynamique et rigoureux, compétent et répondant aux besoins du monde professionnel ; et d'autre part de former et d'inciter les étudiants à la création d'entreprise.

Au niveau de la cinquième année d'étude, Master II en Gestion, les étudiants ont à choisir une option qui leur convient parmi deux domaines d'études qui sont la finance et gouvernance d'entreprise et le management stratégique et opérationnel. Et afin d'obtenir le diplôme de Master en Gestion, les étudiants doivent passer l'examen en salle d'abord.

Le présent mémoire qui est le fruit des années d'études au sein du département constitue le module pratique qui fait partie intégrante d'étude pour l'obtention du diplôme de Master en gestion. L'ouvrage est élaboré à partir d'un stage effectué auprès d'une entreprise ou par des séries d'enquête et de visites d'entreprise.

Le module pratique a pour objet de familiariser l'étudiant avec les réalités dans les entreprises et lui permettra de voir l'application des diverses théories étudiées ainsi que de lui préparer à la vie professionnelle. Un thème de recherche sera donc choisi. Dans ce cas, le présent travail se focalisera sur « Système de financement extérieur et gestion financière des ONG. Cas de quinze ONG malgaches à Antananarivo centre-ville».

A ce titre, notre souhait est que cet ouvrage servira au plus grand nombre de lecteur.

RESUME

Les **ONG**, membres des organisations de la société civile, font partie des acteurs du développement social, humanitaire et économique dans la société. Elles nécessitent des fonds pour la mise en œuvre de leurs programmes et projets. Or faute de disponibilité de fonds au niveau local et étant des institutions **à but non lucratif**, elles sont obligées de recourir aux **financements extérieurs** à travers les **bailleurs de fonds** internationaux. La **gestion financière** est un élément très important pour le succès des projets alors que celle-ci est influencée principalement par le système de financement extérieur. Le SAF/FJKM, une ONG de développement, est une des sujets de cette situation. L'étude s'intéresse donc à la manière dont le système de financement extérieur impacte la gestion financière des ONG. Nous avons, d'un côté supposé que le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG et entraîne la dépendance aux financements extérieurs. D'un autre côté, ce système permet un processus de gestion financière rigoureux. L'objectif est donc de les démontrer. De ce fait, des collectes et analyses des informations relatives à cette étude ont été effectuées. Ces informations sont constituées par les réponses quantifiées d'une enquête menée à travers quinze ONG pour pouvoir entamer une analyse statistique par l'obtention d'un coefficient de corrélation linéaire. Mais également les données financières réunis de l'ONG SAF/FJKM analysées d'année en année pour identifier les variations, l'efficacité,... Après croisement avec la mesure du degré de l'impact du système de financement extérieur avec les trois variables, le coefficient de corrélation obtenu des instabilités au niveau du financement est de 0,90 ; 0,88 pour la dépendance aux financements extérieurs et 0,89 pour le processus de gestion financière rigoureux. Ces résultats sont appuyés par l'étude des données financières du SAF/FJKM. Il est donc nécessaire d'agir sur les deux premières hypothèses mais également de plus en plus renforcer la troisième.

Mots clés : ONG, à but non lucratif, financement extérieur, bailleurs de fonds, gestion financière.

ABSTRACT

NGOs, members of civil society organizations, are organisms involved in the social, humanitarian and economic development in society. They need fund for the implementation of their programs and projects. Well, due to the unavailability of local financing and with the fact that they are **nonprofit** organization, **external funding** is inevitable. Funds are from international **donors**. **Financial management** is an important element for project's success; however, it is mostly influenced by the external funding system. SAF/FJKM, a development NGO, faces the situation. Thus, the research concentrates on the way that the external funding system influences the financial management of NGOs. In one hand, we have supposed that external funding system brings fluctuation in NGOs' funding and generate dependency on external financing. On the other hand, this system may enable a rigorous financial management process. The aim is to demonstrate these hypotheses. Therefore, compilation and analysis of information about this study were carried out. These informations are quantified answers from a survey conducted with fifteen NGO. The object is to perform a statistic analysis by means of the linear correlation coefficient. In addition, SAF/FJKM's financial data were analyzed year by year in order to identify the variations, the efficacy... After combining the impact level of external funding system with the three variables; a 0.90 linear correlation coefficient is obtained for the fluctuation in NGO's funding; 0.88 for the dependency on external funding and 0.89 for the tight financial management process. These results are supported by SAF/FJKM financial data analysis. So, it appears necessary to work on the first two hypotheses and to strengthen increasingly the third as well.

Keywords: NGO, nonprofit, external funding, donors, financial management.

SOMMAIRE

INTRODUCTION

CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES

 Section 1 : Matériels

 Section 2 : Méthodes

 Section 3 : Démarches de vérification de chaque hypothèse

CHAPITRE II : RESULTATS

 Section 1 : Résultats des enquêtes par questionnaire avec les ONG

 Section 2 : Résultats obtenus de l'analyse des données financières relatives aux
 hypothèses de l'ONG SAF/FJKM

CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

 Section 1 : Discussions

 Section 2 : Recommandations

CONCLUSION

BIBLIOGRAPHIE

ANNEXES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES TABLEAUX

Numéro Tableau	Intitulés	Pages
01	Tableau récapitulatif des variables	28
02	Chronogramme des activités menées	31
03	Degré d'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière des ONG	33
04	Réponses relatives aux instabilités au niveau du financement des ONG	34
05	Réponses relatives à la dépendance aux financements extérieurs	34
06	Réponses relatives au processus de gestion financière rigoureux	35
07	TDE sur le système de financement extérieur et les instabilités au niveau du financement des ONG	36
08	TDE sur le système de financement extérieur et la dépendance aux financements extérieurs	37
09	TDE sur le système de financement extérieur et le processus de gestion financière rigoureux	38
10	Les taux d'absorption budgétaire	41
11	Budgets financés par l'extérieur comparés aux virements reçus et les reports de trésorerie du SAF/FJKM (en Ariary)	41
12	Evolution de la trésorerie fin d'année de tous les programmes(en Ariary)	42
13	Les réalisations de 2007 à 2009 (en Ariary)	43
14	Structure des réalisations de 2010 à 2014 (en Ariary)	44
15	Pourcentage des budgets financés par l'extérieur et en interne par rapport au budget total.	45
16	Part de l'ensemble des charges de structure de l'ONG financées par elle-même (en Ariary)	46
17	Ratio ressources destinées à l'interne finançant le total des dépenses (en Ariary)	47
18	Les ressources provenant de l'extérieur et les ressources internes et autres ressources (en Ariary)	47
19	Différences entre organisations du Nord et du Sud	53

LISTE DES FIGURES

Figure n°01 : Approche hypothético-déductive.....	24
Figure n°02 : Evolution des budgets et des réalisations (en Ariary).....	40
Figure n°03 : Comparaison des financements prévus avec les virements (en Ariary).....	42
Figure n°04 : Moyenne des réalisations par ligne de 2007 à 2009 en pourcentage.....	43
Figure n°05 : Moyenne des réalisations par rubriques de 2010 à 2014 en pourcentage.....	44
Figure n°06 : Courbe des budgets financés par l'extérieur et financés en interne.....	45
Figure n°07 : Courbe des ressources externes et des ressources internes et autres (en Ariary).....	48

LISTE DES ABREVIATIONS

\bar{x} : Moyenne marginale de x

\bar{y} : Moyenne marginale de y

AGR : Activités Génératrices de Revenus

AID : Association Internationale de Développement

BAD : Banque Africaine pour le Développement

BADEA : Banque Arabe pour le Développement En Afrique

BIRD : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement

CEE : Communauté Economique Européenne

Cov : Covariance

FAD : Fonds Africain de Développement

FAO : Food and Agriculture Organization

FED : Fonds Européen de Développement

FID : Fonds d'Intervention pour le Développement

FIDA : Fonds International de Développement Agricole

FMI : Fonds Monétaire International

HARDI : Harmonisation des Actions pour la Réalisation d'un Développement Intégré

IMMRED: Introduction Matériels Méthodes Résultats Discussions et Recommandations

OD : Organisation de Développement

ODD : Objectifs de Développement Durable

OI : Océan Indien

OMD : Objectifs du Millénaire pour le Développement

ONG : Organisation Non Gouvernementale

ONU : Organisation des Nations Unies

PCG : Plan Comptable Général

PEVD : Pays En Voie de Développement

PNUD : Programme des Nations-Unies pour le Développement

PSI : Population Service International

PTA : Plan de Travail Annuel

r : Coefficient de corrélation linéaire

RAF : Responsable Administratif et Financier

SAF/FJKM : Sampan'Asa momba ny Fampandrosoana, Fianganan'i Jesosy Kristy eto Madagasikara

SFI : Société Financière Internationale

SMART: Spécifique Mesurable Accessible Réaliste Temporellement défini

TDE : Tableau à Double Entrée

UE : Union Européenne

UNESCO: United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization

UNICEF : Fonds des Nations-Unies pour l'enfance

$V(x)$: Variance marginale de x

$V(y)$: Variance marginale de y

INTRODUCTION

Le terme de développement, utilisé dans les sciences humaines, désigne l'amélioration des conditions et de la qualité de vie d'une population, et renvoie à l'organisation sociale servant de cadre à la production du bien-être. Dans le monde actuel, il existe une nette différence concernant les différents pays. Ils sont regroupés selon leurs niveaux de développement : développé et en voie de développement ou sous développé. Le terme pays en voie de développement désigne un pays qui a enclenché un processus, sur les plans économique et social, pour relever le niveau de vie de ses habitants, en tentant de mettre fin, notamment, au faible développement de son industrie, à l'insuffisance de sa production agricole, au déséquilibre entre la rapidité de sa croissance démographique et l'augmentation de son revenu national¹. Ce terme « PEVD » (en majorité, des pays d'Asie, d'Afrique et d'Amérique du Sud) regroupe souvent les pays ne faisant pas partie des pays développés. L'emploi des expressions pays (ou nation) en voie de développement, en développement ou encore moins avancé, ainsi que l'emploi des sigles qui leur sont associés est plus privilégié, à celui de l'expression pays sous-développé.

En effet, le développement implique le changement économique et social. De ce fait, ces pays font face à plusieurs complexités et dont les besoins ne sont pas complétés surtout au niveau social à cause de la pénurie de ressources résultant de la pauvreté. Ce qui est le cas de notre pays nécessitant plusieurs interventions pour marcher vers le développement. Ces problèmes concernent les maladies, les catastrophes naturelles, le réchauffement climatique, l'exploitation des ressources naturelles,... Ces besoins sont actuellement regroupés et constituent plusieurs objectifs à atteindre : les Objectifs de Développement Durable (ODD) à atteindre jusqu'en 2030. Ces ODD² ont été adoptés par les pays membres de l'Organisation des Nations Unies (ONU) au sommet sur le développement durable le 25 septembre 2015, constitués par dix-sept (17) objectifs mondiaux. Les six premiers objectifs correspondent à l'humanitaire à savoir d'éliminer la pauvreté sous toutes ses formes et partout dans le monde ; d'éliminer la faim, assurer la sécurité alimentaire et d'améliorer la nutrition et promouvoir l'agriculture durable ; de permettre à tous de vivre en bonne santé et promouvoir le bien-être de tous à tout âge ; de garantir une éducation de qualité et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous ; de parvenir à l'égalité entre les sexes et autonomiser toutes les

¹ <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=9057>; Pays en voie de développement ; Gouvernement du Québec ; Février 2016

² <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda.html>; Objectifs de Développement Durable (ODD) ; PNUD; Février 2016

femmes et les filles ainsi que de garantir l'accès de tous à l'eau, l'assainissement et assurer une gestion durable des ressources en eau. Les six objectifs qui suivent se portent sur le développement économique qui sont de garantir l'accès de tous à des services énergétiques fiables, durables, modernes et abordables ; de promouvoir croissance économique soutenue, plein emploi productif et travail décent pour tous ; de bâtir une infrastructure résiliente, promouvoir une industrialisation durable et encourager l'innovation ; de réduire les inégalités dans les pays et d'un pays à l'autre ; de faire en sorte que les villes et les établissements humains soient ouverts à tous, sûrs, résilients et durables ; d'établir des modes de consommation et de production durables. La troisième au quinzième objectif implique l'environnement. Ceux-ci consiste à prendre d'urgence des mesures pour lutter contre les changements climatiques et leurs répercussions ; de conserver et exploiter de manière durable les océans, les mers et les ressources marines et de préserver et restaurer les écosystèmes terrestres, en veillant à les exploiter de façon durable. Le seizième est de promouvoir l'avènement de sociétés pacifiques, l'accès de tous à la justice et des institutions efficaces. Enfin, le dernier consiste à renforcer les moyens du partenariat mondial pour le développement durable et le revitaliser. Tels sont les défis actuels, auparavant les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD). Ceux-ci constituent la raison d'être de différents acteurs notamment l'organisation de la société civile.

Les acteurs de développement et humanitaires dans la société sont constitués principalement par la société étatique : l'Etat qui, pour atteindre plusieurs objectifs de développement en mettant en œuvre des projets à travers l'administration centrale, les organismes parapublics, les autorités locales et des autres agences gouvernementales ; la société politique (les partis, mouvements politiques,...) ; le secteur privé et les organisations de la société civile³.

Par « organisations de la société civile », nous entendons des organisations ou associations qui ont des orientations « sociales », c'est-à-dire dont la raison d'être est la défense ou la promotion des intérêts collectifs de leurs membres ou de l'ensemble de la « société » et non la maximisation d'avantages économiques sur le marché (et cela même si les intérêts collectifs peuvent être aussi des intérêts économiques)⁴. Trois grands groupes sont généralement distingués : les organisations communautaires de base qui sont des groupements de solidarité à l'échelle du quartier ou du village pour la prise en charge de problèmes de

³ <http://societecivilemalgache.com/fr/charter-commune-de-la-societe-civile-malagasy/quest-ce-que-la-societe-civile/>; Les organisations de la société civile ; Décembre 2015

⁴ HAUBERT Maxime et REY Pierre-Philippe ; Les sociétés civiles face au marché ; Editions Karthala, 2000 ; p.20

développement économique ou social, coopératives, mutuelles et autres organisations de l'économie sociale, groupements divers constitués sur la base du sexe, de l'âge, de la parenté, de l'ethnie, de la religion,... Il y a aussi les organisations dites intermédiaires : syndicats, associations professionnelles, unions ou fédérations d'organisations de base, différents types de mouvements pour autant qu'ils aient une certaines organisations et institutionnalisation,... Par ailleurs, les organisations privées bénévoles sans but lucratif poursuivent des objectifs dépassant les intérêts de leurs membres, c'est-à-dire qui ont un caractère pouvant être qualifié autrefois de philanthropique et qui sont aujourd'hui préférées assez stupidement qualifier de « non gouvernemental ». Elles comprennent d'une part les organisations, qui, orientées par une conception du biens public et de l'intérêt général, prennent la défense des droits de l'homme, militent pour la protection de l'environnement ou plaident pour telle ou telle autre cause : appelons-les des « ONG d'interpellation » (elles sont généralement désignées en anglais comme advocacy NGOs) et d'autre part, celles à l'appellation « ONG d'intervention » qui se donnent plus particulièrement pour objectif la prestation de services à des groupes considérés comme défavorisés, dans le domaine de l'appui aux organisations communautaires de base ou dans celui de l'assistance humanitaire⁵. Leur émergence à Madagascar est le fruit du désengagement de l'Etat dans les domaines d'intervention⁶.

Cela fait de ces organisations des acteurs essentiels de l'animation ou de la réanimation économique, notamment dans le cadre du secteur informel et du développement social des zones et des populations défavorisées. Leur principal intérêt étant axé sur le développement local et le développement social. Ils sont très souvent incités et aidés par les bailleurs de fonds internationaux.

Membre de la société civile, les ONG mettent en œuvre des actions contre les préoccupations actuelles à travers des programmes. Ces programmes sont constitués par plusieurs projets. Un programme est un ensemble de projets opérant avec le même but dans une zone d'intervention. Et un projet c'est un ensemble d'activités ou d'opérations indépendantes à réaliser dans un délai déterminé à l'aide de moyens et ressources limités mis en œuvre de façon coordonné dans le but d'atteindre un ou plusieurs objectifs⁷.

⁵ HAUBERT Maxime et REY Pierre-Philippe ; Les sociétés civiles face au marché ; Editions Karthala, 2000 ; p.21

⁶ <http://en.dial.ird.fr/content/download/88619/675797/version/1/file/Johannes.PDF>; Coordination des ONG de développement à Madagascar ; Patrick JOHANNES; Février 2016

⁷ Cours de conception et gestion de projet ; 4^e année Gestion 2012/2013

Pour garantir ses réalisations, ces programmes et projets nécessitent des fonds pour leurs mises en œuvre. Or, à cause de l'insuffisance de fonds au niveau local, elles ont recours aux financements extérieurs. Les ONG du Sud ne peuvent que très rarement compter sur les subventions de leurs gouvernements et leurs membres sont pauvres, très souvent, financièrement⁸. Beaucoup d'ONG vivent sous la pression permanente de la rareté des ressources financières, tant privées que publiques. Plusieurs types d'aide ou de stratégies sont disponibles au niveau mondial comme l'aide au développement, la lutte pour les droits de l'homme, la promotion de la paix et l'aide humanitaire. Ces organismes sont donc obligés de trouver des financements extérieurs pour la mise en œuvre de ses programmes. La recherche de financement externe est nécessaire à leur survie et à leur développement. Il y a des méthodes et différents types de financement selon lesquelles les organisations sont financées. Pourtant, ce système de financement extérieur présente des limites. La gestion financière est un pilier très important pour la réussite des actions des ONG.

Ces dernières opèrent dans un univers concurrentiel et en évolution rapide. Pour assurer la survie de leur organisation dans ce contexte difficile, les dirigeants et les gestionnaires doivent comprendre les instruments de gestion financière et acquérir la confiance nécessaire pour en faire plein usage⁹. En pratique, la gestion financière consiste à préserver activement la santé financière de l'organisation. Elles évoluent dans un environnement compétitif où les dons se font de plus en plus rares. Et toute organisation doit faire face à des risques, internes et externes, qui peuvent menacer son fonctionnement et son existence même. Le processus de gestion financière c'est « planifier, faire, réviser »¹⁰. Planifier consiste à se fixer des objectifs et de programmer ses activités, puis de préparer un plan financier qui va déterminer le coût des activités et la provenance des fonds nécessaires. Faire c'est la mise en œuvre du programme d'activités une fois les fonds obtenus de manière à atteindre les objectifs fixés au stade de la planification. La révision se porte sur la comparaison de la situation réelle aux plans, les leçons tirées de l'étape de révision sont intégrées à la phase suivante de planification.

Or, « le mode d'attribution des ressources financières aux organisations de la société civile, de même que la relation qui se crée entre elles et leurs donateurs, constitue souvent une entrave particulièrement importante qui pèse sur la capacité et la réussite de ces organisations

⁸ VINCENT Fernand ; Manuel de recherche de financement et de gestion financière, IRED Genève, Avril 2003 ; p.37

⁹ LEWIS Terry, Gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de Cours ; Mango Avril 2005 ; p.1

¹⁰ LEWIS Terry, Gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de Cours ; Mango Avril 2005 ; p.3

en matière de développement¹¹ », selon Fernand Vincent. La finance c'est le pouvoir ; c'est la possibilité d'influencer les orientations, les stratégies, les programmes et les décisions. La gestion financière des ONG semblent donc être en relation étroite avec le système de financement extérieur. Ce qui nous a amené à poser la question suivante : « **Comment le système de financement extérieur impactent-il sur la gestion financière des ONG ?** »

D'où le choix du thème de notre recherche : « **Système de financement extérieur et gestion financière des ONG. Cas de quinze ONG malgaches à Antananarivo centre-ville.** » Il est nécessaire d'entamer des recherches au niveau de plusieurs d'entre elles pour fonder l'étude.

Trois questions de recherche spécifique découlent de cette problématique. C'est de savoir si le système de financement extérieur engendre-t-il des instabilités au niveau du financement des ONG? Et si le système de financement extérieur peut-il entraîner la dépendance des ONG aux financements extérieurs ? Mais aussi si le système de financement extérieur permet-il plus de rigueur au niveau du processus de leur gestion financière?

Dans ce sujet, l'objectif global consiste à **démontrer l'impact du système de financement extérieur au niveau de la gestion financière des ONG.**

Cet objectif principal sera alors décliné en trois objectifs spécifiques. Le premier consiste à prouver que le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG. Le second étant de montrer que le système de financement extérieur peut entraîner la dépendance aux financements extérieurs. Et le troisième est de justifier que ce même système de financement extérieur permet d'avoir un processus de gestion financière rigoureux.

Par rapport à ces objectifs énumérés, il sera nécessaire de vérifier les hypothèses suivantes. La première stipule que **le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG.** Les bailleurs émettent plusieurs conditions à compléter et aussi il y a l'existence de facteurs influençant la décision des bailleurs de fonds donc dû à ces conditions et facteurs, le financement de ces organisations par ses partenaires extérieurs peut être perturbé. La seconde énonce que **le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs.** Si la plupart des associations et des ONG de développement du Tiers Monde se proposent de promouvoir

¹¹ www.ired.org/module/infodoc/phplid=4126; Autofinancement des mouvements nationaux ; Fernand VINCENT ; Novembre 2015

et appuyer l'autopromotion des populations en vue d'un développement endogène, ces mêmes associations et ONG dépendent sur le plan financier de l'aide internationale qui est transférée du Nord vers le Sud¹². Et la troisième stipule que **le système de financement extérieur permet aux ONG un processus de gestion financière rigoureux** car les bailleurs de fonds sont stricts quant à l'utilisation des fonds qu'ils allouent.

Les résultats attendus sont, en premier lieu, qu'il est prouvé que le financement des ONG est instable par le système de financement extérieur ; qu'il est prouvé que le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs en second lieu ; et qu'il est justifié en troisième lieu que le système de financement extérieur aide ces mêmes organisations à avoir un système de gestion financière rigoureux.

Vu les attentes de cette étude, il faudrait adopter une démarche pertinente et rationnelle pour pouvoir vérifier puis de confirmer les hypothèses de notre recherche et ainsi d'atteindre non seulement les objectifs spécifiques mais également l'objectif global. L'atteinte des objectifs spécifiques signifiera que l'objectif global est atteint. Une bonne méthodologie est garant de la réussite d'un travail de recherche. Et chacune des trois hypothèses citées auparavant sera confirmée ou infirmée ultérieurement selon un certain traitement et analyse de données.

Nous avons adopté la démarche hypothético déductive pour cette recherche. Cette méthodologie consiste à élaborer des hypothèses en fonction d'une théorie et à examiner si les faits veulent bien se conformer à ces hypothèses. Pour ce faire, il nous faudra entreprendre une étude sur terrain pour la vérification des hypothèses. L'étude s'est déroulée dans quinze ONG de la ville d'Antananarivo au moyen d'une enquête par questionnaire et par des entretiens. Le questionnaire est constitué de questions fermées à échelle pour pouvoir quantifier les réponses qui faciliteront leur compilation. L'objectif étant d'analyser statistiquement ces données quantitatives par la détermination du coefficient de corrélation linéaire « r ». La constitution d'un échantillon est nécessaire car une enquête à travers tous les ONG de la ville d'Antananarivo est pratiquement impossible. Nous avons aussi entamé des recherches au niveau du SAF/FJKM pour mieux vérifier notre étude à travers l'analyse de ses données financières.

¹² <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1628.html>; Autofinancement et renforcement de l'autonomie d'un organisme ; Anna LARREGLE ; Février 2016

Ce mémoire est rédigé selon la norme AFNOR Z 41 006 IMMRED (Introduction, Matériels et Méthodes, Résultats, Discussions et recommandations). Pour la réussite de cet ouvrage, il nous faudra une bonne exposition de la méthodologie et des étapes contribuant à l'atteinte de son but. Le plan suivant a été alors adopté pour une meilleure compréhension et présentation de l'étude.

Le chapitre premier intitulé « Matériels et méthodes » sert à décrire premièrement tous les matériels jugés nécessaires tels que la zone d'études, les différentes théories pour notre investigation. Il exposera deuxièmement les différents méthodes et démarches adoptés pour la vérification des hypothèses ainsi que les raisons de ces choix. Troisièmement, il va mettre en évidence la présentation des hypothèses, les démarches à adopter pour leur vérification et de déduire les variables et les sous variables de l'étude. Dans le second chapitre, nous allons émettre tous les résultats obtenus au cours de l'enquête avec les ONG et de ceux du SAF/FJKM correspondants aux trois hypothèses. Le troisième chapitre est destiné à entamer les discussions relatives aux résultats obtenus du deuxième chapitre et d'y effectuer des analyses. Mais également, quelques recommandations y seront émises.

A la fin, une conclusion sera apportée à cette étude où il y a non seulement la réponse concrète de la problématique mais aussi le résumé de ce travail. Une ouverture vers d'autres études sera aussi mise en évidence.

Chapitre I : MATERIELS ET METHODES

Ce chapitre est primordial du fait que c'est l'élément clé de réussite de ce travail de recherche à travers la présentation des démarches permettant la vérification des hypothèses définis auparavant. Il faudra disposer des outils nécessaires et d'une méthodologie pertinente afin d'atteindre l'objectif de ce travail de recherche. La section « matériels » a pour objet la description de la zone de l'étude. De plus, cette partie mettra en évidence les théories correspondant au thème qui serviront à l'approfondir et les autres matériels qu'on jugera nécessaire pour la recherche. La section « méthodes » a pour but d'exposer une méthodologie permettant une collecte complète ou exhaustive des données nécessaires pour mener à bien l'étude. Puis des méthodes de traitement en vue d'un meilleur classement de ces données pour permettre une analyse explicite et réussie. Après, la présentation des outils d'analyse des données recueillis permettant d'y effectuer des études et de mener des discussions. La section « Démarches de vérification des hypothèses » a pour objet de présenter les hypothèses retenues puis d'expliquer les démarches pour leur vérification. Et enfin de montrer les limites et le chronogramme des activités menées lors de l'élaboration de l'ouvrage. A cet effet, le premier chapitre se divisera donc en trois sections. D'abord, la première section sera consacrée aux matériels utilisés. Il s'agit de la description de la zone d'étude. Nous verrons aussi les théories concernant le thème de recherche. Puis, la deuxième section sera relative à la méthodologie de collecte, de traitement et méthodes d'analyse des données Enfin, la troisième section présentera et expliquera les hypothèses de recherche avec les démarches pour leur vérification ainsi que les limites de l'étude et le chronogramme des activités menées.

Section I : MATERIELS

Dans le cadre de cette première section, nous allons essayer d'éclaircir notre domaine d'étude et d'apporter des justifications concernant ce choix. Ensuite, une approche théorique est nécessaire afin de mieux cerner le thème de notre recherche et de porter à la connaissance des lecteurs les différents concepts y afférents.

1.1 Zone de l'étude

Dans cette sous-section, quelques informations générales concernant les ONG vont d'abord être fournies. Puis, une présentation du SAF/FJKM, une ONG de développement sera mise en évidence. Enfin, les raisons de ces choix complété de celui de notre thème y seront également expliquées.

1.1.1 Organisation Non Gouvernementale (ONG)

Le terme ONG englobe « toute personne morale juridiquement constituée entièrement ou largement indépendante du gouvernement ; à but non lucratif ; et existant à des fins humanitaires, sociales ou culturelles, dans le cadre d'une communauté ou de la société toute entière ¹³ ». Elles regroupent donc une multitude d'organisations très diverses, indépendantes de l'Etat et poursuivant un but humanitaire ou de coopération plutôt que des objectifs commerciaux. Il existe deux types distincts d'ONG : nationales et internationales qui, grâce à leur structure, à leur mode de fonctionnement, à leurs valeurs, jouent un rôle essentiel sur la scène internationale, jusqu'à entrer en concurrence avec les Etats. La raison de leur existence est, selon la loi 96-030 article 2 alinéa 1, la prestation de services en vue du développement humain durable, de l'autopromotion de la communauté ainsi que de la protection de l'environnement¹⁴.

Les domaines d'activités des ONG sont: la réinsertion sociale qui s'agit des actions ciblant les groupes défavorisés et les groupes vulnérables de manière à les rendre autonomes après un certain temps d'accompagnement ; l'appui socio-humanitaire qui sont des œuvres caritatives, allant des distributions de vivres, d'effets vestimentaires ou de médicaments, à la remise ponctuelle de dons aux groupes nécessiteux et défavorisés, sans articulation avec des mesures d'autonomisation ; le développement socio-économique qui concerne les actions qui sont concrétisées à partir d'un programme/projet bien défini dans le temps et dans l'espace, en partenariat avec les bénéficiaires et qui adopte des stratégies adaptées. Par ailleurs, ces actions ne sont classées, ni dans la « réinsertion sociale », ni dans « l'appui socio-humanitaire » et ni dans « l'appui technique » ; l'appui technique fait appel aux expertises des ONG pour fournir des assistances techniques et/ou matérielles, des conseils ou des formations dans un secteur spécifique : éducation, santé, élevage et agriculture,... ; et environnement qui regroupe toutes les activités liées à la protection de la nature et à l'assainissement de l'environnement (reboisement, actions dans les aires protégées,...).

1.1.2 Présentation du SAF/FJKM

Le SAF/FJKM ou Sampan'Asa momba ny Fampandrosoana est un département de l'Eglise de Jésus Christ à Madagascar chargé du développement, initié par la FJKM lors du

¹³ INSTAT, Banque Centrale de Madagascar, Etudes sur les Organisations Non Gouvernementales à Madagascar, Janvier 2014 ; p.51

¹⁴ Loi n°96-030 du 14 aout 1997 portant régime particulier des ONG à Madagascar.

Grand Synode National à Mahajanga en 1972 et rendu fonctionnel en 1974¹⁵. Ce département a pour mission la mise en œuvre et la réalisation de ce qui est contenu dans I Corinthe 10-33 « Chercher l'avantage du plus grand nombre ». Il s'agit ainsi d'apporter le témoignage de l'église dans le domaine du développement social et économique et d'œuvrer par conséquent pour la promotion des initiatives de développement de tout homme et de tout l'homme.

Depuis 2007, le SAF/FJKM jouit de son statut d'ONG prévus par la loi n° 96-030 du 14 Août 1997. Il est à noter qu'il était auparavant une association. Son siège social se trouve à Antananarivo. Il travaille sur tout le territoire de Madagascar et dispose de 69 Antennes réparties dans 18 régions¹⁶. Sa vision étant « L'homme, à la fois acteur et finalité du développement, est digne de l'image de Dieu et vit dans une communauté responsable et active. »

De par sa mission et sa vision, l'organisation participe et œuvre dans toutes activités qui contribuent au développement économique et social des communautés. Ainsi, ses activités sont regroupées dans cinq programmes intervenant dans le domaine de la santé, la sécurité alimentaire, l'environnement, l'adduction d'eau potable assainissement et la gestion des risques et catastrophes. Le SAF/FJKM met également en œuvre des programmes internes (ressources internes et Kanana) ayant pour objet de soutenir ses activités en cas de manque de financement.

L'objectif du programme « **Santé** » est de contribuer à l'amélioration de l'état de santé de la population en donnant privilège à la santé familiale et à la lutte contre les grandes endémies. Le programme « **Sécurité alimentaire** » a pour objectifs de développer le réflexe des paysans pour une meilleure adaptation au changement climatique mais aussi de satisfaire les besoins nutritionnels de la population locale en quantité et en qualité. De plus, ce programme propose de renforcer l'accès des ruraux en général et des personnes vulnérables en particulier à la nourriture, notamment pendant la période de soudure ainsi que d'améliorer les changements de comportement pour l'utilisation à bon escient des intrants et aliments mis à leur disposition et de favoriser l'accès des producteurs aux financements et aux marchés. Concernant le programme « **Environnement** », les buts étant de contribuer à la préservation de l'environnement et de réduire les impacts du changement climatique dus à la production de gaz à effet de serres. En outre, il propose également de concourir à la promotion des

¹⁵ Manuel de procédures de gestion administrative, budgétaire, financier et comptable du SAF/FJKM 2011

¹⁶ Manuel de procédures de gestion administrative, budgétaire, financier et comptable du SAF/FJKM 2011

approches écologiquement saines pour la promotion des pratiques agro-écologiques et de développer le réflexe environnemental à tous les niveaux et de contribuer à la mise en place d'une bonne gouvernance environnementale. Parlant du programme « **Adduction d'eau potable-assainissement et hygiène** », son but est d'améliorer les conditions de vie de la population malagasy aux droits de tous à l'accès à l'eau potable et aux infrastructures d'assainissement et d'hygiènes adéquates. Pour le programme « **Gestion des risques et catastrophes** », les objectifs étant d'augmenter la résilience des communautés pour réduire les éventuels dégâts humains et matériels en cas de risques et de catastrophes ainsi que d'augmenter la capacité de réponses aux catastrophes des communautés.

Le SAF/FJKM collabore avec les structures organisationnelles et les instances de décision de la FJKM, avec les Eglises, les Communautés d'Eglises et Organisations qui partagent sa vision et sa tendance, à Madagascar ainsi qu'à l'extérieur. Il peut aussi collaborer avec les Associations et le secteur public ou privé, dont la vision et les objectifs ne sont pas contraire à ses principes. C'est un département sous la tutelle du Conseil National de la FJKM. Sa structure organisationnelle est constituée par le SAF/FJKM national et les SAF/FJKM régionaux (la délimitation de ses régions correspond à la délimitation administrative de l'Etat) ainsi que des secteurs d'activités SAF/FJKM.

Ses instances de décision sont composées au niveau national du Comité National, du Conseil d'Administration et de la Direction Nationale ; puis au niveau régional du Conseil régional et de la Direction Régionale ; et au niveau des secteurs d'activités du Conseil du secteur d'activité et de la Direction du secteur d'activité¹⁷.

1.1.3 Justification du choix de la zone d'étude

Tout d'abord, le thème choisi pour cet ouvrage est : « Système de financement extérieur et gestion financière des ONG ». La raison de ce choix repose sur le fait que les ONG de développement sont très nombreuses actuellement et comme moyen de financement de leurs actions, elles recherchent des financements extérieurs. Presque la totalité de ses activités sont financés par l'extérieur mais aussi leur gestion financière diffère de celle des entreprises. D'où il paraît intéressant d'entamer des études au niveau de ce domaine des financements extérieurs, des ONG et de leur gestion financière.

¹⁷ Manuel de procédures de gestion administrative, budgétaire, financier et comptable du SAF/FJKM 2011

L'étude a été menée dans quinze ONG se trouvant dans la ville d'Antananarivo car nous ne disposons pas assez de temps pour effectuer des enquêtes dans des endroits éloignés. De plus, leurs activités sont financées par des fonds provenant de l'extérieur. Leur réussite qui est l'atteinte de plusieurs objectifs sociaux dépend largement de la gestion financière or que cette dernière est influencée par le système de financement extérieur. La recherche est axée sur les ONG car ses actions contribuent au développement et l'atteinte de ses objectifs est donc primordiale. Ainsi, nous pourront pertinemment y mener l'étude concernant notre thème.

Le SAF/FJKM est une ONG sise à Antananarivo et qui possède plusieurs unités d'exécution au niveau des provinces. Ses programmes/projets sont financés par l'extérieur. Le pourcentage de son budget qui est financé par l'extérieur varie de 80% à 98%¹⁸. L'essentiel de ses ressources financières provient des fonds octroyés par divers partenaires, à savoir : des nationaux (gouvernementaux ou non) tels que le Fonds d'Intervention pour le Développement (FID) et Population Service International (PSI); des internationaux (résident ou non) tels que l'UNICEF et l'Union Européenne et des partenaires œcuméniques tels que l'Action of Churches Together, Presbyterian Church USA,... Nous pouvons alors identifier de plus près le cas d'une ONG pour mieux fonder notre étude.

1.2 Le système de financement extérieur

Cette sous-section d'un côté, parlera du système de financement extérieur en général comprenant les différents types de bailleurs et ses différents modes de financement. De l'autre côté, ses blocages et limites y seront présentés.

1.2.1 Généralités

Le système de financement extérieur implique les financements des bailleurs de fonds avec la manière dont ils financent les actions de développement ainsi que le circuit du financement avec ses différentes conditions et exigences.

Les agences de financement de la coopération internationale peuvent être classées en quatre grands groupes¹⁹: les ONG et les fondations (confessionnelles ou privées); les agences gouvernementales de l'aide bilatérale; les agences inter-gouvernementales de l'aide

¹⁸ Cf. tableau n° 15 dans le second chapitre.

¹⁹ <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1651.html>; Types de financement disponibles pour les ONG et agences de coopération concernées ; Ana LARREGLE; Février 2016

multilatérale (Communauté Européenne, organismes internationaux...); et les institutions financières et banques de développement.

Il existe alors diverses sources et modalités de financements²⁰ proposés pour les programmes et projets de développement à savoir :

1.2.1.1 Financement des créanciers ou donateurs multilatéraux

Constitués par l'Union Européenne (UE) qui fournit à la fois des dons et des prêts concessionnels à travers la banque européenne d'investissement et le fonds européen de développement (FED) ou le fond international de développement agricole (FIDA) ou bien le fonds monétaire international (FMI). Il y a aussi les Nations-Unies et ses agences principales telles que le Programme des Nations-Unies pour le Développement (PNUD), les fonds des Nations-Unies pour l'enfance (UNICEF),... Ces financements peuvent prendre plusieurs formes à savoir les co-financements de l'Union Européenne. Les dossiers doivent être introduits à la Communauté Economique Européenne (CEE) par une ONG d'un pays de l'Union, qui s'engage à financer le projet à 50 % et l'UE finance le reste²¹. Les agences internationales (PNUD, Banque Mondiale, UE) financent des grands projets gouvernementaux et ils peuvent donner lieu à l'attribution de financements aux associations locales, sous forme de contrat tripartite pour la mise en œuvre de secteurs du projet. L'ONG pourra être bien rémunérée, mais ne pourra pas intervenir en matière de politique et méthodes de travail avec les populations. Le financement par les agences spécialisées de l'ONU (FAO, BIT, UNESCO, OMS...) s'agit soit d'un contrat de sous-traitance, soit plus rarement d'assumer un programme de formation, d'animation, appui technologique,... Ces contrats sont négociés localement avec les représentants des agences. En plus, il y a aussi les fonds locaux du PNUD: dans certains pays, le PNUD travaille activement avec les ONG, même dans le cadre des projets gouvernementaux.

1.2.1.2 Financement des banques de développement

La banque mondiale finance également avec ses trois services de prêt qui sont l'association internationale de développement (AID), la banque pour la reconstruction et le développement (BIRD) et la société financière internationale (SFI) ; il y a aussi la banque africaine de développement (BAD) qui fournit de l'aide extérieure par le biais du fonds africain de développement (FAD) et enfin la banque arabe pour le développement en Afrique

²⁰ Cours de gestion des financements extérieurs, 4^e année 2012/2013

²¹ <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1651.html>; Types de financement disponibles pour les ONG et agences de coopération concernées ; Ana LARREGLE; Février 2016

(BADEA). Les banques alternatives du Nord peuvent se révéler de très bons partenaires pour les grandes ONG du Sud en particulier celles qui travaillent dans le micro-crédit ou la commercialisation des produits agricoles. Ces banques se situent dans le cadre de la coopération internationale de développement, elles peuvent prêter donc à des conditions avantageuses²². Mais il faut se rappeler que ce sont des banques, elles ne peuvent prendre trop de risque et imposeront des conditions strictes à leurs clients.

1.2.1.3 Financement des créanciers ou donateurs bilatéraux

Les financements proviennent également des créanciers et donateurs bilatéraux qui sont des pouvoirs publics souverains ou leurs agences fournissant de l'aide extérieure ; des agences bilatérales de crédit à l'exportation ; des créanciers commerciaux constitué par les prêts de banque commerciale et les obligations pour les emprunteurs solvables et enfin l'aide indirecte qui est un financement de la part du gouvernement des pays développés canalisé à travers des ONG, des institutions universitaires, des groupes religieux, des syndicats d'ouvriers et d'autres organisations en dehors de l'agence officielle du donateur²³. On peut observer différentes formes de financement.

Les co-financements gouvernementaux: les gouvernements de nombreux pays du Nord ont instauré un système de co-financement avec les ONG de ces mêmes pays. Une fois qu'une ONG du Nord a pu rassembler une certaine somme pour un projet, ils doublent le montant (arrivant même jusqu'à le quadrupler) par un co-financement gouvernemental. Les associations du Tiers Monde doivent passer par une ONG du Nord pour présenter "leur projet", et cette dernière s'engage à financer au moins 25% du projet²⁴.

Les fonds d'ambassades: les pays du Nord représentés dans un pays du Sud possèdent en général des "fonds d'ambassade", de montants limités mais gérés sur place par les ambassadeurs ou leurs experts en coopération technique. En général, ils sont consacrés au financement de petits projets et ne sont pas renouvelables.

Les fonds gouvernementaux gérés par les ONG du Nord: certains gouvernements du Nord, financent la réalisation de programmes de développement des ONG de leur pays en partenariat avec d'autres du Tiers Monde, presque à 100 %. Dans certains cas, un

²² VINCENT Fernand ; Manuel de recherche de financement et de gestion financière, IRED Genève, Avril 2003, p.70

²³ Cours de gestion des financements extérieurs, 4^e année 2012/2013

²⁴ <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1651.html>; Types de financement disponibles pour les ONG et agences de coopération concernées ; Ana LARREGLE; Février 2016

gouvernement du Nord peut financer le projet d'une ONG du Sud "en régie" avec une ONG du même pays du Nord. Cette dernière est considérée comme exécutant d'un accord bilatéral entre le gouvernement du Nord et un gouvernement du Sud²⁵.

L'aide bilatérale ou financement direct des gouvernements ou des agences inter-gouvernementales: certains gouvernements du Nord, comme la Hollande, la Suisse, les USA, financent des ONG du Sud, qui reçoivent directement les fonds. Parfois il est nécessaire d'avoir l'accord du Gouvernement du Sud. Ceci peut passer par les conventions bilatérales entre pays.

1.2.2 Blocages et limites du système de financement actuel

L'appui proposé aux organisations de développement (OD) par leurs partenaires privilégiés, banques et aides extérieures, dans le financement du développement est très souvent inadaptés aux besoins. Les dirigeants des OD devront donc composer face à ces blocages et ces inégalités. Les banques de développement remplissent difficilement leur rôle qui consiste précisément à accompagner les plus pauvres et les entrepreneurs les plus dynamiques. Les procédures d'études de dossiers et d'accès au crédit, bureaucratisés à l'extrême, sont si longues [...]²⁶.

De plus, ces limites de l'aide extérieure concernent l'inadaptation de l'aide extérieure (conduit aux états suivants : stagnation de l'aide, ou échec au retrait de l'aide, ou accroissement de la dépendance de l'aide et ou stagnation de l'autonomie), d'une méthode d'aide qui ne crée pas de capital et l'aide contre le développement. Les méthodes utilisées par les agences de l'aide internationale, qu'elles soient multilatérales, bilatérales ou non gouvernementales, ne permettent pas, dans la plupart des cas, d'aider un partenaire local ou un programme qu'il a promu à devenir indépendant. Selon que les donateurs sont de petites ONG du Nord, des services de coopération gouvernementale ou des banques de développement, leurs méthodes d'approche et de travail diffèrent et influencent leurs partenaires locaux. La méthode d'aide par projet empêche toute création de capital/réserves, élément moteur de l'augmentation des ressources d'autofinancement. L'aide peut également tuer l'effort propre comme dans le cas de l'aide alimentaire qui, donnée pour une cause juste, mais administrée et gérée de façon trop

²⁵ <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1651.html>; Types de financement disponibles pour les ONG et agences de coopération concernées ; Ana LARREGLE; Février 2016

²⁶ VINCENT Fernand ; Financer autrement les associations et ONG du tiers monde ; Volume I ; IRED Genève ; 1994

lourde, arrive au moment précis où les paysans mettent sur le marché les produits de leurs récoltes ; démobilisant ainsi des milliers de producteurs.

1.3 Théories sur la gestion financière

Cette sous-section amènera des explications concernant la gestion financière, ses définitions. Aussi, nous allons mettre en évidence les différents éléments la constituant.

1.3.1 Définitions

La gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières d'une organisation pour atteindre des objectifs²⁷. Une bonne gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources de façon à ce que l'organisation puisse réaliser ses objectifs et honorer ses engagements envers les bénéficiaires, les donateurs et les autres parties prenantes. Ce sont les quatre piliers de la gestion financière. La planification consiste à se projeter dans le futur, par exemple en développant des budgets pour couvrir les activités d'un programme ou de toute l'organisation pour une année ou plus. Puis l'organisation consiste à clarifier qui fait quoi, pourquoi, quand et comment ainsi que le contrôle consistant à établir des systèmes et procédures, avec des freins et contrepoids, pour garantir l'utilisation appropriée des ressources financières de l'organisation et la bonne gestion des risques. En outre, le suivi qui consiste à comparer les plans aux performances réelles afin d'identifier les forces et les faiblesses de la planification et de la mise en œuvre et de les adapter selon le besoin.

La « gestion financière » est l'ensemble des pratiques qui visent à atteindre les objectifs d'équilibre et d'optimisation relatifs au circuit financier d'une entreprise²⁸. La première problématique financière est celle de l'« équilibre » qui s'instaure entre ses besoins et ses ressources. Il a un aspect quantitatif puisqu'il est obligatoire que les ressources soient supérieures aux besoins. Il a un aspect qualitatif du fait que les ressources doivent présenter un degré de stabilité comparable à celui des besoins. Il a également un aspect structurel en ce sens que les ressources doivent être proportionnées entre elles et que les besoins doivent être adaptés au niveau de l'activité. La seconde problématique financière est celle de l'« optimisation » qui se mesure par la relation qui s'instaure entre les revenus économiques et le coût moyen du capital.

²⁷<http://www.forumsyd.org/PageFiles/1708/Financial%20Manual%20%20French%20Printed%20Version.pdf?epslanguage=sv>; Manuel de gestion financière pour les partenaires ; ForumSyd ; Janvier 2016

²⁸www.numilog.com/package/extraits_pdf/e263880.pdf; Gestion financière ; Janvier 2016

1.3.2 Eléments de la gestion financière

Le budget est l'instrument qui permet de traduire en termes financiers les activités de l'organisation et son fonctionnement. C'est un outil d'anticipation au service de la stratégie car le budget représente le contrat souscrit par les différents acteurs de l'entreprise pour garantir la cohérence entre les objectifs et la stratégie²⁹. Le budget représente le « plan monétaire » du projet et reflète les activités prévues. L'établissement du budget d'un projet réclame, comme préalable, la définition des résultats attendus et l'identification des moyens à mettre en œuvre, dans le temps, pour les atteindre : ressources humaines et matérielles. En un mot, le budget doit permettre à l'institution d'exécuter son plan technique au cours d'une période définie³⁰. C'est aussi un outil de coordination, de communication et de motivation. Le budget doit également favoriser la communication à plusieurs niveaux. C'est un élément critique de toute négociation avec les donateurs ou des bailleurs de fonds. Il exposera l'utilisation des subventions des bailleurs de fonds y compris les fins auxquelles elle dépensera les fonds et les résultats qu'on compte obtenir. Par ailleurs, c'est un outil de contrôle et d'amélioration des performances. Un budget précis est nécessaire au contrôle du projet. L'instrument le plus important d'un suivi permanent est la comparaison des coûts réels et des coûts budgétisés.

La comptabilité sert à constater les opérations liées au fonctionnement de l'entreprise, il s'agit d'une technique quantitative qui, à l'aide d'un langage homogène, enregistre les événements reflétant l'activité de l'entreprise³¹. Cette «traduction de l'activité» permet d'atteindre quatre objectifs qui sont d'abord d'établir le patrimoine de l'entreprise, en dressant la liste des biens et des dettes de l'entreprise; puis de déterminer le résultat de l'activité; de conserver la mémoire des opérations réalisées et permettre le contrôle, que ce soit sous l'angle intérêt ou sous l'angle légalité des opérations. La comptabilité générale est un système d'enregistrement, de classement et de synthèse de l'information à des fins diverses. Bien qu'il soit important de se conformer à certaines normes et à certaines conventions comptables, le système adopté en pratique dépendra de l'expertise et des ressources disponibles, du volume et du type de transactions, des exigences des dirigeants et des gestionnaires en matière de présentation des comptes et des engagements pris auprès des donateurs et des bailleurs de fonds. La comptabilité de gestion reprend les données réunies par le processus de comptabilité

²⁹ CABANE Pierre ; L'essentiel de la finance à l'usage des managers ; 2^e édition ; Eyrolles Editions d'Organisation ; 2004 ; p.260

³⁰ <https://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part1.pdf>; La budgétisation ; Civicus ; Janvier 2016

³¹ CABANE Pierre ; L'essentiel de la finance à l'usage des managers ; 2^e édition ; Eyrolles Editions d'Organisation ; 2004 ; p.4

générale, compare les résultats au budget, puis analyse l'information à des fins décisionnelles et de contrôle. Par conséquent, les rapports issus du processus de comptabilité de gestion sont destinés à un usage essentiellement interne³².

Pour le contrôle³³, il se fait par le biais de l'audit interne et de l'audit externe. L'audit interne est une activité indépendante et objective qui donne à une organisation une assurance sur le degré de maîtrise de ses opérations, lui apporte ses conseils pour les améliorer, et contribue à créer de la valeur ajoutée. Tandis que l'audit externe est un examen et une vérification indépendante du système, des archives et des activités. L'audit externe est un examen indépendant des états financiers préparés par l'organisation. Il est généralement effectué pour des raisons légales et parfois à des fins d'enquête. L'audit externe a pour objet de vérifier que les comptes annuels présentent une image exacte et fidèle de la situation financière de l'organisation et que les fonds ont été utilisés conformément aux objectifs exposés dans la constitution. La fonction principale de l'audit n'est pas de déceler les fraudes bien que des dernières puissent, évidemment, être découvertes lors des vérifications qui sont faites.

1.3.3 Reporting financier

Une des raisons principales de la tenue de documents comptables est de permettre l'obtention d'informations sur la façon dont l'organisation est gérée. Après l'établissement des systèmes comptables et l'élaboration des budgets, l'étape suivante consiste à produire des rapports financiers afin de rendre compte de la situation financière de l'organisation et d'en suivre l'évolution. Les personnes responsables de la gestion de l'organisation et les donateurs et bailleurs de fonds actuels ou potentiels sont ceux qui ont surtout besoin des rapports financiers³⁴.

La responsabilité financière oblige à prouver aux donateurs ou aux bailleurs de fonds que leurs subventions ont été utilisées aux fins auxquelles elles étaient destinées. Le document de référence est la demande originelle de financement. Les instructions quant à l'utilisation des fonds accompagnent généralement la confirmation de la subvention et le contrat ou l'accord signé par les deux parties. Le respecter les conditions et les dates de déclaration des résultats est essentiel afin d'établir la crédibilité de l'organisation, de développer la confiance

³² LEWIS Terry, Gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de Cours ; Mango Avril 2005 ; p.14

³³ Cours de gestion des financements extérieurs, 4^e année 2012-2013

³⁴ LEWIS Terry, Gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de Cours ; Mango Avril 2005 ; p.62

et d'assurer le versement, en temps voulu, des subventions. Les donateurs et les bailleurs de fonds exigent que les ONG démontrent leur solidité financière avant de débloquer les fonds qu'ils leur ont accordés. Le rapport comprendra en général un état comparatif du budget et des résultats réels, accompagné d'un rapport narratif sur les activités entreprises.

Après l'exposition de ces diverses théories, cette première section arrive à son terme. Nous allons donc aborder la deuxième section. Cette section va exposer toutes les méthodes adoptées pour mener ce travail. Découvrons tout de suite cette section.

Section 2 : METHODES

Nous allons maintenant aborder la deuxième sous partie de ce chapitre qui consiste en la présentation des méthodes qui est le nerf de la réalisation de cette investigation pour permettre la vérification des hypothèses. Elle concerne les méthodes adoptées pour la collecte des données, de leur traitement et pour leur analyse.

2.1 Méthodes de collecte des données

Afin d'obtenir des données valables et utiles pour pouvoir répondre à la problématique, il est important de recourir à des méthodes de collecte des données pertinents. Dans ce cas, comme méthode de collecte ; la recherche documentaire, l'entretien et l'observation participante ont été adoptés.

2.1.1 Recherche documentaire

La documentation c'est l'ensemble des techniques permettant le traitement permanent et systématique de documents ou de données, incluant la collecte, le signalement, l'analyse, le stockage, la recherche, la diffusion de ceux-ci, pour l'information des usagers³⁵. En matière de recherche, c'est une étape indispensable et non négligeable puisqu'elle permet d'éclaircir les idées, élargir les points de vue, d'approfondir les connaissances à propos du thème et la compréhension de certaines méthodes. Alors, plusieurs moyens ont été effectués tels que la recherche bibliographique par la consultation de livres dans des bibliothèques (universitaires, ONG,...) mais également par la consultation des manuels et revue des cours à l'université. Pendant le stage, les rapports d'audit de l'année 2007 à 2014 du SAF/FJKM et son manuel de procédures ont été consultés. Aussi, la recherche d'informations par le biais de l'internet est-elle actuellement un des moyens très utile pour les chercheurs.

³⁵ www.futura-sciences.com; Définition de l'AFNOR (Association Française de Normalisation) ; Février 2016

Les méthodes de documentation ne sont plus limitées à la seule lecture de documents manuscrits. L'évolution de la technologie notamment l'internet facilite l'accès aux diverses informations provenant du monde entier grâce aux visites de nombreux sites web. L'internet est un instrument formidable d'accès à la connaissance et un outil de recherche d'informations, il s'avère donc très important pour tout travail de recherche.

2.1.2 Echantillonnage, questionnaire et entretien

La constitution d'un échantillon d'étude est nécessaire car une enquête exhaustive de l'ensemble de la population mère est impossible faute de temps, de moyen ou d'autres facteurs. Dû aux contraintes de temps et d'argent, nous avons recours à l'échantillonnage non probabiliste. Nous avons contacté des ONG et ce sont seulement ceux qui ont répondu qui sont considérés comme faisant partie de l'échantillon. Cet échantillon comprend quinze ONG dans la ville d'Antananarivo. Elles interviennent dans le domaine de l'environnement, santé, eau potable et assainissement, agriculture et développement rural, éducation,...

L'enquête par questionnaire est un outil d'observation qui permet de quantifier et comparer l'information. Cette information est collectée auprès d'un échantillon représentatif de la population visée par l'enquête. Cet outil a pour avantage de fournir des informations quantifiées et fiables, de permettre de mesurer le changement, de faire des comparaisons entre opinions et de pouvoir travailler sur un modèle réduit de la population cible. La rédaction du questionnaire doit tenir compte du milieu où se déroulera l'enquête et de la nature ainsi que ses objectifs, et ce dans un style simple et compréhensible par tous³⁶. Les questionnaires seront donc administrés aux responsables financiers des ONG faisant l'objet de notre étude. Ces questionnaires sont constitués de questions à échelle d'intervalle à quatre niveaux allant du négatif au positif. Ils sont envoyés soit par mail soit complétés lors des entretiens décrochés.

Un entretien, d'après Labov et Fanshel (1977), est un speech event (événement de parole) dans lequel une personne A extrait une information d'une personne B³⁷. Les interviewés sont les RAF. Les différents types d'entretien étant l'entretien de recherche, l'entretien thérapeutique et l'entretien de diagnostic³⁸. C'est alors l'entretien de recherche qui nous est utile, l'entretien de recherche vise à recueillir auprès d'un échantillon de la

³⁶ BOREY Pierre ; THIOMBIANO Taladidia. « Initiation à la statistique descriptive ». Ministère de la Coopération et du Développement, 1981, p.62

³⁷ BLANCHET Alain, GOTMAN Anne. « L'enquête et ses méthodes : l'entretien ». Editions Nathan, Paris, 1992, p.19

³⁸ Cours de méthodologie de la recherche, 4^e année 2012/2013

population ou auprès d'une personne qualifiée des renseignements utiles à la recherche. Il existe deux types d'entretien : l'entretien non directif (libre) où l'enquêteur propose un thème et n'intervient que pour relancer ou encourager et l'entretien semi-directif où l'enquêteur connaît tous les thèmes sur lesquels il doit obtenir les réactions de l'enquêté, mais l'ordre et la manière dont il les introduira sont laissés à son jugement, la consigne de départ étant seule fixée.

Dans les sciences sociales, il existe deux types d'entretien en situation individuelle: l'entretien semi-directif et l'entretien standardisé³⁹. Dans notre cas, les deux méthodes de l'entretien ont été adoptées mais nous nous sommes focalisés plus particulièrement sur l'entretien semi-directif. Ce dernier laisse une grande place à la spontanéité du sujet. Celle-ci permet de respecter la personnalité de l'individu qui peut envisager le problème de manière original. L'enquêteur est stimulé et aborde des thèmes qui auraient été pratiquement impossible de traiter par le questionnaire. Nous avons obtenu des entretiens avec cinq RAF des ONG qui ont été questionné au moyen de notre guide d'entretien, effectué le mois de Mars 2016 au siège des ONG concernées.

Les différents types de question sont des questions ouvertes ou fermées⁴⁰. Les questions ouvertes permet à l'enquêté d'exprimer librement ses opinions. Elles ont pour avantages de stimuler la pensée libre, de favoriser l'exploration en profondeur et de permettre de découvrir des résultats non anticipés. Tandis que pour les questions fermées, les personnes interrogées doivent choisir une ou plusieurs réponses entre des réponses. Le recours à ce type de question facilite la compréhension de la question et l'expression de la réponse, fixe le sens de cette dernière et facilite leur compilation. Les questionnaires fermés sont utilisés pour obtenir des renseignements factuels, juger d'un accord ou non avec une proposition, connaître la position du répondant concernant une gamme de jugements,...

2.1.3 L'observation participante

L'observation participante implique de la part du chercheur une immersion totale dans son terrain, pour tenter d'en saisir toutes les subtilités, au risque de manquer de recul et de perdre en objectivité. L'avantage est cependant clair en termes de production de données : cette méthode permet de vivre la réalité des sujets observés et de pouvoir comprendre certains

³⁹ http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf;

L'entretien comme méthode de recherche; Nicolas LEFEVRE; Février 2016

⁴⁰ Cours de méthodologie de la recherche, 4^e année 2012/2013

mécanismes difficilement décryptables pour quiconque demeure en situation d'extériorité. En participant au même titre que les acteurs, le chercheur a un accès privilégié à des informations inaccessibles au moyen d'autres méthodes empiriques⁴¹. Elle nous permet des études approfondies au niveau de la recherche. Cette méthode consiste à intégrer un groupe pour participer totalement à sa vie et ses activités.

Ainsi, cette observation participante s'est fait du mois de décembre 2015 au mois de mai 2016 au sein du service financier du SAF/FJKM. Ce dernier a pour rôle la gestion des finances de l'ONG allant de l'élaboration des budgets, l'enregistrement des données jusqu'à l'élaboration des états financiers et l'envoi des rapports auprès des bailleurs de fonds. Nous allons détailler ci-après les missions de ce service.

Premièrement, son rôle est d'assurer la gestion budgétaire et financière des projets. Lors de l'élaboration du budget : l'appui à la préparation et à la finalisation des budgets par projet, pour l'année et/ou pour la durée des conventions de subventions ou accords de financement ; calcul des enveloppes budgétaires et la consolidation des budgets de l'ensemble des projets en un budget général. Et pour l'exécution budgétaire : exécution du budget par projet conformément aux plans d'actions ainsi que la rédaction des rapports budgétaires et financiers mensuels par projet outre les impératifs des Bailleurs de fonds. Concernant le contrôle budgétaire : appui à la révision des budgets suivant les propositions de réaménagements budgétaires ; consolidation des budgets révisés en un budget général. Deuxièmement, c'est de faire de la comptabilité un instrument de gestion c'est-à-dire garantir l'intégrité des enregistrements dans le système du SAF/FJKM afin de permettre une analyse globale et sélective ; s'assurer en permanence de la disponibilité des indicateurs financiers des activités et projets puis d'évaluer les risques significatifs identifiés au niveau de la comptabilité, de la gestion financière et de la gestion budgétaire et d'alerter simultanément les Chefs de Projet, le Coordonnateur de Programme et la Direction Nationale. Troisièmement, le service a pour rôle de garantir une image fidèle de l'ONG vis-à-vis des partenaires et de l'Etat c'est-à-dire garantir l'exactitude des informations comptables, financières et budgétaires issues des différents rapports et des indicateurs d'analyses mais aussi de veiller à la protection de la politique, de l'éthique et de la notoriété du SAF/FJKM dans les systèmes de partenariat, et dans toutes les interventions.

⁴¹ [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue_edition_reglee/numero27\(1\)/soule.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue_edition_reglee/numero27(1)/soule.pdf);
Observation participante ou participation observante ; Soulé BASTIEN ; Février 2016

2.2 Méthode de traitement et approche méthodologique

Dans cette sous-section, nous allons présenter la méthode de traitement adoptée, puis une explication de l'approche hypothético-déductive (la démarche adoptée pour notre recherche) sera fournie après.

2.2.1 Méthode de traitement des données

Comme méthode de traitement, nous avons procédé au traitement manuel des données suivi de l'utilisation d'Excel et du logiciel sphinx pour le dépouillement et analyse des résultats de l'enquête. Parlons d'abord d'Excel puis de Sphinx.

2.2.1.1 Logiciel Excel

Excel offre des fonctionnalités de calcul et de calcul étendues pour la visualisation et la manipulation des données tabulaires. Il permet d'exécuter essentiellement des calculs et des comparaisons statistiques des données ; et offre des possibilités de tri, de liaisons, de regroupements ou encore d'affichages sous forme de graphiques qui sont vraiment nécessaires pour mener des analyses. C'est pour cette raison qu'il s'avère nécessaire pour notre étude afin de récapituler les données obtenues et d'y conduire des analyses. Elle nous a permis d'effectuer les calculs nécessaires et de tracer les graphiques y afférents.

2.2.1.2 Logiciel Sphinx

Le logiciel Sphinx est un logiciel de gestion d'enquête et d'analyse des données. La présentation des résultats significatifs de l'enquête est l'objectif final de toute étude. Il a pour particularité de mettre à la disposition de l'utilisateur des moyens informatiques qui le conduisent de la conception du questionnaire à l'élaboration du rapport⁴². Les résultats retenus pour le rapport d'étude sont ceux qui sont susceptibles de conduire aux prises de décisions et aux actions. Il s'agit ensuite de les présenter dans un rapport d'étude qui, par sa mise en page, ses commentaires, ses graphiques,... et mettra en valeur les résultats significatifs. Il s'agit ainsi d'une tâche parfois complexe et délicate. Dans cet objectif, le Sphinx propose des fonctions adaptées qui permettent de présenter un rapport organisé, de synthétiser et résumer les résultats dans des tableaux construits à cet effet⁴³. Sphinx facilite la lecture de la matrice des coefficients de corrélation et affiche un schéma figurant les relations entre les variables.

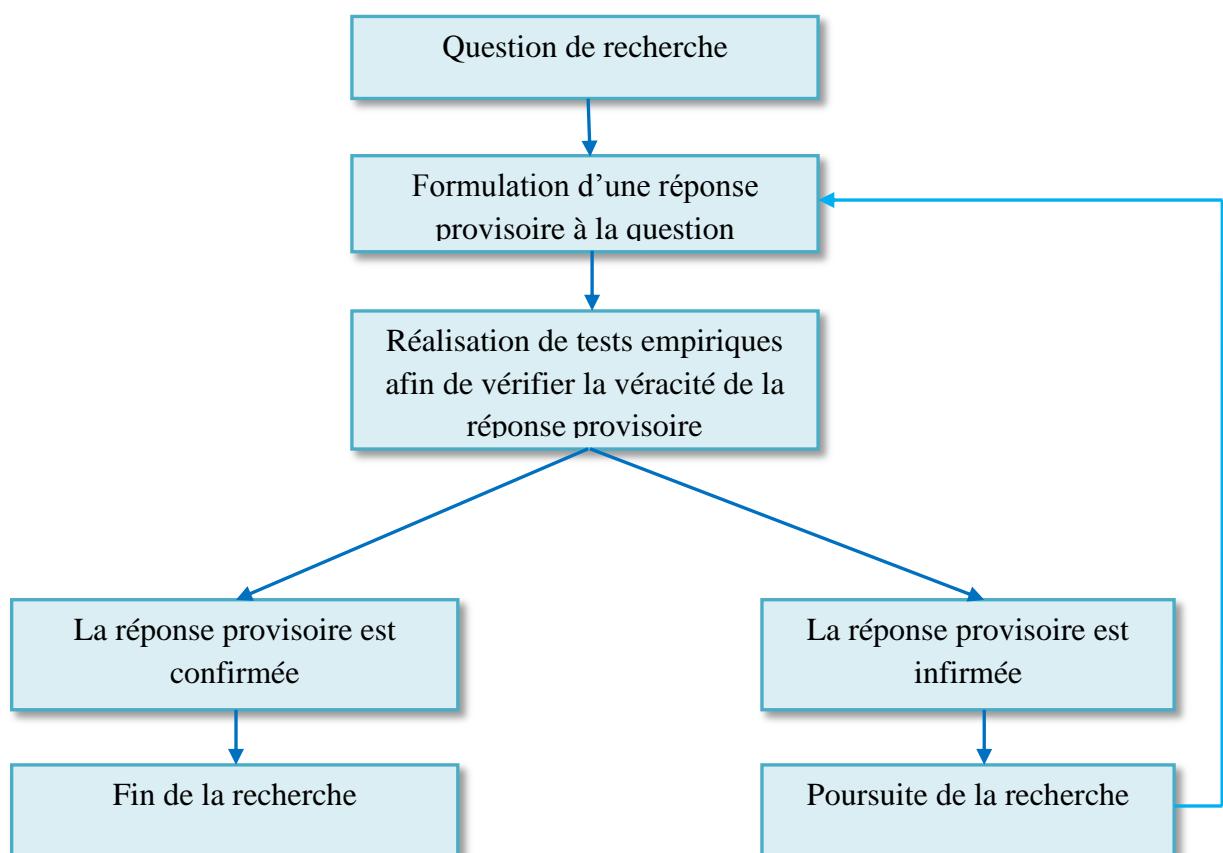
⁴² MOSCAROLA Jean. « Enquêtes et analyse de données avec le Sphinx ». Librairie Vuibert, Février 1990, p.36

⁴³ www.univ-montp3.fr/miap/...LeSphinx/SupportFormationInitiation.pdf; Le Sphinx Développement ; Avril 2016

2.2.2 Approche méthodologique : la méthode hypothético-déductive

Cette approche consiste à confronter, dans un cadre théorique donné, une ou deux hypothèses avec le réel. L'approche hypothético-déductive va du général au particulier⁴⁴. La détermination d'une théorie de portée générale précède la vérification dans une situation particulière. La première partie du processus de recherche est composée de l'exposition de la problématique de recherche, de l'élaboration du cadre théorique, de l'énonciation des hypothèses et de la spécification du cadre opératoire. Ci-après une figure expliquant cette approche :

Figure n° 01: Approche hypothético-déductive



Source : Auteur, Décembre 2015

Cette méthode commence par une question de recherche puis la formulation d'hypothèses en s'appuyant sur des théories existantes. Ensuite, les hypothèses fixées feront l'objet de vérification par des tests empiriques. Si ces hypothèses sont confirmées, la recherche est terminée mais si elles sont infirmées, d'autres hypothèses seront de nouveau proposées.

⁴⁴ [http://fr.scribd.com/doc/124653821/L-approche-hypothetico-deductuve#scribd](http://fr.scribd.com/doc/124653821/L-approche-hypothetico-deductive#scribd); L'approche hypothético-déductive ; Décembre 2015

2.3 Méthode d'analyse

Comme méthode d'analyse, nous avons choisi l'analyse statistique et l'analyse dynamique, comparative fondée sur plusieurs années sur la situation financière du SAF/FJKM. Présentons alors cet outil statistique et s'ensuivra celle de l'analyse comparative.

2.3.1 Analyse statistique : le « r » de Pearson

La statistique est à la fois une science formelle, une méthode et une technique. Elle sert, entre autre à décrire, comprendre et estimer (ou projeter) une situation. Les outils statistiques et les techniques d'analyses particulières varieront en fonction de l'objectif poursuivi. La démarche statistique comporte 3 grands axes⁴⁵ : la quantification, l'analyse et l'interprétation. Ces trois axes sont intimement liés entre eux. Tout d'abord, la quantification représente l'étape où on traduit une question scientifique en un problème scientifique. Puis, l'analyse représente l'application de technique essentiellement mathématique qui met en évidence certaines particularités des valeurs mesurées. Enfin, l'interprétation sert à tirer des conclusions scientifiques des résultats de l'analyse statistique.

La méthode statistique adoptée est le coefficient de corrélation « r » de Pearson. Il rend compte du degré de liaison qui existe entre deux ou plusieurs variables⁴⁶ et il varie entre +1 et -1. -1 indique une relation négative parfaite, 0 indique que les deux variables ne sont pas du tout associées et +1 indique une relation positive parfaite. Le coefficient est un indicateur de la qualité de l'ajustement entre un ensemble de points et la droite des moindres carrés qu'il définit⁴⁷.

Les étapes conduisant à la détermination de ce coefficient se fait par le calcul des moyennes marginales de X et Y, des variances marginales, de la covariance ($\text{Cov}(x ; y)$), et enfin la détermination du coefficient de corrélation noté « r » par la formule :

$$r = \frac{\text{Cov}(x; y)}{\sigma_{(x)} * \sigma_{(y)}}$$

Source : Cours de Statistiques 1^{ère} année Gestion, année 2009/2010

⁴⁵ Cours de statistiques. 1^{ère} année Gestion, 2009-2010

⁴⁶ BOREY Pierre ; THIOMBIANO Taladidia. « Initiation à la statistique descriptive ». Ministère de la Coopération et du Développement, 1981, p.346

⁴⁷ MOSCAROLA J. « Enquêtes et analyse de données avec le Sphinx ». Librairie Vuibert, Février 1990, p.229

2.3.2 Analyse dynamique de la situation budgétaire et financière du SAF/FJKM

Nous avons opté pour une analyse comparative de la situation budgétaire et financière de l'ONG. Nous allons conduire des analyses comparatives à travers quelques années allant de 2007 à 2014 concernant les budgets, les réalisations, les financements et les ressources propres pour le SAF/FJKM. Quelques ratios seront déterminés pour la vérification des hypothèses telles que le taux d'absorption budgétaire, montant par ligne budgétaire par rapport aux réalisations totales, ressources en internes sur le total des dépenses, ratio subvention d'exploitation par rapport aux ressources d'exploitation. Les ratios sont des rapports mettant en relation deux grandeurs homogènes liées par une logique économique, afin d'en tirer des indications de tendance⁴⁸. Pour comprendre et expliquer un ratio, il convient de rechercher le lien économique entre deux grandeurs. Les rapports d'audit de cette ONG constituent notre point de départ pour mener ces analyses, et dans lesquels nous avons repris les données nécessaires. Les états financiers du SAF/FJKM sont constitués par le bilan présentant la situation de ses patrimoines, le compte de résultat récapitulant les charges et produits réalisés au cours d'un exercice, la situation financière qui présente l'excédent ou le déficit de trésorerie de l'année et la situation budgétaire qui analyse les réalisations d'un exercice au budget. Ces états financiers étant présentés par type d'activités et par programme. Le système comptable appliqué pour les projets à l'intérieur du SAF/FJKM est celui de la comptabilité de trésorerie et le reste applique la comptabilité d'engagement.

La présentation de ces méthodes d'analyses constitue l'achèvement de la deuxième section de ce chapitre premier. Passons maintenant à l'explication et les démarches de vérification de chaque hypothèse.

Section 3 : DEMARCHE DE VERIFICATION DE CHAQUE HYPOTHESE

Cette troisième section du premier chapitre permet, d'une part, d'expliquer les hypothèses de notre étude puis de les modéliser. D'autre part, nous allons décrire les démarches à entamer pour leur vérification.

⁴⁸ Dov Ogien ; Maxi Fiches de Gestion financière de l'entreprise ; Dunod, Paris ; p.74

3.1 Explication des hypothèses

Pour bien clarifier notre étude, il est nécessaire de présenter nos hypothèses. Après cette présentation, nous allons les traduire en variable.

3.1.1 Présentation des hypothèses

D'après les théories sur la gestion financière, celle-ci est un élément essentiel de la bonne marche des organisations et de ses activités. Or elle semble être en relation étroite avec le système de financement extérieur car tous les ONG des PEVD ont recours à des financements extérieurs. Ceci est la raison d'être de cette recherche qui tend à savoir la manière dont le système de financement extérieur impacte leur gestion financière afin d'y apporter des solutions.

La première hypothèse est que « le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG » car avoir recours à l'extérieur en matière de financement veut dire que ces organisations seront soumises à certaines conditions des bailleurs de fonds notamment concernant les méthodes de financement et la transmission des fonds.

Si la plupart des associations et des ONG de développement du Tiers Monde se proposent de promouvoir et appuyer l'autopromotion des populations en vue d'un développement endogène, ces mêmes associations et ONG dépendent sur le plan financier de l'aide internationale qui est transférée du Nord vers le Sud⁴⁹. Les relations entre elles et les organismes donateurs sont caractérisées par une dépendance aux ressources. Ce qui nous conduit à notre seconde hypothèse stipulant que « Le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs ».

La troisième hypothèse stipule que « Le système de financement extérieur permet aux ONG un processus de gestion financière rigoureux ». Les bailleurs de fonds sont très exigeants quant à l'utilisation des fonds par ces ONG. Ces dernières vont se conformer obligatoirement à ces exigences et feront donc des efforts pour garantir la bonne utilisation des financements. Ces exigences concernent le système comptable, financier et de contrôle interne pour la transparence et sécurité financière des ONG mais aussi pour l'éligibilité des dépenses, reporting, audit externe,...

⁴⁹ <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1628.html>; Autofinancement et renforcement de l'autonomie d'un organisme ; Ana LARREGLE ; Février 2016

3.1.2 Traduction des hypothèses en variables

A partir des hypothèses fixées et de la problématique, nous allons dégager les variables dépendantes et indépendantes de l'étude. Pour plus de clarté, récapitulons-les ci-dessous.

Tableau n° 01: Tableau récapitulatif des variables

Variable indépendante	Variable dépendante		
Système de financement extérieur	Gestion financière des ONG		
	Instabilités au niveau du financement des ONG	Dépendance aux financements extérieurs	Processus de gestion financière rigoureux
-Méthode de financement des bailleurs de fonds -Conditions/contraintes du financement -Exigences des bailleurs de fonds	- En matière de ressources - En matière de prévision - En matière de trésorerie	-Importance des financements extérieurs - Financement des charges de structure	- Traitement de l'information financière - Contrôle

Source : Auteur, Février 2016

Ce tableau montre que le système de financement extérieur (variable indépendante) constitué des méthodes de financement, les différents conditions et exigences des bailleurs de fonds présente des impacts sur la mise en œuvre de la gestion financière des ONG (variable dépendante) qui sont des instabilités que ce soit en matière de ressources, de prévision et de trésorerie mais aussi la variable dépendance aux financements extérieurs qui sera appuyée par l'importance du volume des financements extérieurs et le financement des charges de structures. Et enfin, un processus de gestion financière rigoureux que ce soit au niveau du traitement de l'information financière qu'au niveau du contrôle.

3.2 Démarche de vérification de chaque hypothèse

L'étude est constituée de trois hypothèses. Ci-après donc les démarches à mettre en œuvre pour leur vérification.

3.2.1 Démarche de vérification de la première hypothèse

La première hypothèse est « le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG ». Pour ce faire, sa vérification s'effectuera à travers le questionnaire administré par mail mais aussi par les entretiens effectués avec les cinq RAF de cinq différentes ONG. Les entretiens sont nécessaires pour obtenir plus d'explication et information sur l'objet de la recherche qui est l'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière des ONG. Ils ont eu lieu au siège des ONG à savoir : SAF/FJKM, Handicap International, ONG HARDI, Enda Madagascar Océan Indien et l'ONG Manda le mois de Mars. Chacun de ces entrevues a duré à peu près trente minutes. Celui du SAF/FJKM s'est déroulé le 11 Mars et les autres la semaine du 14 Mars 2016. Le questionnaire est constitué d'échelle à quatre niveaux allant du négatif au positif avec une notation de 1 à 5 lors des calculs. Le dépouillement est effectué au moyen du logiciel Sphinx. Puis, ces résultats obtenus du questionnaire seront traité statistiquement afin de voir les relations entre la variable « instabilité au niveau du financement des ONG » et le système de financement extérieur à travers le croisement des tableaux des réponses y afférents en tableau à double entrée pour la détermination du coefficient de corrélation « r ». En outre, les données financières du SAF/FJKM en matière de budgets, réalisations, financements seront également exploités pour identifier les impacts et les variations au niveau des budgets, des réalisations et des ressources, leurs évolutions ou leurs baisses, qui sont nécessaires pour appuyer l'étude. Les budgets seront comparés avec les réalisations. Puis, nous allons déterminer le taux d'absorption budgétaire. A la fin, les virements seront comparés avec les budgets contractés et les dépenses seront analysées. Ce qui aura pour but d'identifier les instabilités au niveau de la gestion du SAF/FJKM et d'en identifier les principales causes. Ces analyses seront opérées à l'aide d'Excel.

3.2.2 Démarche de vérification de la seconde hypothèse

La seconde hypothèse « Le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs » sera vérifiée également comme la première c'est-à-dire par l'entretien avec les RAF et les questionnaires à échelle d'intervalles qui seront notées de 1 à 5 lors des calculs dans le but de mesurer l'interdépendance entre la variable « dépendance aux financements extérieurs » et le système de financement extérieur par le biais du coefficient de corrélation « r ». Puis, nous allons procéder à l'analyse des données financières. Ce dernier est indispensable pour identifier la dépendance aux financements extérieurs du SAF/FJKM par la détermination du pourcentage des budgets ou ressources financés par l'extérieur comparé à

ses ressources internes, le calcul du pourcentage de ses charges de structure financées par ses propres ressources et l'analyse de ses ressources. Il est également nécessaire d'identifier l'évolution de ces indicateurs. Les analyses sont effectuées au moyen d'Excel.

3.2.3 Démarche de vérification de la troisième hypothèse

Pour la troisième hypothèse « Le système de financement extérieur permet aux ONG un processus de gestion financière rigoureux », sera aussi vérifié par le biais des enquêtes effectués au niveau des ONG avec le questionnaire à échelle, et des entretiens relatifs aux informations nécessaires effectués au siège des cinq organisations concernées avec ses RAF pour pouvoir mieux comprendre comment le système de financement permet une gestion financière rigoureuse. Ensuite, les réponses des questions fermées sur cette hypothèse seront aussi dépouillées à l'aide du logiciel Sphinx puis analysées statistiquement pour pouvoir apprécier l'interdépendance entre la variable « processus de gestion financière rigoureux » et celle du système de financement extérieur en croisant les réponses obtenus de ces deux variables dans un tableau à double entrée, pour la détermination du coefficient de corrélation « r ». Nous allons également comprendre le processus de gestion financière du SAF/FJKM (de la budgétisation jusqu'à l'envoi des rapports financiers) en parlant de son organisation en général puis de ses procédures de gestion ainsi que de son système comptable.

3.3 Limites de l'étude et chronogramme des activités menées

Il s'agit d'expliciter tous les limites concernant cette étude c'est-à-dire qu'ici, les questions qui seront traitées et celles qui ne seront pas seront exposées. Nous allons y trouver également les frontières théoriques, méthodologiques, analytiques,... imposé pour cette étude mais aussi les limites liées aux moyens disponibles tels que finances, déplacements, enquête de terrain, temps,... Tous travaux de recherche présente des limites. Il s'agit donc dans notre cas, de voir les contraintes liées aux temps et à l'espace, au coût et au niveau de l'étude.

3.3.1 Temps, espace, au niveau de l'étude

La durée de l'élaboration de cet ouvrage est limitée. Du à cette contrainte de temps, l'enquête a été mené dans quelques ONG située dans la ville d'Antananarivo, nous n'avons pas pu élargir le domaine d'étude à travers d'autres régions. Certains responsables d'ONG n'ont pas accepté à nous recevoir à cause de leur temps au travail donc nous avons seulement considéré ceux qui ont accepté de faire des entretiens. Aussi, pendant les entretiens, il y a des

données qui sont limitées en raison de leur confidentialité, et que les interviewés ont refusé de répondre. Ce sont surtout les informations financières. Mais les données indispensables à l'étude ont été quand même obtenues.

3.3.2 Coût

C'est un élément inévitable pour toute activité. Ces dépenses concernent les coûts de déplacement, de documentation, ainsi que pour tous les matériels jugés nécessaires. Il suffit juste de savoir prévoir ses budgets et de gérer efficacement ses ressources pour éviter les gaspillages sur des informations inutiles. Il a fallu répertorier toutes les actions à entreprendre pour mener l'étude et de s'assurer que nous pouvons, pour chacune d'entre eux, disposer des ressources nécessaires en termes de temps, de disponibilité des personnes impliquées et de financement. Le planning est un élément très important pour garantir le succès de la recherche. Voyons alors le chronogramme des activités menées, qui sert à décrire toutes les activités effectuées dès l'élaboration de l'ouvrage jusqu'à son achèvement.

Tableau n°02: Chronogramme des activités menées

ACTIVITES	MOIS					
	Dec	Jan	Fev	Mars	Avr	Mai
1- Documentation						
2- Stage						
3- Préparation à la recherche						
4- Enquête						
5- Traitement des résultats et analyse						
6- Rédaction du mémoire						

Source : Auteur, Mars 2016

Nous pouvons constater à partir de ce tableau que toutes les activités ont duré quelques mois commençant en décembre. Durant cette période, nous avons effectué un stage dans l'ONG SAF/FJKM. La documentation a été entamée en premier lieu pendant le mois de décembre et janvier. S'ensuit la préparation à la recherche par l'élaboration du protocole de recherche qui ont pris un mois. Ensuite, pendant le mois de mars et avril, la collecte des données et informations nécessaires ont été réalisé et l'étape n°5 traitement des résultats et analyses a eu lieu pour le mois d'avril et mai. Enfin, la rédaction du mémoire a pris deux

mois. L'élaboration de cet ouvrage a fallu ce temps pour que le travail soit effectué soigneusement.

Ainsi s'achève la troisième section par cette présentation des limites et chronogramme des activités menées. Ce chapitre a permis la présentation des matériels et méthodes adoptées pour la recherche suivi des démarches permettant la vérification des hypothèses. L'étude est menée avec des ONG à Antananarivo puisque les ONG sont financées par l'extérieur. Ce qui correspond au thème de la recherche. Nous n'avons pas pu élargir ce domaine de l'étude faute de temps et de moyen. Des théories sur le système de financement extérieur et sur la gestion financière ont été avancées afin de mieux comprendre et de cadrer le thème. Pour la collecte des données, il est avant tout nécessaire de consulter les différents documents relatifs à l'investigation, tels que les livres, les documents d'entreprise, des revues, les cours,... Des grands nombres de documents sont aussi disponibles sur internet. Puis, la collecte des données s'est fait également à travers l'enquête par questionnaire et par des entretiens. Les entretiens sont utiles pour mieux comprendre les enjeux du thème dans la réalité. Le questionnaire est constitué des plusieurs questions à échelle allant du positif au négatif pour pouvoir quantifier les réponses. Ces réponses quantifiées seront dépouillées puis analysées statistiquement pour déterminer le coefficient de corrélation linéaire, un outil statistique permettant la mesure du lien existant entre deux variables. Une analyse dynamique au sein d'une ONG, le SAF/FJKM, est effectuée pour pouvoir comprendre et identifier les pratiques et de justifier notre travail. Enfin, les hypothèses ont été expliquées et traduites en variables ; ajouté de la présentation des démarches permettant leur vérification. L'exposition des limites et du chronogramme des activités menées a constitué l'achèvement de ce premier chapitre. Maintenant, passons au chapitre suivant.

Chapitre II : RESULTATS

Ce chapitre est attribué aux résultats obtenus auprès des ONG faisant l'objet de l'étude au moyen des outils et méthodologies adoptés. Il a pour objet de vérifier la véracité des hypothèses fixées dans le précédent chapitre en analysant ces données. Pour présenter clairement ces résultats, nous aurons donc à traiter deux sections dans ce second chapitre. D'une part, la première exposera en premier lieu le résultat des enquêtes au niveau des quinze ONG ainsi que les analyses y afférents. D'autre part, la seconde présentera les résultats obtenus du SAF/FJKM.

Section 1 : RESULTATS DES ENQUETES PAR QUESTIONNAIRE AVEC LES ONG

Cette section présentera les informations obtenues lors de l'enquête menée à travers les quinze ONG. Puis, ces données seront traitées statistiquement pour pouvoir apprécier les relations existantes entre les variables de l'étude.

1.1 Résultats obtenus du questionnaire sur les trois hypothèses

Les enquêtés ont essayé de mesurer l'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière de l'ONG sur une échelle à quatre niveaux (Pas d'impact, moyen, significatif, très significatif) notée de 2 à 5 ; les non réponses seront notées 1. Le degré de l'impact sera noté X et les résultats correspondant figurent dans le tableau ci-après.

Tableau n° 03: Degré d'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière des ONG

Degré d'impact (X)	Fréq.
1-Non réponse	20,0%
3-Moyen	13,3%
4-Significatif	40,0%
5-Très significatif	26,7%
TOTAL OBS.	100%

Moyenne = 3,17 Ecart-type = 0,72

Source : Auteur, Mai 2016

Trois de la totalité des ONG constituant l'échantillon, c'est-à-dire 20% n'ont pas répondu au questionnaire qui leurs ont été envoyé et sollicité de répondre. 13,3% affirment que le système de financement impacte moyennement leur gestion financière. Six des quinze

ONG c'est à dire 40% estiment que le système impacte beaucoup leur gestion financière et 26,7% affirment que l'impact est très significatif.

Voyons maintenant les réponses obtenues des enquêtes correspondant aux trois hypothèses.

1.1.1 Résultats relatifs à la première hypothèse

La question était de savoir si le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement de l'ONG (Y1), qui est à réponse unique sur une échelle. Les paramètres sont établis sur une notation de 2 (En désaccord) à 5 (Très en accord). Les résultats sont les suivants après dépouillement.

Tableau n° 04: Réponses relatives aux instabilités au niveau du financement des ONG

Instabilités au niveau du financement	Nb. cit.	Fréq.
1-Non réponse	3	20,0%
4-En accord	8	53,3%
5-Très en accord	4	26,7%
TOTAL OBS.	15	100%

Moyenne = 3,33 Ecart-type = 0,49

Source : Auteur, Mai 2016

A partir de ce tableau, 20% des enquêtés n'ont donné de réponses ; l'échelle « en désaccord » et « neutre » ne comporte aucune réponse. 53,3% des ONG questionnées sont en accord que le système de financement extérieur engendrent des instabilités au niveau du financement des ONG et 26,7% des enquêtés sont très en accord avec ce même point.

1.1.2 Résultats relatifs à la seconde hypothèse

Ici, les enquêtés ont été sollicités à présenter ses avis à propos du système de financement extérieur comme un facteur entraînant la dépendance. Les réponses sont mesurées à l'aide d'une échelle à quatre niveaux. La variable sera notée Y2. Le dépouillement des réponses obtenues conduit aux résultats ci-après.

Tableau n° 05: Réponses relatives à la dépendance aux financements extérieurs

Dépendance aux financements extérieurs	Nb. cit.	Fréq.
1-Non réponse	3	20,0%
3-Neutre	2	13,3%
4-En accord	7	46,7%
5-Très en accord	3	20,0%
TOTAL OBS.	15	100%

Moyenne = 3,08 Ecart-type = 0,67

Source : Auteur, Mai 2016

Ce tableau permet de déduire qu'aucun des enquêtés n'ont pas été en désaccord. 13,3% sont neutres sur le fait que le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs. 46,7% sont en accord sur ce même sujet et 20% c'est-à-dire trois des enquêtés sont très en accord.

1.1.3 Résultats relatifs à la troisième hypothèse

Le point est ici de savoir si le système de financement extérieur permet un processus de gestion financière rigoureux. La variable sera notée Y3. Le dépouillement après obtention des réponses se présente comme suit.

Tableau n° 06: Réponses relatives au processus de gestion financière rigoureux

Processus de GF rigoureux	Nb. cit.	Fréq.
1-Non réponse	3	20,0%
4-En accord	5	33,3%
5-Très en accord	7	46,7%
TOTAL OBS.	15	100%

Moyenne = 3,58 Ecart-type = 0,51

Source : Auteur, Mai 2016

Ce tableau montrent que 20% des enquêtés sont des non répondants. Aucun d'eux n'est en désaccord ou neutre sur le fait que le système de financement extérieur permet un processus de gestion financière rigoureux. En outre, 33,3% des ONG sont en accord avec ce même hypothèse et 46,7% autrement dit sept ONG sont très en accord que le système de financement extérieur permet une gestion financière rigoureuse.

1.2 Traitement statistique : calcul du coefficient de corrélation « r »

Les paramètres nécessaires à la détermination du coefficient de corrélation linéaire « r » sont les moyennes marginales, les variances marginales, les écarts-types et la covariance. Nous allons les déterminer pour chacune des variables relatifs à chaque hypothèse en croisant les tableaux relatifs à chacune de ses réponses avec le tableau des degrés de l'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière des ONG. Les réponses ont été groupées selon une échelle partant des non réponses, puis « en désaccord », « neutre », « en accord » et « très en accord » ; notée de 1 à 5 pour Y. Mais aussi d'une échelle allant des non réponses, suivi des niveaux « pas d'impact », « moyen », « significatif », « très significatif » avec la même gradation pour X.

1.2.1 Corrélation entre le système de financement extérieur et les instabilités au niveau du financement des ONG

Le tableau des résultats sur les instabilités au niveau du financement est croisé avec celui des degrés d'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière afin d'obtenir un tableau à double entrée (TDE) qui est indispensable pour la détermination du coefficient de corrélation.

Tableau n° 07: TDE sur le système de financement extérieur et les instabilités au niveau du financement des ONG

Y1 x	1	2	3	4	5	TOTAL
1	3	0	0	0	0	3
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	2	0	2
4	0	0	0	4	2	6
5	0	0	0	2	2	4
TOTAL	3	0	0	8	4	15

Source : Auteur, Mai 2016

Les effectifs entre les lignes et les colonnes sont notés « **nij** ». C'est la valeur entre le croisement de la ligne « **i** » et de la colonne « **j** ». Deux des enquêtés sont en accord que le système de financement extérieur peuvent générer des instabilités au niveau du financement de l'ONG mais que le degré d'impact est moyen. Six ont mentionné que le degré d'impact est significatif mais quatre sont en accord avec les instabilités au niveau du financement et deux sont très en accord. Par ailleurs, deux ont mentionné que le l'impact est très significatif et deux d'entre eux sont très en accord avec les instabilités.

Ce tableau ne constitue qu'un élément de base de calcul du coefficient de corrélation mais ne permet en aucun cas de vérifier intégralement les hypothèses. Alors, grâce à ces résultats chiffrés, il est alors possible de calculer des éléments de base de la détermination du coefficient de corrélation par l'utilisation des formules. Notons X le degré d'impact du système et Y1 les instabilités au niveau du financement des ONG.

Après calcul, les paramètres sont les suivants : les moyennes sont $\bar{X} = 3,53$ et $\bar{Y} = 3,67$; pour les variances, $V(X)= 1,98$ et $V(Y)= 1,96$; les écarts types, $\sigma(x)=1,41$ et $\sigma(y)=1,40$; et la covariance $Cov (X ; Y) = 1,78$. D'où le coefficient de corrélation reliant le système de financement extérieur et les instabilités au niveau du financement des ONG est de :

$$\boxed{\mathbf{r = 0,90}}$$

Ce qui permet de dire qu'il y a une forte corrélation entre les deux variables car « r » est au voisinage de 1. Nous pouvons donc conclure que le système de financement extérieur entraîne des instabilités au niveau du financement des ONG.

1.2.2 Corrélation entre le système de financement extérieur et la dépendance aux financements extérieurs

Le tableau correspondant aux résultats sur la dépendance aux financements extérieurs est croisé avec celui du degré d'impact. Ce qui mène au TDE ci-dessous.

Tableau n° 08: TDE sur le système de financement extérieur et la dépendance aux financements extérieurs

X Y2	1	2	3	4	5	TOTAL
x						
1	3	0	0	0	0	3
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	1	1	0	2
4	0	0	1	3	2	6
5	0	0	0	3	1	4
TOTAL	3	0	2	7	3	15

Source : Auteur, Mai 2016

Un des répondants est neutre sur le fait que le système de financement entraîne la dépendance et que le degré d'impact est moyen. Par contre, un des enquêtés est très en accord propos du même point et que le degré d'impact sur le système de financement est très significatif. Ce tableau permet d'effectuer les calculs conduisant à la détermination du coefficient de corrélation « r ». Notons X le degré d'impact et Y2 la dépendance aux financements extérieurs.

En déterminant les différents éléments pour l'obtention du coefficient « r », les résultats sont les suivants : les moyennes $\bar{X} = 3,53$ et $\bar{Y} = 3,47$; les variances $V(X) = 1,98$ et $V(Y) = 1,85$; les écarts types $\sigma(x) = 1,41$ et $\sigma(y) = 1,36$; et la covariance $Cov(X; Y) = 1,68$. La variable « dépendance aux financements extérieurs » et le système de financement extérieur présente une corrélation linéaire d'un degré de :

$$\boxed{\mathbf{r = 0,88}}$$

Ce qui fait que la relation entre les deux variables est très significative. Rappelons que plus « r » s'approche de 1, plus la liaison n'est forte. Alors, nous pouvons dire que la

dépendance aux financements extérieurs est un impact du système de financement extérieur au niveau de la gestion financière des ONG.

1.2.3 Corrélation entre le système de financement extérieur et le processus de gestion financière rigoureux

Le tableau correspondant aux résultats concernant le système de financement permettant un processus de gestion financière rigoureux est croisé avec celui du degré d'impact. Ce qui aboutit au TDE suivant.

Tableau n° 09: TDE sur le système de financement extérieur et le processus de gestion financière rigoureux

Y3 x	1	2	3	4	5	TOTAL
1	3	0	0	0	0	3
2	0	0	0	0	0	0
3	0	0	0	1	1	2
4	0	0	0	3	3	6
5	0	0	0	1	3	4
TOTAL	3	0	0	5	7	15

Source : Auteur, Mai 2016

Trois des répondants sont très en accord sur l'idée que le système de financement extérieur permet un processus de gestion financière rigoureux. Le coefficient de corrélation sera alors déterminé en développant ce tableau et en procédant au calcul des différents paramètres nécessaires. Notons X le degré d'impact et Y3 le processus de gestion financière rigoureux.

Après calcul, les valeurs des différents paramètres pour la détermination du coefficient sont : les moyennes $\bar{X} = 3,53$ et $\bar{Y} = 3,87$; les variances $V(X) = 1,98$ et $V(Y) = 2,25$; les écarts types $\sigma(x) = 1,41$ et $\sigma(y) = 1,50$; et la covariance $Cov(X; Y) = 1,87$. Le coefficient de corrélation linéaire entre le système de financement extérieur et le processus de gestion financière rigoureux est de :

$$\boxed{r = 0,89}$$

La liaison entre les deux variables est très forte. Ainsi, ce résultat permet de déduire que le système de financement extérieur comme élément permettant un processus de gestion financière rigoureux. Ainsi se termine la présentation des résultats des enquêtes par questionnaire avec les ONG. Voyons à présent ceux de l'ONG SAF/FJKM.

Section 2 : RESULTATS OBTENUS DE L'ANALYSE DES DONNEES FINANCIERES RELATIVES AU HYPOTHESES DE L'ONG SAF/FJKM

Cette section exposera les résultats obtenus au sein du SAF/FJKM grâce au stage que nous y avons effectué. En premier lieu, les résultats sur la première hypothèse vont être fournis. S'ensuit la présentation de ceux de la seconde hypothèse et que nous terminerons par l'exposition des résultats de la troisième.

2.1 Résultats sur la première hypothèse

Cette sous-section présentera l'évolution des budgets et des réalisations du SAF/FJKM puis l'évolution des financements extérieurs et les autres ressources. Nous allons également voir la structure des dépenses pour chaque année.

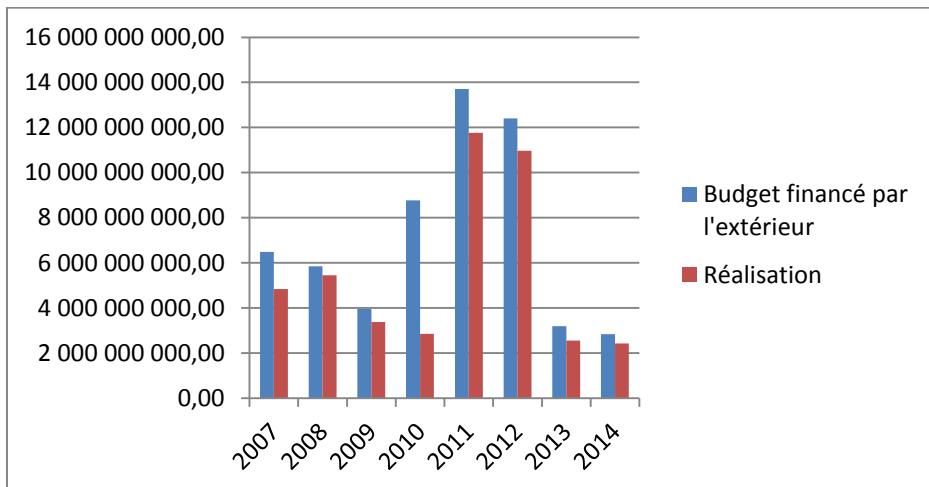
2.1.1 Evolution des budgets et des réalisations

La situation budgétaire de l'organisation, observée par rapport aux réalisations des huit dernières années auditées sera présentée ici. Les budgets et réalisations sont classés par programmes qui sont le programme santé, développement rural, infrastructures, ressources internes et autres avant l'année 2010 ; subdivisés en ligne activités, investissement et fonctionnement. Pour l'année 2010 à 2014, les programmes sont les suivants : santé, eau assainissement et hygiène, gestion des risques et catastrophe, sécurité alimentaire, environnement, autres et les ressources internes. Les budgets/dépenses sont catégorisés par ligne: ligne activités, suivi évaluation, investissement, fonctionnement, ressources humaines et overhead.

Le budget des activités s'agit du regroupement des diverses activités techniques définis dans le plan de travail annuel (PTA) de chaque projet, notamment les formations ; les sensibilisations ; les réalisations proprement dites (infrastructures, agricultures, élevages, environnements, ...) ainsi que des différents ateliers et réunions. Le budget des investissements comprend les acquisitions de matériels, de mobiliers, de divers équipements ainsi que les investissements des projets avec ceux propres au SAF/FJKM. La rubrique suivi-évaluation regroupe les budgets des missions de suivi, évaluation, d'audit interne et évaluations externes. Le budget de fonctionnement associe toutes formes de fonctionnement et surcoûts administratifs des projets, avec les activités de financement interne du SAF/FJKM pour couvrir toutes les charges définies par le Plan Comptable Général (PCG) 2005 (outre les

rubriques des salaires et accessoires). Et le budget des ressources humaines comprend, entre autres, les salaires bruts, les charges patronales ainsi que les prises en charges sociales (remboursement médical, ...). Ici, les budgets financés par l'extérieur et les réalisations correspondantes sont considérés hors ressources internes. Voyons l'évolution des budgets et des réalisations (montant relatif aux financements extérieurs) de l'organisation.

Figure n° 02: Evolution des budgets et des réalisations (en Ariary)



Source : Auteur, Avril 2016 (Analyse basée sur les rapports d'audit du SAF/FJKM)

Les budgets du SAF/FJKM varient d'année en année. D'après cette figure, nous pouvons constater que les budgets ont été en baisse par rapport aux autres pour les années 2009, 2013 et 2014. Mais ceux-ci ont été très élevés pour les années 2011 et 2012. Cette hausse est relative à l'existence d'un programme national de lutte contre le paludisme. En plus, il y a un décalage significatif entre les budgets et les réalisations de l'année 2010.

Cette présentation sera complétée par le tableau mettant en évidence les taux d'absorption budgétaire enregistrés pendant ces années. Le taux d'absorption budgétaire est le pourcentage des réalisations calculé par rapport au budget total.

$$\text{Taux d'absorption budgétaire} = \frac{\text{Réalisations}}{\text{Budgets}} \times 100$$

Source : Entretien au SAF/FJKM

Une des spécificités de la gestion financière des projets financés par l'extérieur est que les fonds alloués par les bailleurs de fonds suivant les budgets devraient être absorbés à 90%

minimum. Ce taux permet d'apprécier l'efficacité des ONG à l'utilisation les fonds prévu. Les écarts doivent être justifiés.

Tableau n° 10: Les taux d'absorption budgétaire

Année	Tous les programmes	Programmes financés par l'extérieur
2007	76%	75%
2008	93%	93%
2009	87%	85%
2010	36%	33%
2011	86%	86%
2012	89%	88%
2013	83%	80%
2014	88%	85%

Source : Auteur, Avril 2016

En partant de ce tableau, force est de constater qu'il y avait un décalage significatif entre le budget et la réalisation de l'année 2010 d'où le taux d'absorption budgétaire est inférieure. Après calcul, la moyenne est de 78,10% pour les taux d'absorption des programmes financés par l'extérieur. En général, ce taux varie donc entre 75 à 95%.

2.1.2 Comparaison entre les budgets contractés et les virements reçus

Les budgets contractés par l'ONG seront ici comparés avec les virements reçus. Les virements reçus et les reports de trésorerie constituent une partie des ressources de l'ONG.

Tableau n° 11: Budgets financés par l'extérieur comparés aux virements reçus et les reports de trésorerie du SAF/FJKM (en Ariary)

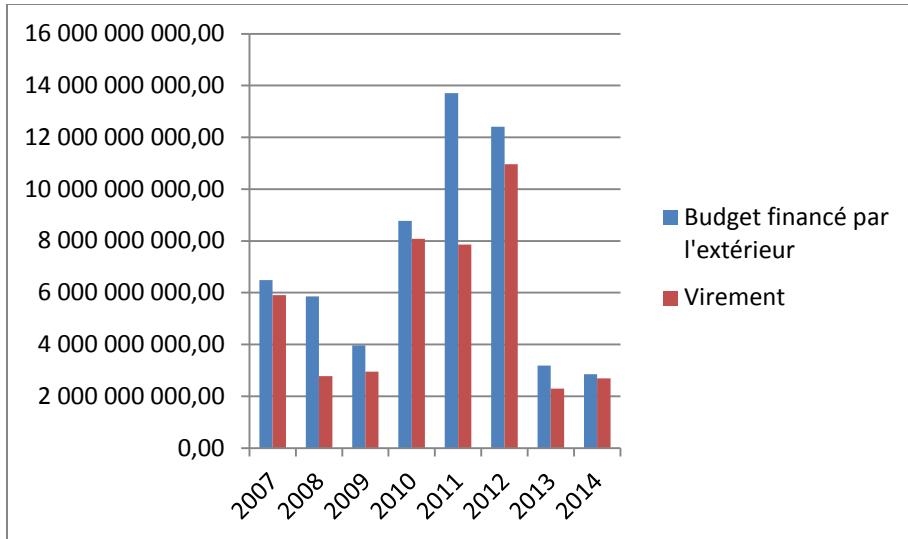
Années	Budget financé par l'extérieur	Virements reçus	Déficiences	Reports de trésorerie	Total virements et reports
2007	6 487 372 844,20	5 907 360 090,90	580 012 753,30	889 684 559,04	6 797 044 649,94
2008	5 849 966 435,14	2 775 617 322,13	3 074 349 113,01	1 822 673 600,23	4 598 290 922,36
2009	3 967 307 178,10	2 952 764 705,80	1 014 542 472,30	862 632 791,19	3 815 397 496,99
2010	8 768 760 336,16	8 079 143 175,58	689 617 160,58	656 950 805,37	8 736 093 980,95
2011	13 705 998 950,88	7 863 682 964,87	5 842 315 986,01	4 861 636 215,65	12 725 319 180,52
2012	12 404 248 681,61	10 958 242 365,85	1 446 006 315,76	1 121 932 934,34	12 080 175 300,19
2013	3 190 328 070,78	2 292 102 709,67	898 225 361,11	803 487 323,05	3 095 590 032,72
2014	2 845 698 682,19	2 687 144 454,65	158 554 227,54	146 264 192,47	2 833 408 647,12

Source : Auteur, Avril 2016 (Analyse basée sur les rapports d'audit du SAF/FJKM)

Nous constatons à partir de ce tableau que les ressources provenant de l'extérieur varient et ont été en baisse en 2009, 2013 et 2014 comparées aux autres années. Les reports de

trésorerie ont considérablement gonflés pour 2011. Les différences ont été significatives en 2008 et 2011 mais celles-ci seront complétées par les reports.

Figure n° 03: Comparaison des financements prévus avec les virements (en Ariary)



Source : Auteur, Avril 2016

Les virements reçus ont été élevés en 2011 et 2012 mais ont été inférieures en 2009 et ont considérablement baissé en 2013 et en 2014, suite à la crise et l'inexistence des financements. Force est de constater qu'il existe des décalages entre les virements et les budgets contractés la plupart du temps, par contre ceux de 2008 et de 2011 sont notamment remarquables.

Tableau n° 12: Evolution de la trésorerie fin d'année de tous les programmes(en Ariary)

Années	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Ressources	10 127 862 476,72	7 575 377 383,80	5 964 341 114,57	9 772 961 359,09	15 747 264 792,45	15 540 950 177,90	4 281 573 709,29	3 948 459 288,73
Emplois	7 089 310 714,68	6 829 615 793,12	5 244 654 436,05	4 187 071 162,14	14 546 995 500,22	14 642 693 475,10	4 158 287 436,37	3 529 694 020,64
Soldes	3 038 551 762,04	745 761 590,68	719 686 678,52	5 585 890 196,95	1 200 269 292,23	898 256 702,80	123 286 272,92	418 765 268,09

Source : Auteur, Avril 2016 (Analyse basée sur les rapports d'audit du SAF/FJKM)

Les soldes de trésorerie sont à retourner aux bailleurs de fonds ou feront l'objet de demande de recyclage pour ceux des projets qui sont en cours. Pour l'année 2013, les programmes internes (les ressources internes plus particulièrement) ont un solde de trésorerie négative d'un montant de 23.255.101,23.

2.1.3 Structure des dépenses par année

Nous allons donc calculer le pourcentage des dépenses par rubrique par rapport à la réalisation totale de l'année pour voir sur quelle catégorie de dépense l'ONG utilise ses ressources le plus. Voyons d'abord ceux de l'année 2007 à 2009. Les charges du personnel

sont contenues dans la ligne fonctionnement pour ces années. Ces ratios permettront de mesurer en pourcentage l'efficacité de l'ONG à utiliser ses fonds pour son but social.

Tableau n° 13: Les réalisations de 2007 à 2009 (en Ariary)

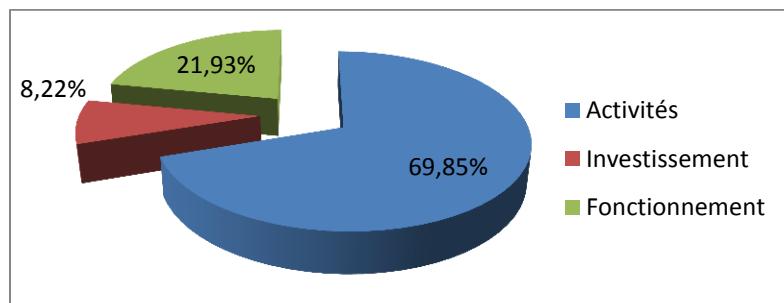
RUBRIQUES	2007		2008		2009			
	Réalisations	%	Réalisations	%	Réalisations	%	Moyenne	Moyenne en %
Activités	3 766 278 693,55	71,00%	3 890 349 809,66	67,68%	2 656 141 533,19	70,97%	3 437 590 012,13	69,85%
Investissement	609 743 506,30	11,56%	557 870 718,14	9,71%	45 965 990,00	1,23%	404 526 738,15	8,22%
Fonctionnement	896 760 583,00	17,01%	1 299 987 621,82	22,62%	1 040 549 936,22	27,80%	1 079 099 380,35	21,93%
TOTAL	5 272 782 782,85	100	5 748 208 149,62	100	3 742 657 459,41	100		

Source : Auteur, Avril 2016 (Analyse basée sur les rapports d'audit du SAF/FJKM)

A travers ce tableau, force est de constater que les charges d'activités représentent une partie importante des dépenses pour l'année 2007 soit 71%. Les investissements ont été de 11,56% et les dépenses de fonctionnement de 17,04% par rapport aux réalisations totales de l'année 2007. Pour l'année 2008, les dépenses d'activités représentent 67,68% du total des réalisations ; les dépenses d'investissement représentent seulement 9,07% et les dépenses de fonctionnement de 22,62%. En 2009, les réalisations ont été comme suit : les activités de 70,97%, les investissements de 1,23% et les fonctionnements de 27,8%.

Les dépenses d'activités ont diminués en 2009 par rapport aux années précédentes. Schématiquement, pour mieux apprécier la répartition existant entre les différentes lignes budgétaires, la moyenne se présente comme suit en pourcentage:

Figure n° 04: Moyenne des réalisations par ligne de 2007 à 2009 en pourcentage



Source : Auteur, Avril 2016

A travers ce graphique, nous constatons que les dépenses d'activités représentent 69,85% des dépenses totales en moyenne pour les trois années. Les dépenses d'investissement ont été de 8,22% et les dépenses de fonctionnement représentent 21,93% des charges totales.

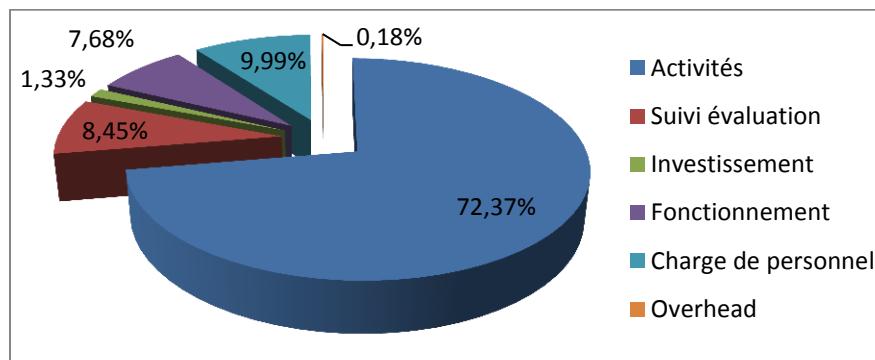
Le tableau suivant présente le pourcentage des dépenses par rubrique par rapport à la réalisation totale de l'année pour les années 2010 à 2014.

Tableau n° 14: Structure des réalisations de 2010 à 2014 (en Ariary)

RUBRIQUES	2010		2011		2012		2013		2014		Moyenne
	Réalisations	%	Réalisations	%	Réalisations	%	Réalisations	%	Réalisations	%	
Activités	1 978 003 429,16	60,12%	10 255 641 039,06	83,64%	8 776 496 838,43	75,65%	1 483 854 535,06	47,61%	1 590 780 788,47	52,86%	4 816 955 326,04
Suivi évaluation	206 413 482,00	6,27%	348 043 983,77	2,84%	1 229 901 314,80	10,60%	756 872 287,40	24,28%	269 303 882,00	8,95%	562 106 989,99
Investissement	261 272 712,36	7,94%	52 672 586,40	0,43%	118 979 273,58	1,03%	1 394 000,00	0,04%	9 543 200,00	0,32%	88 772 354,47
Fonctionnement	329 156 706,81	10,00%	635 214 886,26	5,18%	733 959 153,26	6,33%	406 244 962,53	13,03%	452 398 570,96	15,03%	511 394 855,96
Charge de personnel	515 196 679,83	15,66%	970 513 227,54	7,91%	724 087 199,57	6,24%	437 856 529,35	14,05%	676 984 473,76	22,50%	664 927 622,01
Overhead					18 348 365,00	0,16%	30 407 114,80	0,98%	10 307 859,41	0,34%	11 812 667,84
TOTAL	3 290 043 010,16	100	12 262 085 723,03	100	11 601 772 144,64	100	3 116 629 429,14	100	3 009 318 774,60	100	

Source : Auteur, Avril 2016 (Analyse basée sur les rapports d'audit du SAF/FJKM)

Les dépenses ont augmenté en 2011 et 2012 et ont chuté fortement en 2013 par rapport aux précédents résultant de la clôture de certains projets, les dépenses d'activités ont été seulement de 47,61% en 2013. Ces moyennes en pourcentage sont répartis comme suit en diagramme pour une vue globale.

Figure n° 05: Moyenne des réalisations par rubriques de 2010 à 2014 en pourcentage

Source : Auteur, Avril 2016

En moyenne pour ces cinq années, 72,37% des réalisations sont des dépenses d'activités ; 8,45% des dépenses destinées au suivi évaluation ; 9,99% sont des charges de personnel ; 7,68% des dépenses totales constituent des charges de fonctionnement ; 1,33% en moyenne ont été attribués à l'investissement et 0,18% des overhead.

2.2 Résultats sur la seconde hypothèse

Cette sous-section montrera les sources de financement de l'ONG. Les projets du SAF/FJKM sont financés par l'extérieur mais il met en œuvre aussi des activités génératrices de revenus constituant ses ressources internes.

2.2.1 Budgets financés par l'extérieur par rapport aux financements internes

Nous analyserons le degré de dépendance de l'organisation vis-à-vis des bailleurs de fonds en divisant le budget global en budget financé par l'extérieur et en budget financé par les ressources propres. Nous trouverons dans le tableau suivant le pourcentage des budgets des ressources propres par rapport au budget total.

Tableau n° 15: Pourcentage des budgets financés par l'extérieur et en interne par rapport au budget total. Chiffres en Ariary

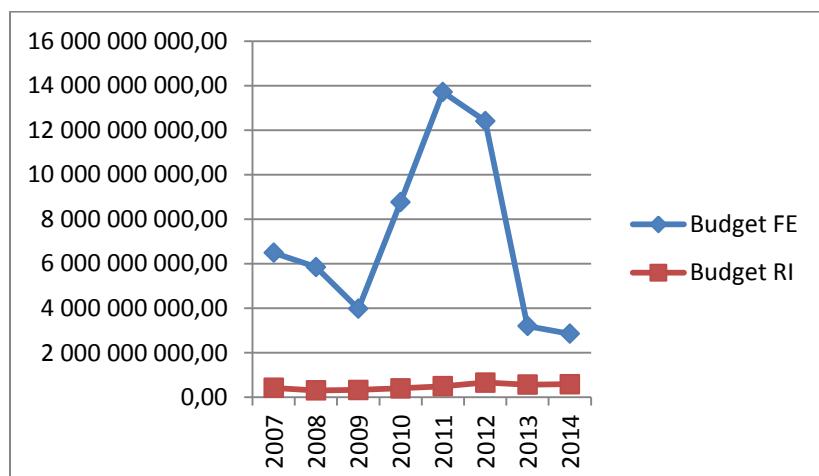
ANNEE	Budget financé par l'extérieur	%	Budget financé en interne	%	Budgets totaux
2007	6 487 372 844,20	94%	421 148 353,66	6%	6 908 521 197,86
2008	5 849 966 435,14	95%	301 880 000,00	5%	6 151 846 435,14
2009	3 967 307 178,10	92%	323 500 000,00	8%	4 290 807 178,10
2010	8 768 760 336,16	96%	394 447 832,80	4%	9 163 208 168,96
2011	13 705 998 950,88	97%	488 972 134,55	3%	14 194 971 085,43
2012	12 404 248 681,61	95%	658 150 397,67	5%	13 062 399 079,28
2013	3 190 328 070,78	85%	564 893 600,68	15%	3 755 221 671,46
2014	2 845 698 682,19	83%	580 621 395,74	17%	3 426 320 077,93

Source : Auteur, Avril 2016 (Analyse basée sur les rapports d'audit du SAF/FJKM)

En comparant ces résultats, nous constatons donc que le budget des ressources a été supérieur pour l'année 2012, puis pour 2014. En calculant la moyenne, 8% des budgets totaux sont financé par l'organisme en interne. Ce qui fait que l'ONG dépend de l'extérieur.

Le schéma ci-après nous montre clairement la situation concernant l'évolution en même temps du budget financé par l'extérieur et du budget financé par les fonds propres.

Figure n° 06: Courbe des budgets financés par l'extérieur et financés en interne



Source : Auteur, Avril 2016

La courbe du budget financé par l'extérieur est très élevée par rapport à celle du budget financé par l'interne. Mais au cours de l'année 2013, le budget financé par l'extérieur a diminué et celle des budgets financés à l'interne a connu une amélioration.

2.2.2 Financement des charges de structure et les ressources financières

Les charges de structure sont constituées des charges de fonctionnement et ressources humaines. Nous allons voir ici la participation de l'ONG quant au financement de la totalité de ses charges de structure.

Tableau n° 16: Part de l'ensemble des charges de structure de l'ONG financées par elle-même (en Ariary)

Années	Charges de structure relatives aux ressources internes	Charges de structure totale	%
2007	220 885 606,90	896 760 583,00	24,63
2008	505 659 641,67	1 296 931 526,72	38,99
2009	316 211 206,08	1 040 549 936,22	30,39
2010	246 453 411,22	844 353 386,64	29,19
2011	300 307 672,10	1 605 728 113,80	18,70
2012	371 738 710,91	1 458 046 352,83	25,50
2013	338 178 506,48	844 101 491,88	40,06
2014	282 503 121,79	1 129 383 044,72	25,01

Source : Auteur, Avril 2016

L'observation de ce tableau nous montre que les ressources internes du SAF/FJKM contribuent au financement d'une partie des charges de structure totale de l'ONG. Nous pouvons voir qu'en 2013, 40,06% des charges de structure totale ont été financés par l'ONG elle-même. Après calcul, en moyenne, l'ONG peut financer les 322 742 234,64 sur 1 139 481 804,48 de charges de structure c'est-à-dire les 28,32%. Si les années où les budgets ont été très élevés ne sont pas considérés (2011 et 2012), l'ONG peut financer en moyenne les 318 315 249,02 sur les 1 008 679 994,86 des charges de structure c'est-à-dire les 31,56%.

Nous allons compléter ces informations par le calcul du ratio part des ressources en interne sur le total des dépenses d'une année pour mesurer la solidité financière de l'ONG et donc sa capacité à fonctionner dans la durée même en cas de diminution temporaire des sources de financement.

Tableau n° 17: Ratio ressources destinées à l'interne finançant le total des dépenses (en Ariary)

ANNEE	Part des ressources en interne	Réalisations totales	%
2007	617 176 337,82	5 272 782 782,85	11,70
2008	755 354 072,95	5 748 208 149,62	13,14
2009	491 627 675,19	3 742 657 459,41	13,14
2010	718 989 898,01	3 290 043 010,16	21,85
2011	1 471 258 341,36	12 262 085 723,03	12,00
2012	2 421 341 826,11	11 601 772 144,64	20,87
2013	1 057 060 557,55	3 116 629 429,14	33,92
2014	976 815 223,57	3 009 318 774,60	32,46

Source : Auteur, Avril 2016

Nous constatons par le biais du tableau que le ratio a évolué. Considérant l'année 2014, si le SAF/FJKM dépense environ trois milliards, ses propres ressources pourront financer les 32,46%. Donc en moyenne, à peu près 20% (1.063.702.991,57 Ariary) des dépenses totales (6.005.437.184,18 Ariary) peuvent être financés par l'ONG elle-même.

2.2.3 Subventions, ressources internes et autres ressources

Le ratio subvention d'exploitation par rapport aux ressources d'exploitation nous permet également de mesurer la dépendance de l'ONG vis-à-vis des financements extérieurs. Après calcul, on obtient les résultats ci-après.

Tableau n° 18: Les ressources provenant de l'extérieur et les ressources internes et autres ressources (en Ariary)

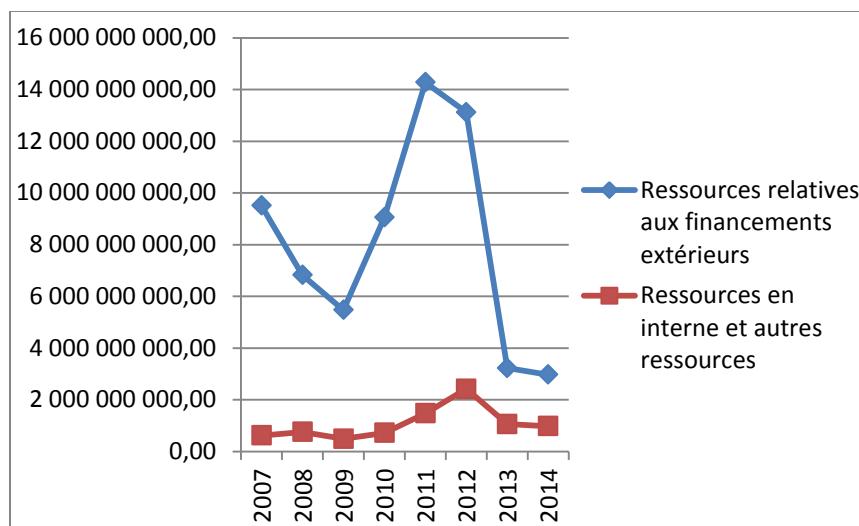
ANNEES	Ressources relatives aux financements extérieurs	%	Ressources en interne et autres ressources	%	Totaux
2007	9 510 686 138,90	93,91	617 176 337,82	6,09	10 127 862 476,72
2008	6 820 023 310,85	90,03	755 354 072,95	9,97	7 575 377 383,80
2009	5 472 713 439,38	91,76	491 627 675,19	8,24	5 964 341 114,57
2010	9 053 971 461,08	92,64	718 989 898,01	7,36	9 772 961 359,09
2011	14 276 006 451,09	90,66	1 471 258 341,36	9,34	15 747 264 792,45
2012	13 119 608 351,79	84,42	2 421 341 826,11	15,58	15 540 950 177,90
2013	3 224 513 151,74	75,31	1 057 060 557,55	24,69	4 281 573 709,29
2014	2 971 644 065,16	75,26	976 815 223,57	24,74	3 948 459 288,73

Source : Auteur, Avril 2016 (Analyse basée sur les rapports d'audit du SAF/FJKM)

Les ressources du SAF/FJKM sont constituées par les virements reçus, les reports de trésorerie et les autres ressources. Ces autres ressources comprennent les intérêts créditeurs, les emprunts, les gains de change ainsi que des autres recettes. La majorité des fonds utilisés

par l'ONG provient de l'extérieur. Si on considère les pourcentages des subventions, ils ont évolués au fil des années. Les ressources en interne ont été élevées pour 2012 surtout pour le compte « bâtiment » enregistrant les coûts d'utilisation de voiture et les fonctionnements non financés par les bailleurs qui compte 48,83% de la totalité des ressources en interne de 2012.

Figure n° 07: Courbe des ressources externes et des ressources internes et autres (en Ariary)



Source : Auteur, Avril 2016

Nous pouvons observer à partir de cette figure que la courbe des financements extérieurs a chuté en 2013. La courbe des ressources internes et des autres ressources a évolué au fil du temps mais a diminué en 2013. La figure permet d'identifier les variations des financements obtenus de l'ONG et l'importance des ceux-ci comparés aux financements internes.

2.3 Résultats sur la troisième hypothèse

Chaque bailleur de fonds a ses propres exigences en matière de financement et de gestion financière. Mais en général, leurs conditions en matière de gestion financière concernent le respect des budgets, l'ouverture de compte, les rapports, les achats et approvisionnement autorisés, la vérification et audit des pièces ainsi que l'enregistrement comptable des opérations. Cette sous-section expliquera l'organisation du SAF/FJKM et de son système de gestion suivi de la présentation de son système comptable.

2.3.1 Organisation du SAF/FJKM et ses procédures de gestion

L'organisation de l'ONG se base sur la séparation des tâches. Les fonctions principales sont divisées en direction technique, en direction administrative et financière et

direction des patrimoines et ressources. Celles-ci interviennent selon leurs rôles précis dans l'approbation des opérations effectuées par l'ONG.

Le budget est un tableau estimatif où la programmation annuelle de l'utilisation des fonds du SAF/FJKM et la prévision des ressources de financement y afférentes sont représentées. Toutes dépenses engagées ou payées au niveau de la comptabilité du SAF/FJKM doivent être liées au budget. Le budget est d'abord établi par projet suivant la monnaie du contrat (si un projet est financé par plusieurs bailleurs de fonds, un budget par bailleur doit être établi). Puis, ces budgets seront adaptés aux canevas du Budget Général du SAF/FJKM ou en monnaie locale. Le budget repose sur un système de codification, pour la consolidation, qui porte sur les sources de financement; les sections techniques de réalisations; les natures des activités ou les résultats attendus dans le PTA et les régions d'impact des activités.

L'acquisition des biens et services au sein du SAF/FJKM exige en général un service spécialisé qui en assure la gestion. L'objectif est ainsi d'acquérir les matériels, équipements,... nécessaires aux meilleures conditions de qualité, de prix compétitifs, de paiement et de délai de livraison. Les conditions en la matière sont : une autorisation préalable du Chef de Service Financier conformément au budget, une observation stricte des caractéristiques techniques des articles, une acquisition suivant les meilleurs rapports qualité/prix et dans les meilleurs délais à travers la comparaison de trois fournisseurs minimum, une acquisition par voie concurrentielle auprès des fournisseurs ou des prestataires, une équité de traitement avec des conditions identiques pour tout fournisseur ou prestataire et une bonne image des fournisseurs ou prestataire de service. Toutes les procédures de l'ONG sont contenues dans le manuel de procédures.

2.3.2 Système comptable de l'ONG

Etant donné que le SAF/FJKM est une ONG à multi projet et à multi bailleur, son système comptable est construit autour d'une comptabilité générale et analytique traité sous le logiciel « Ciel Compta Evolution 8.0 » paramétré suivant les exigences des bailleurs de fonds pour chaque projet à l'exception du Projet de Lutte contre la Tuberculose financé par le Fonds Mondial, lequel est géré à travers un logiciel spécifique « Gestimum compta ».

L'ONG tient un compte bancaire par projet et il y a possibilité de création des comptes en devises selon les besoins et/ou exigences des bailleurs de fonds. Les prêts et emprunts inter projet ne sont généralement pas admis au sein du SAF/FJKM. Cependant, les dérogations

suivantes peuvent être considérées : avances de fonds pour retard de virement d'un bailleur ou prêt entre projets ayant le même type d'activité (santé, développement rural, ...).

Le traitement comptable du SAF/FJKM est fondé sur les principes et conventions comptables de base en vigueur et répondant aux normes comptables généralement admises à Madagascar. Les rapports financiers du SAF/FJKM sont composés, suivant la périodicité, de rapport journalier qui est la situation journalière de caisse, mettant en évidence le solde journalière par caisse. Le rapport hebdomadaire présente la situation de trésorerie par projet, mettant en évidence le solde reporté, les encaissements de la semaine, les décaissements de la semaine et le solde à nouveau. Le rapport mensuel est constitué de l'état de rapprochement bancaire, mettant en évidence les éléments de rapprochement à passer par la banque et ceux par le SAF/FJKM et procès-verbal d'arrêté de caisse, mettant en évidence les éventuels écarts entre le solde théorique et le solde physiquement inventorié. Et enfin le rapport trimestriel concerne la situation financière par projet, par programme, et en récapitulation générale, mettant en évidence les emplois et les ressources ainsi que la situation budgétaire par projet, par programme, et en récapitulation générale, mettant en évidence les écarts entre les réalisations et les budgets. Les pièces des projets font l'objet de vérification entamé par les bailleurs mais aussi des audits sont effectués selon leurs requêtes dont les recommandations sont considérées. Par ailleurs, l'ONG audite ses comptes chaque année.

Ce second chapitre a permis la présentation et l'analyse des résultats de l'enquête par questionnaire effectué auprès des quinze ONG ainsi que les données financières du SAF/FJKM. Les réponses des enquêtés ont été tout d'abord dépouillées. Puis le tableau relatif au degré d'impact du système de financement a été croisé avec chacune des variables correspondantes aux trois hypothèses. Ces TDE ont permis d'effectuer le calcul des paramètres nécessaires aboutissant au coefficient de corrélation linéaire. Ces coefficients ont été de 0,90 entre le degré d'impact et les instabilités au niveau de financement des ONG ; 0,88 sur la dépendance aux financements extérieurs et 0,89 sur le processus de gestion financière rigoureux. Par ailleurs, des analyses ont été menées à partir des données financières du SAF/FJKM afin de valider ces mêmes hypothèses. Nous avons déterminé l'évolution des budgets et réalisations, puis leur comparaison. Les budgets et les ressources provenant de l'extérieur, la trésorerie ont été aussi étudiées. Puis ajouté de l'analyse de la dépendance à travers le calcul de quelques ratios. Et enfin, nous avons expliqués l'organisation et les procédures de gestion de l'ONG. A présent, voyons le chapitre sur les discussions et recommandations.

Chapitre III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS

Ce chapitre est consacré aux discussions c'est-à-dire l'interprétation, l'explication des résultats obtenus et présentés dans le chapitre précédent ainsi que la présentation de nos opinions y concernant. De plus, quelques recommandations vont être avancées dans ce même chapitre. Pour ce faire, nous allons donc le subdiviser en deux sections. D'une part, la première est attribuée aux discussions et validation des hypothèses. D'autre part, la seconde présentera les recommandations permettant d'éviter les difficultés identifiées mais aussi d'augmenter les ressources internes des ONG.

Section 1 : DISCUSSIONS

Cette section est d'une grande importance car c'est le complément du deuxième chapitre. Le pourquoi et le comment des résultats obtenus de l'étude dans le développement y seront analysés. Nous allons donc segmenter cette section en trois sous-sections. Elle va entamer d'abord les discussions concernant les modalités des subventions ainsi que les contraintes du système de financement extérieur. Puis, elle exposera les discussions sur l'analyse statistique. Et enfin, les discussions sur les résultats obtenus de l'ONG SAF/FJKM y seront entamées.

1.1 Discussions sur les modalités des subventions et les contraintes du système de financement extérieur

D'une part, nous allons expliquer dans cette sous-section les modalités de subvention des bailleurs de fonds en général. D'autre part, des discussions impliquant les contraintes ou limites du système de financement extérieur y seront soulignées.

1.1.1 Modalités des subventions

L'accord de financement entre un donateur et une ONG est stipulé dans un contrat de financement que l'organisation est tenue de respecter. Les conditions imposées par les donateurs ou bailleurs de fonds sont extrêmement diverses et peuvent concerner les points suivants⁵⁰. Elles concernent la fréquence, la présentation et le style des rapports d'activité périodiques, ils sont généralement trimestriels pour coïncider avec les versements échelonnés des subventions ainsi que l'étendue et l'affectation des fonds c'est à dire les fins auxquelles les fonds peuvent ou ne peuvent pas être utilisés; la possibilité ou l'impossibilité de reporter

⁵⁰ LEWIS Terry, Gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de Cours ; Mango Avril 2005 ; p.62

les fonds à nouveau, d'un exercice sur l'autre. Les frais administratifs s'agit des éléments spécifiques qui sont admissibles ou exclus, ou un pourcentage maximum sur la base du total de la subvention.

Il y a aussi des modalités sur les lignes budgétaires: les postes budgétaires et les classifications de compte spécifiques correspondant à la demande de subvention originelle. Ces dispositions peuvent impliquer également la politique de virement c'est à dire la permission (ou l'interdiction) de transférer l'excédent d'une ligne budgétaire à une autre ligne budgétaire et les limites dans le cadre desquelles ceci peut se faire et la méthode comptable à adopter qui est la comptabilité de trésorerie ou la comptabilité d'engagement. Concernant les comptes bancaires et les intérêts, certains donateurs et bailleurs de fonds exigent que des comptes bancaires distincts soient ouverts pour leurs subventions et/ou ne permettent pas que vous conserviez les intérêts rapportés par les sommes investies. Enfin, la politique d'amortissement détermine comment amortir les immobilisations acquises grâce à une subvention et en matière d'audit externe, certains donateurs et bailleurs de fonds exigent un audit externe distinct.

1.1.2 Contraintes ou limites du système de financement extérieur

La recherche de financement externe est nécessaire à la survie et au développement des ONG. Lorsque les donateurs accordent des financements (par exemple l'UE), l'organisation bénéficiaire devrait prendre part dans cette subvention (exprimé en pourcentage de la subvention), c'est la règle du minimum d'apport en finance. Mais à cause du manque de ressources propres de l'ONG nationale, qui est une organisation à but non lucratif (différent des entreprises qui vit et obtient des profits à travers ses activités commerciales ou de services), il est difficile pour elle de financer cette part or que c'est un élément clé pour l'obtention des financements. Alors, elle devra la plupart du temps collaborer avec une ONG internationale pour pouvoir contribuer au financement. D'où le système de financement part du donateur international puis passe à travers l'ONG internationale avant d'atteindre l'ONG nationale. Arrivée au niveau de cette dernière, les diverses conditions deviennent alors contraignantes pour elles et impactent son fonctionnement. Les ONG internationales sont alors plus connues des bailleurs de fonds et bénéficient plus d'avantages comparés aux nationales.

Ci-après un tableau mettant en évidence ce qui différencie les organisations du Nord et du Sud.

Tableau n° 19: Différences entre organisations du Nord et du Sud

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

Source: doc.rero.ch/record/11361/files/Christina_Tschopp.pdf; Année 2008

Ce tableau permet de dire que souvent les ONG du Nord jouent parfois le rôle de bailleur de fonds pour celles du Sud. Ces organisations du Nord ont beaucoup plus facilement accès aux donateurs privés et possèdent des moyens financiers plus importants. Les fonds qu'elles récoltent sont alors alloués à divers projets de développement réalisés par les ONG du Sud. Ces dernières ont donc un rôle plutôt opérationnel que stratégique et de par leur manque d'accès aux ressources, sont souvent fortement dépendantes des organisations du Nord⁵¹. Les ONG internationales ont donc beaucoup plus d'avantages compte à l'accès aux financements externes comparés aux ONG nationales.

Parlant aussi de ce système de financement extérieur ; le danger consiste, pour les ONG, de devoir tenir compte des exigences de ses donateurs, car elle ne se permettrait pas de risquer une suppression d'aide qui engendrerait des conséquences graves non seulement au niveau des activités, mais aussi du personnel rétribué. Cet « autocontrôle » est plus fréquent et

⁵¹ doc.rero.ch/record/11361/files/Christina_Tschopp.pdf; Comment accompagner les ONG sur le chemin de la professionnalisation? Christina TSCHOPP ; Avril 2016

c'est pourquoi il est vicieux et dangereux⁵². Il existe des contraintes relatives aux restrictions ou conditions contenues dans les contrats de financement avec les bailleurs de fonds qui seront négatives pour l'organisation tels que le fait que l'agence d'aide impose ses choix et ses méthodes dans leurs projets; le choix de l'agence de financer ce qu'elle veut et non ce que veut l'ONG, voire la volonté de l'agence de faire entrer le projet dans ses propres projets généralement plus importants (sous-contrats) et la participation de l'agence d'aide sous forme d'assistance technique en personnel permanent de même nationalité et rétribués directement par l'agence. De plus, la durée limitée du contrat donne un pouvoir important à l'agence d'aide et oblige l'ONG à négocier et renégocier chaque année ou tous les deux ans l'aide qu'elle demande et l'affectation de l'aide à des dépenses précises, facilement financables par d'autres agences et le non financement de « l'infinançable » représentant les frais de personnel, de missions, ou des frais généraux. Ce qui oblige l'ONG à restreindre les effectifs de son personnel administratif. En outre, il y a l'acceptation des plans de trésorerie pour le versement de l'aide acceptée par contrat qui favorisent l'agence et sa trésorerie, plutôt que celle de l'ONG qui rencontrera ainsi des difficultés à faire face à ses engagements si sa trésorerie est limitée, ce qui est souvent le cas. Mais aussi la signature dans les contrats de conditions qui créent des difficultés (les intérêts des placements de l'aide, avant utilisation, doivent être comptabilisés en recettes supplémentaires,...)⁵³.

En période de crise également, les bailleurs de fonds suspendent leurs financements ou se retirent même du fait de ne pas risquer de perdre son argent. Ce qui crée des problèmes financiers significatifs pour l'organisation lors de cette période. L'aide peut aussi imposer des modèles étrangers à la culture locale. Markowitz et Tice (2002) remarquent que l'exposition à des exigences « professionnelles » a transformé les organisations axées sur la communauté locale dotées d'une orientation activiste en organisations professionnelles de prestation de services⁵⁴.

Ces contraintes impactent plus souvent le déroulement des projets et les structures de ces organisations dans certains cas (retards dans le versement des salaires, manque de financement de personnel-clé, priorités de l'ONG passant après les priorités de l'aide,...). Le

⁵² www.ired.org/module/infodoc/phplid=4126; Fernand VINCENT ; Autofinancement des mouvements nationaux ; Décembre 2015

⁵³ www.ired.org/module/infodoc/phplid=4126; Fernand VINCENT ; Autofinancement des mouvements nationaux ; Décembre 2015

⁵⁴ www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2011-4-page-743.htm; Comment joindre les deux bouts : les réponses stratégiques des ONG du Sud aux conditions imposées par les bailleurs de fonds. Willem Elbers et Bas Arts ; Mai 2016

fait d'être tributaire des fonds apportés par les donateurs constitue une menace non négligeable en ce qui concerne l'identité et l'autonomie d'une organisation de la société civile⁵⁵.

1.2 Discussions des résultats obtenus de l'analyse statistique

D'abord, nous allons ici discuter des résultats relatifs à la première hypothèse. Après, ceux de la seconde et de la troisième hypothèse y seront également abordés.

1.2.1 Discussions concernant la première hypothèse

En cumulant les effectifs des réponses des enquêtés sur laquelle le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG, 80% se positionnent dans le côté positif de l'échelle (en accord et très en accord)⁵⁶.

Ces instabilités concernent la suspension des financements à cause du retrait des bailleurs de fonds qui sont souvent occasionnés par les différentes crises politiques et économiques du pays. Ces derniers ne financent pas en période de crises au risque de perte d'où il n'y a plus d'appel à propositions ou pas de renouvellement de contrat et toutes les actions de l'ONG sont entravées ou s'arrêtent même. Ce qui constitue une des inconvénients du fait d'être financé par l'extérieur, les ONG auront donc du mal à trouver des ressources financières nécessaires pendant ces périodes. Le budget prévu diminueront or que certaines charges fixes devront toujours être payés notamment les charges du personnel et de fonctionnement. La planification dépend des financements possibles.

L'apport bénéficiaire est la part en pourcentage du financement devant être supporté par le bénéficiaire. Les bailleurs de fonds le défini dans le contrat de subvention. Seuls les coûts éligibles font l'objet de financement. Dans ce même contrat, les bailleurs définissent la manière dont les fonds seront décaissés et comment ils seront affectés au projet. Les ONG n'obtiennent la réponse des donateurs après envoi des rapports qu'après plusieurs jours. D'après les interviews, pour l'exécution d'un projet par exemple, les bailleurs de fonds ne financent qu'un certain nombre d'employé or que c'est insuffisant pour l'exécution de son projet. Cette dernière est contrainte à trouver plus de ressources financières.

⁵⁵ www.ired.org/module/infodoc/phplid=4126; Fernand VINCENT ; Autofinancement des mouvements nationaux ; Décembre 2015

⁵⁶ Cf. tableau n° 04 dans le deuxième chapitre.

La méthode de décaissement influence également la gestion financière des ONG. Il existe quatre méthodes de décaissement à savoir la méthode de paiement direct, la méthode par avance de fonds, la méthode de remboursement des dépenses et la méthode de paiement par lettre de crédit⁵⁷. Pour la méthode par avance de fonds, si le paiement ne s'effectue pas à la date prévue, l'organisation rencontrera des problèmes de trésorerie surtout si elles ne disposent pas des ressources financières suffisantes. La méthode de remboursement des dépenses est très coûteuse car elle requiert que l'organisation finance tous ses dépenses à l'avance et n'obtient paiement qu'à la fin des dépenses jugées éligibles. Les principaux problèmes rencontrés par les ONG sont la baisse des financements, l'arrêt ou suspension des financements, les difficultés de financement et des problèmes de trésorerie.

D'après les entretiens effectués auprès des ONG, elles ont pris des mesures lors des périodes de difficultés tels que la compression de personnel, aides/ avances des ONG mères pour celles qui sont internationales, recours à l'emprunt, catégorisation des dépenses par ordre prioritaire et réduction des dépenses de fonctionnement, modification du contrat des salariés en contrat de consultance, modification des heures de travail, suppression des avantages et ou développement d'AGR. Pour certaines d'entre eux, les activités aussi ont été priorisées donc certaines ont dû être mises de côté.

A travers l'analyse statistique, nous avons obtenu un coefficient de corrélation linéaire « r » égale à 0,90 entre le degré d'impact du système de financement extérieur au niveau de la gestion financière des ONG et des instabilités au niveau de leur financement. La liaison est très forte. Ce qui affirme la première hypothèse: « Le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG ».

1.2.2 Discussions concernant la seconde hypothèse

D'après l'enquête par questionnaire effectuée auprès des ONG, 13,3% des répondants sont neutre sur l'idée que le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs. Mais 66,7%, la majorité d'entre eux en d'autres termes, se situent sur le niveau positif de l'échelle⁵⁸. Aussi, les budgets ou ressources de la plupart de ces mêmes ONG sont tous financés par l'extérieur à plus de 80%⁵⁹. Et leurs charges de structures

⁵⁷ Cours de gestion des financements extérieurs ; 4^e année Gestion 2012/2013

⁵⁸ Cf. Tableau n° 05 dans le second chapitre.

⁵⁹ Cf. annexe VI

sont généralement financées par l'extérieur en totalité. Ce qui fait qu'elles sont encore très dépendantes des financements extérieurs. L'autonomie financière dépend de la capacité des ONG à financer tous ses charges notamment les charges administratives et les frais de bureau et de communication. L'aide rechigne souvent à financer ces frais qui sont essentiels pour le développement institutionnel des ONG⁶⁰.

Leurs recettes internes peuvent provenir de plusieurs sources tels que les cotisations ou dons des membres, les dons des amis et sympathisants partageant les mêmes valeurs, les dons et participations de la diaspora et des nationaux migrants, les frais d'inscription aux événements organisés, les revenus des ventes de publications les revenus des placements des réserves et du capital, les revenus des activités génératrices de revenus.

Si ces ONG ont des ressources financières propres, celles-ci ne constitue qu'une toute petite partie de la totalité des ressources financières. Et qu'en période de grande difficulté, n'arrivera point à financer toutes les opérations nécessaires. Le fait d'être financé par l'extérieur suppose développement d'un projet, recherche de financement puis à la fin du contrat, les organisations reviennent au même point ainsi de suite comme un cercle. Sans bailleurs de fonds donc, les ONG ne vivent pas ; elles sont totalement dépendantes des financements extérieurs. C'est pourquoi il est nécessaire d'avoir de nouvelle vision pour leur financement. « Les méthodes utilisées par les agences de l'aide internationale, qu'elles soient multilatérales, bilatérales ou non gouvernementales, ne permettent pas, dans la plupart des cas, d'aider un partenaire ou un programme qu'il a promu à devenir indépendant. Au contraire, un état de dépendance naît et se perpétue⁶¹ ». L'expérience de quelques ONG de développement a prouvé que le financement externe pouvait dépasser 50% sans créer de dépendance, mais qu'un seul donateur ne devait jamais financer plus de 28 % du budget d'une ONG⁶². Au-delà d'un tel pourcentage, l'organisation pouvait se trouver en difficulté si elle devait se séparer de ce donateur.

Le manque de moyens financiers impacte sur la trésorerie de l'organisation. Effectivement, les ONG vont rencontrer des problèmes de trésorerie lors des retards de versements des aides négociées ou au manque de disponibilité de moyens financiers internes.

⁶⁰ VINCENT Fernand ; Manuel de recherche de financement et de gestion financière, IRED Genève, Avril 2003, p.119

⁶¹ VINCENT Fernand ; Financer autrement les associations et ONG du tiers monde ; Volume I ; IRED Genève ; 1994 ; p.50

⁶² VINCENT Fernand ; Manuel de recherche de financement et de gestion financière, IRED Genève, Avril 2003, p.5

Le manque d'autonomie financière oblige la direction de l'organisation à consacrer beaucoup d'efforts à la recherche, à la gestion et à la justification de l'aide reçue. Or il est bien connu que cela nécessite beaucoup de temps. Les ONG se focaliseront sur l'aide extérieure. Ce qui aura pour conséquence la diminution du temps consacré à la créativité, à la recherche de nouvelles voies pour prévoir l'avenir. Bref, le manque d'autonomie financière affecte donc la durabilité de l'organisation. D'après Fernand Vincent, « cette durabilité et cette autonomie reposent sur leurs fonds propres et leur capacité à maintenir ceux-ci de façon permanente et à un niveau élevé mais aussi de la capacité à négocier des aides extérieures à long terme »⁶³. Ce qui est, la plupart du temps, impossible.

Le coefficient de corrélation linéaire obtenu entre le système de financement extérieur et la dépendance aux financements extérieurs est de 0,88. Le coefficient est proche de 1 ; il y donc forte interdépendance entre ces variables. Ce qui affirme la seconde hypothèse : « Le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs ».

1.2.3 Discussions concernant la troisième hypothèse

D'après les enquêtes effectués, 46,7% des enquêtés c'est-à-dire sept des quinze répondants sont très en accord que le système de financement extérieur permet un processus de gestion financière rigoureux. 33,3% sont en accord sur ce point outre les 20% qui sont des non répondants⁶⁴.

Les bailleurs de fonds sont stricts quant à l'utilisation des fonds qu'ils allouent. Ce qui constitue une de ses exigences. Généralement, ils ont des guides de gestion financière destinés aux bénéficiaires de leurs financements. Ces guides aident ces bénéficiaires pour la gestion des fonds qui concernent notamment les procédures de passation de marché, le système de contrôle interne, les principaux documents administratifs et comptables, la gestion comptable du fonds,... Parfois, ils organisent même des formations pour ses récipiendaires. La formation est un ensemble de moyen, de technique et d'actions à l'aide desquels les employés sont incités à améliorer leurs connaissances, leurs comportements, leurs attitudes, habiletés et capacités mentales. C'est un élément permettant de développer les compétences des employés. Ce qui contribue à renforcer la compétence du personnel financier pour l'efficacité de la gestion financière de l'organisation. Ils peuvent émettre également des rectifications ou

⁶³ www.ired.org/module/infodoc/phplid=4126; Fernand VINCENT ; Autofinancement des mouvements nationaux ; Décembre 2015

⁶⁴ Cf. Tableau n° 06 dans le second chapitre.

recommandations sur la gestion financière. Les bailleurs de fonds exigent toujours des audits. L'audit externe garantit la fiabilité des informations financières et donne une image fidèle de la situation financière des organismes. De plus, les audits émettent des recommandations destinés aux ONG pour améliorer leur gestion financière.

Après traitement statistique, les variables « système de financement extérieur » et « processus de gestion financière rigoureux » présentent un coefficient de corrélation de 0,89. Plus celui-ci s'approche de 1, plus la liaison est forte. Ce qui affirme la troisième hypothèse : « Le système de financement extérieur permet aux ONG un processus de gestion financière rigoureux ».

1.3 Discussions de l'analyse des données financières du SAF/FJKM

Cette sous-section a pour objet de discuter les résultats acquis auprès de l'ONG SAF/FJKM. Ceux-ci concernent l'évolution des budgets, des réalisations et des financements extérieurs, la dépendance aux financements extérieurs et le processus de gestion financière.

1.3.1 Discussions sur l'analyse des budgets, des réalisations et des financements extérieurs

L'analyse de l'évolution des budgets avec les taux d'absorption budgétaire seront entamées dans cette sous-section. Puis, les analyses au niveau des ressources provenant de l'extérieur comparées aux budgets y seront également discutées. Et enfin, nous allons parler des dépenses.

1.3.1.1 Analyse des budgets et réalisations

Le budget est parmi, les outils de prévisions dont l'organisation a le plus besoin. Il se définit comme l'expression en terme financier d'un programme d'activité annuel, d'un projet...etc. C'est la prévision des charges (dépenses) et des produits (recettes) pour un exercice à venir. Il se présente avec une colonne de charges et une colonne de produits. Les fonctions d'un budget peuvent être résumées en trois. C'est quand nous savons ce que nous voulons faire qu'il devient possible de réfléchir sur les moyens. L'une des premières fonctions du budget est la mobilisation des ressources nécessaires pour réaliser le programme d'activité. Le budget c'est aussi le moyen par lequel on répartit les ressources dont l'entité dispose. Il permet donc de décider des sommes qu'on mettra dans chacune de ces parties énumérées ci-dessus, donc de limiter ou réduire certaines dépenses d'en augmenter d'autres. Le budget constitue, également, « un garde-fou ». Il détermine les limites autorisées dans les dépenses et les minimes qu'il faut atteindre dans recettes.

C'est la raison pour laquelle une analyse des budgets et réalisations de l'ONG a été entamée car c'est un outil pertinent. En faisant la comparaison des budgets, nous obtenons les variations suivantes : par rapport à l'année 2007, le budget de l'année 2008 a diminué de 9,83% ; par rapport à 2008, le budget de l'année 2009 a baissé de 32,18% ; comparé à l'année 2009, le budget de 2010 a augmenté de plus de cent pour cent c'est-à-dire 121,02%. Concernant l'année 2011 comparé à 2010, les chiffres ont augmenté de 56,30% puis en 2012, le budget par rapport à 2011 a diminué de 9,50%. En 2013, les prévisions ont baissé de 74,28% par rapport à 2012 et enfin en 2014, le budget a diminué de 10,80% confronté à celui de 2013.

Les budgets ont été donc très élevés en 2010 ; 2011 et 2012 et ont baissé en 2009 ; 2013 et 2014. Les plus importants ont été en 2011 et 2012 grâce à la disponibilité de financement par l'existence d'une programme nationale de lutte contre le paludisme durant cette période. Il est à noter que les projets du programme santé du SAF/FJKM sont cadrés dans la majorité à la politique nationale du ministère de la santé. Le budget du programme santé représente 70% du budget total en 2010, 82% en 2011 et 86% en 2012. Mais en 2012, certains projets du SAF/FJKM faisaient face à la diminution des budgets en pleine phase d'exécution des activités (par exemple, le projet d'adduction d'eau avec Wateraid à Antsirabe en est victime) et des transits dans des périodes d'interphase non définies d'où aucune visibilité financière n'a été possible durant le second semestre de l'année. La diminution la plus considérable est celle de 2013 car celle-ci est de 74,28% c'est-à-dire 3.190.328.070,78 Ariary en 2013 contre 12.404.248.681,61 Ariary en 2012. Cette diminution est de l'ordre de 12% à 80% pour tous les programmes à l'exception du programme « Sécurité alimentaire ». L'une des raisons est l'achèvement de certains projets par exemple le projet PCUSA Manakavaly, PCUSA Santé communautaire, Wateraid,... Mais ce qui est le plus significatif c'est l'achèvement du grand projet du programme « Santé » intitulé Palu NSA Salama. L'ONG ait des difficultés financières en 2013 car le projet Palu NSA Salama constituait 34,26% du budget total de l'année 2012 et Palu NSA PACT constituait les 44,75% ; c'est à plus de 28% du budget. La baisse des prévisions de 2009 était relative à la crise politique de cette époque car les bailleurs de fonds ne finaient pas en période d'instabilités, il n'y avait pas de financement et les ONG ont considérablement souffert de cette manque.

Parlant du taux d'absorption budgétaire, celui-ci mesure l'efficacité de l'ONG à l'utilisation des montants budgétisés. D'après les calculs, ces taux varient entre 75 à 95%. La moyenne est de 78% pour les programmes financés par l'extérieur, ce qui est efficace en

général. Mais en 2010, celui-ci a été de 33% pour les programmes financés par l'extérieur. Ceci est engendré par des retards de virement des bailleurs de fonds dont les causes sont inconnues ; c'est le cas du projet Palu NSA Salama dont la signature de la convention a eu lieu en septembre 2010 or que les fonds n'ont été obtenus qu'en décembre 2010. Ce qui impacte énormément l'efficacité de l'ONG. Les retards de virement entraînent aussi des problèmes de trésorerie pour les ONG surtout si les ressources propres sont insuffisantes.

1.3.1.2 Analyse des budgets contractés, des virements et de la trésorerie

Nous pouvons constater dans le tableau de comparaison des budgets contractés et des virements et reports que les reports de trésorerie sont énormes en 2011 (Ar 4.892.548.683,75)⁶⁵. Ce qui signifie que l'obtention des fonds ont été tardives en 2010 notamment le projet Palu NSA Salama, les activités n'ont pas pu être réalisées qu'en 2011. Les virements et reports sont un peu inférieures en 2009 ; 2013 et 2014 comparées à celles des autres années. Les causes étant les mêmes que celles fournies sur les budgets : les crises et fin de projet qui entraînent également une baisse des ressources financières. Mais ils ont été élevées en 2011 et 2012 notamment pour le programme santé par le développement des grands projets Palu NSA Salama et Palu NSA PACT. En 2012 par exemple, les ressources du projet Palu NSA Salama constituent 28,4% du total des ressources de l'année et celles du projet Palu NSA PACT constituent 33,7% du même total. L'ONG a été en difficulté en 2013 car quelques projets ont été achevés inclus le grand projet Palu NSA Salama. En plus, le financement de Palu NSA PACT a diminué, le virement et report du projet a été de 5.237.128.357,23 Ariary en 2012 puis de 1.018.345.273,02 Ariary en 2013. En effectuant la comparaison entre les budgets et les virements, force est de constater que les fonds obtenues sont nettement inférieures aux budgets contractés. C'est l'ONG qui devrait alors compléter le reste outre les reports.

En effectuant des calculs en détail, nous constatons qu'en 2013, la trésorerie des ressources internes est déficitaire de 23.255.101,23 Ariary; ce qui n'est pas visible dans le tableau de trésorerie totale en fin d'année que nous avons dans les résultats. Ceci est dû au fait que les ressources internes financent les montants nécessaires lors cette période suite aux instabilités, puis elles ne suffisaient plus et ont recours à un découvert bancaire car les ONG ne sont pas autorisées à faire des prêts bancaires. Les soldes de trésorerie n'appartiennent pas à l'ONG ; généralement, ces soldes font l'objet de demande de recyclage.

⁶⁵ Cf. Tableau n° 11 dans le second chapitre.

Lors des périodes de difficultés, le SAF/FJKM a été contraint à prendre certaines décisions à savoir la diminution des charges du personnel par la réduction à moitié des salaires de l'ensemble du personnel (un an de demi-salaire) débutant en février 2010. Par ailleurs, l'effectif du personnel a été réduit en 2013 par le licenciement en chômage technique de quatorze employés (14) à cause de l'insuffisance des ressources. Il y avait également des contrats à durée déterminée (CDD) non renouvelé. La principale cause est la baisse des volumes de financements. En 2012, le SAF/FJKM a entamé une action de renforcement de ses ressources internes par la création d'un restaurant qui a commencé à fonctionner le mois de Juin de la même année. L'objectif était de renforcer les ressources propres afin de soutenir la structure de l'ONG.

1.3.1.3 Analyse des dépenses

Pour l'analyse, les chiffres sont à apprécier avec les pourcentages car ces derniers varient en fonction des volumes des réalisations. Avant tout, les dépenses d'activités sont constitués par celles du programme santé comme les sensibilisations et formations ; du programme environnement telles que les reboisements ; la construction, adduction d'eau gravitaire, forage et formations pour le programme eau, assainissement et hygiène ; la nutrition, la conservation des productions et les formations en art culinaire,... pour la sécurité alimentaire ; et comme la formation et préparation à la phase de catastrophe parlant de la gestion des risques et catastrophes. Les tableaux ont été divisés en deux : de 2007 à 2009 et de 2010 à 2014 parce que les structurations budgétaires ont été différents à partir de 2010. Concernant les réalisations de 2007 à 2009, la majeure partie de l'ensemble est constituée des dépenses d'activités. Les dépenses de fonctionnement varient entre 15 à 30%. En moyenne pour ces années, du total des réalisations, 69,85% constituent des dépenses d'activités ; 21,93% des dépenses de fonctionnement et 8,22% des dépenses d'investissement. Les dépenses de fonctionnement sont regroupées en rubriques tels que la rubrique communication, fournitures, entretien et réparations, électricité,... Pour les réalisations de 2010 à 2014 ; en moyenne, 72,37% sont des dépenses d'activités ; 7,68% c'est-à-dire 511.394.855,96 Ariary des dépenses de fonctionnement et 9,99% c'est-à-dire 664.927.622,01 Ariary des charges du personnel. Pour les ONG, si le nombre de projet augmente, les ressources humaines augmentent et vice versa. Elle maintient ses charges par la politique des ressources humaines, il n'y a pas d'augmentation des salaires. Nous pouvons dire aussi que l'ONG utilise ses fonds pour son but social. Nous constatons que les charges du personnel ont diminué en 2013 suite au chômage technique. Les activités ne sont que de 47,61% pour cette même année à cause de

la baisse des financements. Les principales causes des diminutions sont la suspension ou la baisse des financements. A cause des difficultés financières, le SAF/FJKM a adopté la réduction des coûts et le développement des ressources internes.

Bref, les ONG rencontrent de grandes difficultés financières en période de crise à cause du retrait des bailleurs de fonds et la suspension des financements mais aussi à la fin des grands projets. Les retards de virement impactent sur le taux d'absorption. Les ONG sont contraintes à trouver des solutions pour leur survie lors de ces périodes. Nous pouvons donc déduire que le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau de la gestion financière des ONG.

1.3.2 Discussions des résultats obtenus sur l'analyse de la dépendance de l'ONG vis-à-vis des financements extérieurs

Les pourcentages des budgets financés par l'ONG elle-même ont évolué en 2013 et 2014. Ces résultats sont relatifs à la baisse du volume des financements extérieurs mais aussi du développement de ressources internes de l'ONG notamment du restaurant à compter de 2012. Le budget financé par l'extérieur est à plus de 80% du total des budgets dans le tableau⁶⁶. En moyenne, 93,87% du budget est financé par l'extérieur et 6,13% en interne. En observant la courbe du budget financé par l'extérieur, celle-là a considérablement évolué à partir de 2010 puis a chuté fortement à partir de 2013. Cette augmentation est correspondante aux projets du programme santé. La moyenne des budgets est de 7.152.460.147,38 Ariary. Si l'évènement de hausse de 2011 et 2012 n'est pas considéré, la moyenne est de 5.184.905.591,10 Ariary. Celle du budget en interne est à peu près au même niveau mais en observant les chiffres, la part des ressources en interne ont évolué.

Les ressources internes du SAF/FJKM sont constituées par le programme santé ISALAMA, un central d'achat d'approvisionnement en médicament de ses dispensaires qui a été créée vers 1990 dans le but de compléter les autres programmes de renforcement institutionnel. De plus, ils gèrent un centre d'accueil qui a comme activité principale la restauration et l'hébergement. Ils ont aussi mis en place un système de facturation envers les projets sur les documentations et coût d'utilisation des véhicules pour les missions dans le but d'augmenter les ressources propres. Le restaurant Kanana a été créé en 2012 pour renflouer la

⁶⁶ Cf. Tableau n°15

caisse des ressources internes. Ce qui a contribué à l'évolution de l'ONG en matière d'autonomie.

De la totalité des charges de structure de l'ONG, il y a une partie supportée par elle-même. L'appréciation se fera à travers des pourcentages mais il faut prendre en compte également le volume des charges. Les charges de structure des ressources internes varient de 15 à 40% en pourcentage de leur totalité. Celui de 2013 est le plus élevé par la diminution du volume des charges de structure totale de l'année et 40,06% ont été financés en interne. Nous pouvons déduire que lorsque le volume des financements diminue, les charges diminuent donc l'indépendance augmente. Si les charges de structure totales de l'ONG est de 1.139.481.804,48 ; elle pourra financer les 322 742 234,64 Ariary (28,32%) en moyenne. Concernant la solidité financière, les résultats sont un peu minimes. Les ressources internes financent les réalisations totales entre 10 à 35%. Prenons l'année 2014 pour illustrer, 32,46% des ressources en interne financent les réalisations totales. Si les financements extérieurs diminuent temporairement, l'ONG ne pourrait financer que les 32,46% de ses actions. Donc, en moyenne, elle ne pourra financer qu'environ 17,71% (1.063.702.991,57 sur 6.005.437.184,18 Ariary) de la totalité de ses charges. En 2010, le SAF/FJKM a développé ses programmes en cinq programmes financés par l'extérieur. A plus de 75% des ressources de l'ONG proviennent de l'extérieur. Les ressources internes et autres ressources ne constituent qu'une petite part. Mais, la part des ressources internes ont évolués à partir de 2012 grâce aux efforts entrepris pour leur développement. Les deux courbes des ressources ont baissé à partir de 2013.

Bref, l'ONG est encore dépendante des financements extérieurs. Elle a développé des activités pour l'augmentation des ressources propres, pourtant il leur faudrait envisager plus de voie pour être plus indépendante. L'autonomie est fonction des financements extérieurs, et celle-ci s'améliore lorsque les financements extérieurs se réduisent ; et l'augmentation du volume des financements extérieurs entraîne l'augmentation de la dépendance.

1.3.3 Discussions sur le processus de gestion financière

L'ONG est tenue de respecter les impératifs des bailleurs de fonds en matière de gestion financière. Pour le SAF/FJKM, ces impératifs sont toujours pris en compte dans le processus de gestion financière partant de la budgétisation jusqu'à la production et envoi des différents rapports. L'année fiscale du SAF/FJKM pour l'établissement du budget général est le 01 janvier au 31 décembre. Les techniciens et financiers participent dans le processus

d’élaboration budgétaire en respectant le statut, le règlement intérieur, le manuel de procédure ainsi que les restrictions des bailleurs de fonds en la matière. La direction technique supervise la préparation et la finalisation des budgets par projet et la direction financière évalue le budget général. Dans le processus d’exécution budgétaire, les tâches techniques, administratives et financières sont séparées. En plus, le chronogramme d’activités et les lignes budgétaires sont respectés. Le budget général est approuvé par la Direction Nationale puis validé par le Conseil d’Administration avant son exécution. Le budget est révisé suivant les nouveaux financements et les réaménagements. Pour l’exécution, les décaissements se font sur la base de pièces justificatives suivant l’approbation du directeur technique et financier. Après, le suivi et contrôle budgétaire a pour objet de comparer les réalisations aux prévisions, de déterminer les écarts significatifs, d’analyser et commenter les écarts et de mettre en œuvre les actions correctrices.

Les comptes bancaires et les caisses de l’ONG sont destinés à la gestion des fonds des projets et ne sont utilisés pour la gestion des fonds personnels. La caisse du SAF/FJKM est destinée uniquement pour les petites dépenses de fonctionnement. Les opérations financières sont prévues dans le PTA et ne devrait pas dépasser le montant anticipé et faisant objet d’approbation des directions justifiées par des pièces de dépenses valide en matière de fond et de forme. Les opérations de chaque projet sont effectuées distinctement. Suivant les exigences des bailleurs, chaque projet a un compte bancaire et l’ouverture d’un compte en devise est possible. L’ONG a adopté un logiciel comptable pour optimiser le délai de traitement des informations comptables et financières et tient la comptabilité selon les normes et principes comptables généralement admis. De plus, elle gère les impératifs des bailleurs de fonds par rapport au décalage des périodes suivant le principe de l’indépendance des exercices et celui de l’intangibilité du bilan d’ouverture. Les rapports sont envoyés aux bailleurs de fonds selon leurs canevas stipulés dans les accords de financement initiaux. Les audits requis par les donateurs sont mis en œuvre. D’après ces discussions, les exigences des bailleurs de fonds sont toujours prises en compte dans le processus de gestion financière. Donc, nous pouvons dire que le système de financement extérieur permet un processus de gestion financière rigoureux.

A travers les coefficients obtenus qui représentent des fortes liaisons (des valeurs de 0,90 pour la première hypothèse ; 0,88 pour la seconde et 0,89 pour la troisième) ainsi que des discussions qui appuient ces valeurs positives complétés des discussions sur l’évolution et la comparaison des budgets et des réalisations du SAF/FJKM, la détermination des taux

d'absorption budgétaires ainsi que l'analyse des financements extérieurs et des dépenses, d'où les instabilités ont été identifiées. D'après ces informations complétées par l'analyse de la dépendance et le processus de gestion financière du SAF/FJKM ; nos trois hypothèses sont donc confirmées qui sont « Le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG » ; « Le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs » et « Le système de financement extérieur permet aux ONG un processus de gestion financière rigoureux ». Passons à présent aux différentes recommandations.

Section 2 : RECOMMANDATIONS

Les recommandations sont des propositions de solution destinées aux ONG après que nos trois hypothèses sont vérifiées. Ces suggestions sont émises afin d'éviter les difficultés rencontrées par les ONG la plupart du temps mais aussi pour que l'organisation marche encore plus vers l'autonomie financière. Il y aura également des recommandations complémentaires jugées nécessaire pour réaliser les solutions amenées. Nous allons donc émettre ci-après quelques suggestions.

2.1 Recommandations pour éviter les difficultés liées aux instabilités

Quelques propositions vont être alors émises ci-après afin d'éviter les difficultés. Tout d'abord, voici les principes d'une bonne politique d'endettement d'entreprise⁶⁷ que nous pourrons aussi adapter pour les organisations concernant leur financement. Au niveau des relations, il est nécessaire de fonder des relations de long terme sur un nombre illimité de banque ou d'établissement financier ; et ce sera avec les partenaires financiers et bailleurs de fonds pour les ONG. Au niveau des sources de financement : il est recommandé de diversifier les sources de financement ; car les organisations sont susceptibles d'être en difficulté financière si elles ne comptent que sur une source de financement, notamment si celle-ci sera interrompue. Au niveau de la trésorerie : il est opportun de garder des réserves de liquidités pour faire face à tout imprévu. Au niveau des flux de trésorerie : d'adapter la maturité des dettes au profit probable des flux de trésorerie disponibles afin d'éviter les souffrances particulièrement pendant les crises de trésorerie. Et au niveau des convenants : de négocier avec acharnement les clauses de sauvegarde pour une marge de manœuvre. Pour les ONG donc, il est important de savoir négocier avec les partenaires financiers. L'équilibre idéal est

⁶⁷ Cours d'Ingénierie financière ; Master II Gestion Option Finance et Gouvernance d'Entreprise 2014/2015

un financement interne supérieur à 50% du budget et trois grands donateurs et plusieurs petits donateurs pour financer le complément budgétaire manquant.

2.1.1 Meilleure négociation avec les bailleurs de fonds

D'après les discussions concernant le système de financement et ses limites, nous avons observé qu'ils existent plusieurs conditions pouvant être inadéquates à la bonne marche des ONG dont elles font face en matière de financement extérieur. L'objectif est donc de les réduire. Pour cela, l'ONG devrait alors savoir expliquer et discuter des problèmes ou contraintes avec les bailleurs de fonds, leur justifier l'impact des méthodes de financement sur la gestion. Il est nécessaire d'améliorer la capacité de négociation des conditions de financement pour plus de flexibilité lors des rencontres prévues et de présenter des arguments persuasifs. Comme la plupart des budgets des associations de développement dépendent de l'aide extérieure, leurs directeurs devront alors négocier et gérer très attentivement les contrats signés avec les agences de la coopération internationale. Des rencontres avec les bailleurs de fonds peuvent être suscitées afin de discuter des reproches ou des contraintes réciproques, d'examiner de manière concrète comment mettre en place une meilleure collaboration pour le succès du projet commun ainsi que la prise en compte de la survie des ONG partenaires.

Avant toute négociation, il est nécessaire d'entamer les étapes suivant : préparer la négociation (fixer les objectifs, anticiper les réactions de l'autre partie et de développer une stratégie), discuter des problèmes, proposer des solutions, négocier un compromis puis finaliser l'accord⁶⁸. Pour ce faire, les personnes compétentes en matière de communication discutent et préparent les étapes avant une rencontre chez les agences de financement ou chez l'ONG si elle est provoquée. Elles listeront les points à négocier et les problèmes à exposer ; envisagerons des solutions à proposer en avance et préparerons des arguments pour les réactions possibles de l'autre partie.

Il est également nécessaire de diversifier les sources de financement pour ne pas dépendre d'un seul bailleur. Le financement des ONG dépendra pendant longtemps encore de l'aide extérieure, cherchons donc le meilleur partenariat avec les agences de financement⁶⁹.

⁶⁸ <http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam9.htm>; Techniques de négociation et gestion de conflit ; Mai 2016

⁶⁹ VINCENT Fernand ; Manuel de recherche de financement et de gestion financière, IRED Genève, Avril 2003, p.36

2.1.2 Relation de confiance avec les bailleurs de fonds

La relation avec un donneur, que ce soit une agence de développement ou un individu, est très importante. Dès que cette relation est établie, il faudra réfléchir aux moyens de l'améliorer et de la transformer en engagement à long terme. Cette relation est basée en premier lieu sur le bon déroulement des projets et l'envoi à temps des rapports et ceux-ci selon la forme que les bailleurs exigent. Les principaux piliers à considérer pour garantir la confiance sont le reporting et la communication. Les critères permettant de fonder cette confiance sont l'intégrité, le professionnalisme et l'expertise de l'organisation. La stratégie à adopter tourne donc sur la communication. L'objectif est de développer cette confiance par l'augmentation de la notoriété mais aussi par le respect des engagements pris. Les ONG doivent savoir exposer efficacement leurs atouts et leurs succès mais aussi de les justifier, d'avoir une présentation brève et accrocheuse de leurs activités. L'internet est un outil fondamental actuellement pour la communication notamment à travers les réseaux sociaux comme twitter, facebook,... L'internet permet de renforcer les listes de diffusion, les échanges, une transmission plus rapide et une participation accrue. Les réseaux sociaux permettent les publications et les partages qui seront accessibles à travers le monde entier. Il faut y être très présent et communiquer en anglais est essentielle car c'est la langue la plus comprise à travers le monde. Ci-après quelques comportements à cultiver pour fidéliser les bailleurs de fonds : les tenir informés des progrès du projet à travers des bulletins, en les invitant à des évènements ou en organisant des visites, la rédaction des rapports ; leur faire des signes de reconnaissance de leur engagement et soutien, leur communiquer les résultats que ce soient bons ou mauvais,... La confiance des bailleurs de fonds est un élément très important en matière de financement. Il faut tenir l'agence d'aide non seulement des succès mais aussi des problèmes rencontrées.

2.1.3 Proposition de plan pour l'amélioration de la communication en ONG

La capacité à communiquer est une base de la confiance. Etant donné que les bailleurs de fonds fondent leur confiance sur des critères tels que l'intégrité, l'expérience positives de l'institution dans les coopérations, la connaissance et le professionnalisme dans les domaines d'intervention; la communication joue un rôle primordial afin de mieux exprimer les besoins, présenter ses idées, de prouver ses compétences,... Ainsi, il paraît nécessaire de prévoir les actions à entreprendre. La stratégie à adopter repose sur la communication au moyen de l'internet (réseaux sociaux, site web) et les relations publiques par le partage régulier d'informations aux publics cibles. Les réseaux sociaux permettent d'attirer des visiteurs sur le

site web et présentent beaucoup d'avantages. Twitter par exemple, permet de suivre le compte des bailleurs de fonds ou des organisations importantes pour l'ONG.

L'objectif principal est d'augmenter la notoriété de l'organisation en question pour obtenir la confiance des bailleurs de fonds. De cet objectif global découle quelques objectifs spécifiques qui sont de faire connaître et promouvoir les actions et l'implication de l'ONG, de rendre visible sa contribution au développement et de partager des informations essentiels concernant ses activités et les enjeux du développement actuels. Les impacts attendus sont la reconnaissance de l'ONG en tant qu'acteur clé du développement à Madagascar notamment dans ses domaines d'intervention, l'appréciation par les différents partenaires et bénéficiaires, la visibilité de l'organisation en tant que partenaire efficace de développement d'où va résulter l'augmentation de la confiance des bailleurs puis de l'appui extérieur envers l'institution. Parlant des indicateurs de performance, ceux-ci seront constitués par la réaction des audiences aux publications (opinions sur internet, visiteurs, commentaires, mention j'aime,...) ; le résultat des enquêtes et statistiques ; les analyses effectuées ; le nombre de participation à des évènements (salon, expositions, conférences, ateliers...) avec les feedback ; les séances d'échange d'informations et les publications positives concernant l'ONG sur les médias. Les audiences de l'organisation sont constituées par le conseil d'administration, les dirigeants, les partenaires techniques et financiers, les bénéficiaires, l'Etat, le personnel, les universités, les chercheurs, les antennes de l'ONG,... Les intrants utiles pour ce plan de communication sont des ressources matérielles, humaines et financières. Les ressources matérielles concernent les matériels nécessaires suivants : ordinateur, connexion internet, appareil photos, caméra,... Tandis que les outils de communication sont les brochures, rapports, ouvrages, CD/DVD, photos,... Les photographies permettent d'illustrer l'avancement des projets et leur suivi. Les ressources humaines sont les personnes jouant les rôles pour l'atteinte des objectifs de la communication (responsable de la communication, assistant, traducteur, informaticien, chargé de la gestion du site web/ réseaux sociaux). Pour les ressources financières, un budget de la communication, qui est subdivisé en budget du personnel, budget pour la connexion, les matériaux et des diverses fournitures nécessaires, l'électricité, les documentations et publications, les crédits et les déplacements ; doit être élaboré conformément aux activités afin d'assurer l'atteinte des objectifs. Ce budget doit être inclus dans les accords de financement. Les messages à communiquer pourraient se porter sur la transparence et la bonne gouvernance au sein de l'ONG, sa compétence et professionnalisme, son implication au développement, ses valeurs et raison d'être, la disposition de certains moyens pour l'accomplissement des actions de développement

(comme la disposition de plusieurs antennes dans les provinces de Madagascar pour le cas du SAF/FJKM). Il est important de bien choisir le langage à utiliser selon ses cibles.

Ci-après quelques activités à mener par le département de la communication:

- amélioration ou restructuration du site web de l'ONG ;
- faire des publications régulières sur internet mais aussi des publications écrites et en assurer la qualité ;
- établissement de contacts avec les médias ;
- Préparation et organisation des évènements ;
- Mise en œuvre des travaux de traduction ;
- développement des outils de communication pertinents et en assurer leur disponibilité ;
- gestion du site web et les comptes réseaux sociaux et assurer leur fonctionnement ;
- évaluation de l'efficacité des activités menées (annuel, semestriel, trimestriel,...) suivant les objectifs ;
- Identification des messages clés à communiquer ;
- Sélection de la pertinence des éléments à publier (par exemple : choisir les photos présentant le mieux les résultats et les impacts des projets) ;
- Ajustement et revue des messages suivant le contexte existant ;
- Promotion d'une culture de communication au sein de l'organisation ;
- Communication les résultats positifs ;
- Gestion et préservation des matériels audiovisuels ;
- Collecte et traitement de toutes informations nécessaires ;
- Etablissement de base de données des contacts ;
- Identification des risques en matière de communication.

D'autres activités en dehors du département peuvent être menées tels que des renforcements de capacité, recrutement ou acquisition de nouveau matériel.

2.2 Recommandations pour développer les fonds propres des ONG : Mise en œuvre d'activités économiques rentables

Une organisation est durable financièrement sous quelques conditions : elle devrait avoir en sa disposition plus d'une source de revenu, plus d'une façon de générer des revenus, de systèmes financiers adéquats et d'une bonne image ; de réaliser des plans stratégiques, financiers ; et d'être claire par rapport à ses valeurs et être autonome financièrement. Selon

Fernand Vincent et Pierre Campbell dans leur ouvrage "Renforcer l'autonomie financière des associations et ONG de développement du Tiers Monde", le développement exige que l'on se tourne beaucoup plus résolument vers "l'entreprise de développement", gérée avec compétence et efficacité⁷⁰. L'objectif visé alors c'est l'autonomie financière de l'ONG. Cela ne veut pas dire être capable de financer elle-même toutes ses activités à 100% mais qu'elle ne soit pas trop dépendante de ses sources de financements externes. Une organisation jouit d'une autonomie financière lorsqu'elle prend ses propres décisions en matière de recherche et d'utilisation de ses fonds et sur le montant qu'elle verse en salaire à son personnel; quand elle aura la capacité à refuser des financements sans conditions parce que de tels financements ne correspondent pas à ses valeurs.

2.2.1 Activités Génératrices de Revenus (AGR)

Les AGR sont des activités économiques de production ou de commercialisation d'un bien ou d'un service afin de réaliser des bénéfices. Elles auront comme objet de développer les fonds propres. Les fonds propres sont importants pour la survie de l'organisation, de son expansion et développement, réduire la dépendance aux bailleurs de fonds, aide à la création d'une organisation viable et forte. Les AGR permettent de subvenir aux besoins institutionnels mais aussi d'assurer le fonctionnement des ONG par ses participations aux charges du personnel et de fonctionnement. Celles-ci seront d'ailleurs affectées aux activités en cas de résultat très élevé étant donné que les ONG sont des institutions sans but lucratif.

L'organisation devrait identifier la stratégie de génération de revenus qui est la mieux adaptée à sa situation, à ses capacités, à ses compétences et à son créneau actuel. Le succès d'une telle entreprise dépend de la force de l'organisation. Aussi, la sécurité financière d'une ONG de développement dépend de sa capacité à générer des revenus. Certaines ONG ont déjà mise en place des AGR, mais ces dernières sont plutôt insuffisantes pour leur sécurité. Donc, il est nécessaire d'exploiter d'autres possibilités. Des propositions d'AGR dans le secteur primaire, secondaire et tertiaire sont présentées dans l'annexe V. Les potentialités sont encore énormes dans le secteur primaire du fait de l'étendue des surfaces non encore exploitées à Madagascar (par exemple se lancer dans la culture de légumes, plantes médicinales,... et l'élevage). Etant donné la disponibilité de terrain par ses patrimoines, SAF/FJKM, pour illustrer, pourrait se lancer dans l'agriculture comme la riziculture intensive. Cette dernière correspondra également au programme de l'ONG : la sécurité alimentaire. Et les activités de

⁷⁰ <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1628.html>; Autofinancement et renforcement de l'autonomie d'un organisme ; Ana LARREGLE ; Février 2016

son restaurant peuvent être étendues ; par exemple à la viennoiserie, pâtisserie, vente de produits de charcuterie... Le tourisme dans le secteur tertiaire est intéressant du fait des potentialités du pays (faune, flore, réserves naturelles,...). Les activités correspondantes telles que l'hébergement, la restauration,... (cf. annexe V) sont envisageables. La mise en œuvre d'une AGR ou tout nouveau projet commence par l'étude de celui-ci commençant par le business plan. Le choix repose sur la détermination après études de marché des informations techniques et économiques clés et réalistes sur le marché ciblé par l'ONG, puis le recueil d'informations et retours opérationnels auprès des cibles et le business plan.

2.2.2 Business plan

Le business plan est élaboré lors de la création de nouvelle entreprise, le lancement d'un nouveau projet ou le développement d'un projet existant. C'est un dossier qui décrit l'ensemble du projet d'une entreprise et sa stratégie. L'élaboration d'un plan d'affaires est un passage obligatoire pour donner à un projet le maximum de chances de succès. Un business plan doit démontrer la pertinence du projet et ce de manière claire, complète, réaliste et le plus objectif possible ; la cohérence du projet avec le monde de l'entreprise ou l'organisation et les acteurs économiques concernés ; et la maîtrise d'un plan, de développement stratégique coordonnés entre les acteurs et respectant un timing suffisamment réaliste dans le temps.

Une présentation générale du projet, les produits et/ou services à proposer au client, une étude du marché, un descriptif des moyens humains et financiers à affecter au projet devrait être, au minimum, contenu dans le plan d'affaire. Les éléments importants⁷¹ sont : un court descriptif du contexte général de l'activité choisie, une description sommaire de la nature du projet, une courte présentation du créateur, la désignation des types de clientèle ciblée, la concurrence existante sur le marché visé, les avantages concurrentiels de l'entreprise ainsi qu'une synthèse chiffrée de la stratégie de développement humain dans le temps. Pour les AGR à adopter donc, les responsables de la recherche et de leur mise en œuvre commenceront par l'identification des besoins, l'étude du marché, la rédaction du cadre logique, l'étude de faisabilité du projet, la mise en œuvre ainsi de suite.

2.2.3 Financement des AGR

Sans moyens financiers suffisants, la pérennité des meilleures idées est loin d'être assurée. Une activité commerciale peut être financée en interne (financement par capitaux

⁷¹ Cours de gestion financière approfondie ; 4^e année Option Finances et comptabilité 2012/2013

propres) et/ou par des capitaux étrangers (recours à des organismes apporteurs de capitaux étrangers). L'étude doit intégrer les différentes méthodes de financement possibles pour les biens et les équipements nécessaires aux activités et pour les services essentiels au bon développement de l'AGR. La définition d'un système évitant les risques est importante. Vu que l'organisation ne dispose pas de capital et qu'elle est à but non lucrative, elle pourra avoir recours aux financements externes tels que les crédits des institutions de micro finance, les organismes d'Etat spécialisés dans le financement ; les aides au niveau national ou international (prêts subventionnés) par le biais du plan d'affaire. Les nouvelles AGR peuvent être financés en consacrant une partie des revenus des AGR en place. De plus, le «love money» ou capital de proximité peut-être envisagé. Celui-ci consiste à mobiliser les ressources de votre entourage : famille, amis, voisins⁷². L'avantage du capital de proximité réside dans le fait qu'il peut être obtenu rapidement, souvent sans grand formalisme ni prise de garantie mais il existe aussi des difficultés liées à l'utilisation de ce capital qui peuvent concerner les modalités de remboursement par exemple. Entre autre, il y a l'actionnariat populaire qui consiste à solliciter les membres à participer ou faire appel à d'autres personnes pour compléter le capital nécessaire. Par exemple, pour un somme d'un million d'Ariary, avec vingt personnes apportant cinquante mille Ariary chacun, le montant voulu sera obtenu.

Dans cette sous-section, nous n'avons émis que plusieurs propositions en résumé mais la réalisation de l'un d'entre eux nécessitera une étude à part de cette ouvrage.

2.3 Recommandations pour la troisième hypothèse et recommandations complémentaires

Ici, nous allons émettre quelques conseils pour mieux en mieux assurer le processus de gestion financière mais aussi des directives pour la réussite des recommandations précitées. Il n'est pas facile de gérer en même temps tous les opérations des organisations en tenant compte et en respectant tous les exigences des bailleurs de fonds.

2.3.1 Recommandations pour la troisième hypothèse

Pour la troisième hypothèse, les conseils émis résident sur la gestion du temps et la motivation du personnel afin d'atteindre de plus en plus les objectifs. Voyons ci-après ces recommandations sur cette hypothèse.

⁷² CABANE Pierre ; L'essentiel de la finance à l'usage des managers ; 2^e édition ; Eyrolles Editions d'Organisation ; 2004 ; p.181

2.3.1.1 Gestion du temps

La rédaction des rapports constituent une tâche lourde surtout si l'ONG a plusieurs bailleurs de fonds du fait que ces rapports doivent être envoyés à temps selon les périodicités convenus garant du déblocage des fonds. D'où une meilleure organisation du temps est essentielle. Lorsque l'ONG a plusieurs donateurs ou bailleurs de fonds, il est important d'établir des systèmes comptables qui permettent de récupérer aisément les informations requises par n'importe quelle agence donatrice. En l'absence de tels systèmes, l'organisation devra se lancer dans un exercice pénible de collecte de l'information, chaque fois qu'un rapport lui sera demandé⁷³. Le SAF/FJKM a déjà adopté l'utilisation d'un logiciel comptable, nous y avons constaté que c'est une meilleure pratique. D'où il est donc conseillé aux ONG n'utilisant pas de logiciel comptable d'en adopter. Bien que possédant des fonctionnalités savantes, Excel est facile à manipuler et ne garantit la sécurité et la fiabilité des informations.

Le principe de Pareto par la loi des 80/20 peut être appliqué pour gérer le temps au travail. Selon la méthode, environ 80% des réussites sont produites par les 20% des tâches prioritaires. Il faudra donc lister les activités à effectuer par priorité puis se concentrer et miser sur les 20% des activités prioritaires. Au niveau individuel, le principe de Pareto propose de commencer chaque journée par les travaux qui ont le plus d'impacts positifs pour reléguer les tâches accessoires en fin de journée où nous sommes moins efficace. Pour gérer la surcharge de travail, il y a aussi la méthode Limiter qui est employée par le biais d'un « to do list ». C'est fixer une limite à l'amplitude de la journée du travail. Cette méthode consiste à lister les tâches, d'y inclure les imprévus de la fonction en pourcentage du temps de travail. Puis de prioriser ces tâches et de fixer une durée réaliste pour chacune d'entre elles. Enfin de totaliser les heures des tâches dans l'ordre de priorité, d'éliminer les tâches hors limites et de les réaliser dans l'ordre. Les managers devraient fixer des échéances réalistes c'est-à-dire garantissant un travail de qualité et un délai optimal dans l'accomplissement d'un travail pour un employé car selon la loi de Parkinson, « tout travail finit par occuper le temps qui lui est imparti ». Par exemple, si une durée d'une semaine est accordée à un collaborateur pour réaliser un travail, il mettra une semaine, mais si une durée de deux mois est donnée pour le même projet, il mettra deux mois pour rendre ce travail.

⁷³ LEWIS Terry, Gestion financière pratique pour les ONG, Manuel de Cours ; Mango Avril 2005 ; p.63

2.3.1.2 Motiver le personnel

Un bon système de motivation du personnel est indispensable pour que les employés soient stimulés pour l'atteinte des objectifs mais aussi pour qu'ils développent leurs potentiels et offrent les meilleurs d'eux-mêmes. Il est toujours important de renforcer cette motivation. La reconnaissance au travail est une des techniques. Avoir le respect et l'estime de ses supérieurs et de ses collègues et être satisfait du soutien, du salaire et des perspectives de promotion sont autant de facettes de la reconnaissance en milieu de travail. C'est la valorisation des employés puisque l'être humain a le besoin d'être reconnu, accepté par les autres comme individu spécifique, le reconnaître en tant que personne réelle et digne d'attention. La reconnaissance (action de féliciter, d'encourager, de remercier les collaborateurs de ses efforts ou travail,...) renforce l'estime de soi et favorise leur engagement et motivation envers l'organisation. Le fait d'être ouvert aux propositions des collaborateurs constitue un système permettant de maintenir l'implication et la motivation du personnel. Organiser des entretiens individuels ou organiser des réunions pourrait favoriser le dialogue puisque cela constituerait une occasion pour aborder différents thèmes comme les difficultés de réalisation de certains travaux, organisation du temps de travail,... Les critiques adressées aux employés doivent être constructives et justifiées.

2.3.2 Recommandations complémentaires

Ces recommandations sont émises pour compléter et pour réaliser les solutions proposées auparavant.

2.3.2.1 Plaidoyer

Le plaidoyer est une stratégie d'influence basée sur la communication par le moyen d'une argumentation développée pour convaincre une cible en vue de changer des politiques, des pratiques, des comportements, des positions ou des décisions, dans le but d'améliorer une situation donnée⁷⁴. Il permet la défense des intérêts d'un groupe d'acteurs victime d'une situation donnée, le renforcement de la participation d'acteurs au processus de prise de décision et de dialogue politique et la mobilisation de ressources au niveau local, national et international. L'objectif est que l'attention de la cible du plaidoyer est attirée puis entraînant une influence sur la prise de décision.

⁷⁴ http://www.societecivilemali.org/IMG/pdf/ARIANE_ManuelformationPL_VF.pdf; Le plaidoyer et le lobbying ; Mai 2016

Dans ce cas, ce plaidoyer consistera à exiger que les ONG soient appuyées par le gouvernement dans leurs actions de développement. Le texte régissant les ONG est obsolète car il ne correspond plus au contexte et environnement actuel dans lesquels les ONG vivent. Pour assurer l'efficacité de l'action de plaidoyer, l'organisation devrait avoir recours à l'élaboration d'une stratégie de plaidoyer qui consiste par : la définition de l'objectif et des résultats attendus, la collecte et analyse d'informations, l'identification des cibles, l'établissement d'alliances, l'argumentation et la communication et le suivi et l'évaluation.

L'objectif du plaidoyer consiste à modifier les politiques ou les programmes des gouvernements, des institutions ou des organisations. Comme tout objectif, il devrait être SMART, c'est-à-dire :

- S = Spécifique : il répond à une demande précise ; il est clair, compréhensible, précis.
- M = Mesurable : son degré de réalisation peut être évalué.
- A = Accessible : l'objectif est à la portée compte tenu des moyens (contexte interne)
- R = Réaliste : il peut être atteint compte tenu du rapport des forces (contexte externe)
- T = Temporellement défini : il doit être atteint à une date limite.

L'élaboration d'une campagne de plaidoyer efficace commence par l'analyse critique de la situation. Ceci implique l'acquisition d'une bonne connaissance du contexte et la découverte des opportunités sur lesquelles nous pouvons s'appuyer pour réussir (possibilités de financement, appuis, législation,...) ; l'anticipation des éventuels obstacles et résistances ; l'identification des moyens humains, logistiques et matériels à utiliser et l'élaboration des arguments pour le plaidoyer afin d'y donner plus de crédibilité, d'efficience et d'efficacité.

Une des étapes du plaidoyer est d'identifier ses cibles. Ce dernier est censé être convaincu de l'idée. Les cibles directes sont les personnes ou les groupes ayant le pouvoir de prendre la décision souhaitée tandis que les cibles indirectes sont les personnes ou les groupes qui n'ont pas de pouvoir décisionnel mais qui sont capables d'influencer très fortement les décideurs.

Aussi, l'établissement d'alliances est-il indispensable afin d'unir les forces et d'avoir un effet de levier plus important. Une alliance est un regroupement d'acteurs (associations, ONG, syndicats, médias, réseaux) qui défendent une cause commune au niveau local, national ou international. Pour ce faire, il faudra identifier les alliés potentiels; étudier ces alliés potentiels pour pouvoir mieux les connaître ; de les rencontrer pour les intéresser à l'objectif du plaidoyer et les mobiliser, leur fournir un dossier précis, les responsabiliser et assigner des

rôles à chacun d'eux et enfin de gérer et d'entretenir ces alliances (faire appel aux principes clés du travail en équipe).

L'étape suivant est l'argumentation et la communication. Tout d'abord, l'argumentaire devrait être construite (chercher des arguments pour convaincre les personnes et les institutions qui ont le pouvoir de décision, trouver des arguments pour répondre aux opposants, faciliter la mobilisation des soutiens nécessaires à la réussite de votre campagne auprès des personnes /institutions qui n'ont pas de partis pris et sensibiliser le grand public au cause). Le message à communiquer doit présenter les faits, intéresser et motiver les interlocuteurs, les persuader et les inciter à soutenir la cause.

Enfin, l'étape finale est le suivi et l'évaluation après que les actions envisagées ont été mise en œuvre par l'alliance. D'un côté, le suivi concerne la collecte régulière d'informations relatives au plaidoyer utiles pour la gestion et la prise de décision. De l'autre côté, l'évaluation est réalisée à des périodes déterminantes afin d'analyser la performance de l'organisation sur l'action de plaidoyer (atteinte des objectifs, réalisations, méthodes utilisées,...).

2.3.2.2 Conditions pour la réussite des stratégies de financement

Être indépendant des conditions posées par les financements dans les négociations suppose que l'organisation soit forte, structurée, bien financée, bien administrée et gérée et que la qualité des activités soit irréprochable. La réussite des stratégies de financement repose sur les compétences, rigueur et la capacité institutionnelle⁷⁵. La capacité institutionnelle est la capacité d'une organisation à remplir sa mission de manière efficace et efficiente à long terme; une combinaison des compétences du personnel, des systèmes organisationnels, des ressources financières et des ressources en équipement. Les composantes de la capacité institutionnelle sont la gouvernance, l'administration, les ressources humaines, la gestion financière, la gestion organisationnelle, la gestion de programmes/projets, la gestion de la performance du projet et la direction et dynamique de groupe.

Ce chapitre a présenté les discussions de tous les résultats présentés dans le chapitre précédent. Nous avons séparé ceux de l'analyse statistique et de l'analyse des données financières du SAF/FJKM. D'après l'analyse statistique, la première hypothèse qui est « Le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des

⁷⁵ Fernand Vincent ; Financer autrement les associations et ONG du tiers monde ; Volume I ; IRED Genève ; 1994

ONG » est affirmée par le coefficient de corrélation de 0,90. Ce dernier représente une forte liaison. Celle-ci est également appuyée par les résultats du SAF/FJKM qui sont la diminution des budgets, le décalage des budgets comparés aux réalisations et aux financements extérieurs,... occasionnés par le retrait des bailleurs ou le non disponibilités de financement et les retards de virement. La seconde hypothèse « Le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs » est affirmée par le coefficient de corrélation linéaire de 0,88. Mais celle-ci est également appuyée par les analyses de la dépendance du SAF/FJKM. Lorsque le volume des financements extérieurs augmente, la dépendance augmente également. La troisième hypothèse « Le système de financement extérieur permet un processus de gestion financière rigoureux » est affirmé par l'obtention d'une forte corrélation linéaire de 0,89. De plus, celle-ci est appuyée par les discussions relatives au processus de gestion financière du SAF/FJKM. Il est alors opportun d'avancer quelques recommandations après. Les recommandations avancées pour la première hypothèse concernent la négociation et la confiance avec les bailleurs de fonds. Celle de la seconde hypothèse est le développement d'activités économiques rentables. Pour la troisième, les suggestions concernent la gestion du temps et la motivation du personnel. En outre, il y a la recommandation sur le plaidoyer et les conditions pour la réussite des stratégies.

CONCLUSION

La gestion financière des ONG diffère de celle des entreprises car celle-ci est plus particulièrement influencée par le système de financement extérieur. Le système de financement extérieur implique les financements des bailleurs de fonds avec la manière dont ils financent les actions de développement ainsi que le circuit du financement avec ses différentes exigences. Ce qui mène à l'objet de cet ouvrage qui est de savoir la façon dont le système de financement extérieur impacte sur la gestion financière des ONG. Ainsi, des propositions ou des améliorations peuvent être apportées suivant les problèmes identifiés.

Pour plus de détail, les objectifs fixés pour cette étude qui sont à atteindre ont été de « prouver que le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG » ; de « montrer que le système de financement extérieur peut entraîner la dépendance aux financements extérieurs » et de « justifier que le système de financement extérieur permet aux ONG d'avoir un processus de gestion financière rigoureux ».

Rappelons tout d'abord que cet ouvrage a été élaboré selon la méthode IMMRED. Cette méthode permet la meilleure articulation de la recherche en commençant par la présentation de l'introduction permettant de dégager les contextes (réalités et actualités) de l'étude, l'énoncé du problème et des hypothèses qui sont les solutions émises pour la problématique, la formulation des objectifs et des résultats attendus ainsi que le plan adopté pour la réalisation du travail. Puis, cette approche met en évidence les matériels utilisés et la méthodologie adoptée pour la recherche. Après, les résultats obtenus qui sont les fruits de l'investigation seront présentés suivi des discussions et des recommandations pour les problèmes ou difficultés constatés.

Le premier chapitre a indiqué tous les matériels et les méthodes adoptées, c'est-à-dire les démarches ainsi que les techniques de recherche menée afin de déterminer son bien-fondé. L'étude a été menée auprès de quinze ONG se trouvant dans la ville d'Antananarivo. Les ONG faisant partie des membres de la société civile, organisations à but non lucratif, ont pour objet de promouvoir le développement social et économique. De plus, pour mieux en mieux justifier notre travail, nous avons étudié le cas d'une ONG de développement, le SAF/FJKM. Ce dernier œuvre dans le développement social et économique à Madagascar. Elle est issue de l'église et travaille dans tout le territoire de Madagascar par le biais de ses cinq programmes principaux (santé, eau potable et hygiène, sécurité alimentaire, gestion des risques et

catastrophes, environnement). L'essentiel de son budget est constitué de financement extérieur provenant de divers bailleurs de fonds et partenaires. Des enquêtes par questionnaire ont été effectuées avec les quinze ONG. Le questionnaire est constitué de plusieurs questions relatives aux hypothèses mesurées par le biais d'échelle d'intervalle à quatre niveaux allant du négatif au positif. L'objectif est de quantifier les réponses pour des traitements statistiques. Les entretiens ont servi à l'approfondissement du thème. L'outil statistique utilisé est le coefficient de corrélation linéaire « r ». Cette dernière mesure l'interdépendance entre deux variables d'étude ; lorsque la valeur de « r » est négative, il y a faible corrélation ; un coefficient « r » aux alentours de 0,5 signifie une moyenne corrélation et si « r » tend vers 1, il y a forte corrélation. Les différents paramètres nécessaires pour la détermination de « r » sont les moyennes marginales, les variances marginales, la covariance ainsi que les écarts types. Le traitement des données s'est effectué à l'aide du logiciel Sphinx mais aussi ce logiciel a permis de calculer les coefficients de corrélation. L'application de la corrélation se base surtout sur la dépendance des trois variables qui sont « les instabilités au niveau du financement des ONG » ; « la dépendance aux financements extérieurs » et « le processus de gestion financière rigoureux » par rapport au système de financement extérieur. Ainsi, seules les valeurs de ces quatre paramètres sont intégrées dans le tableau de calcul des coefficients de corrélation. Les valeurs liées aux sous variables faisaient seulement l'objet de présentation afin de procéder à une simple comparaison.

Pour l'ONG SAF/FJKM, l'observation participante de six mois ajouté d'entretien avec ses RAF a permis de collecter les données nécessaires pour démontrer l'étude. Ces données sont des données financières se trouvant dans les rapports d'audit mais aussi des données qualitatives contenues dans le manuel de procédures,... et elles ont été traitées au moyen du logiciel Excel et ont fait l'objet de comparaison d'année en année pour l'analyse. Les principaux parties étudiées sont les budgets, les réalisations, les financements extérieurs, les ressources internes, quelques ratios ainsi que le processus de gestion financière de l'ONG.

Le chapitre résultat a présenté tous les résultats collectés pour la validation des hypothèses. Ces résultats sont relatifs à l'enquête par questionnaire effectué auprès des quinze ONG et relatives à l'analyse comparative d'année en année au niveau du SAF/FJKM. Concernant l'étude statistique, les réponses correspondantes à chacune des hypothèses ont été dépouillées dans des tableaux. Ce sont le tableau sur la mesure du degré d'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière ; le tableau des réponses sur les instabilités au niveau du financement ; le tableau des réponses sur la dépendance aux financements

extérieurs et le tableau des réponses sur le processus de gestion financière rigoureux. Le premier tableau mesurant le degré d'impact sera croisé avec chacun des trois autres qui sont relatifs aux trois hypothèses. Ces croisements permettent l'obtention de quelques TDE conduisant ensuite la détermination des coefficients de corrélation « r ». Après calcul, le coefficient de corrélation entre le degré d'impact du système de financement et les instabilités est de 0,90 ; le degré d'impact et la dépendance aux financements extérieurs présente une corrélation de 0,88 ; et la corrélation entre le degré d'impact et le processus de gestion financière est de 0,89. Il est alors à déduire que ces valeurs tendent vers 1, ce qui signifie qu'il existe des fortes corrélations entre ces variables.

Pour le cas du SAF/FJKM ; en premier lieu, l'évolution des budgets provenant de l'extérieur ainsi que des réalisations correspondantes a été appréciée et le taux d'absorption budgétaire a été déterminé. Force est de constater à travers le graphique que les budgets ont baissé en 2009 ; en 2013 et en 2014. Un décalage significatif est identifié entre les budgets et les réalisations pour l'année 2010 et le taux d'absorption correspondant est de seulement 33%. Puis, concernant la comparaison des budgets contractés avec les virements reçus ajouté de l'appréciation de la trésorerie, nous pouvons identifier que les virements reçus décalent des budgets, les financements extérieurs ont diminué en 2009 ; 2013 et 2014 ; les reports de trésorerie ont gonflé en 2011 et la solde de trésorerie des ressources internes est négative en 2013. Enfin, les réalisations ont été analysées. Rappelons que les lignes budgétaires de l'ONG avant 2010 sont les lignes activités, investissement et fonctionnement. Et à compter de 2010, les lignes concernent les activités, suivi-évaluation, investissement, fonctionnement, charges du personnel et overhead. De 2007 à 2009 donc, les dépenses d'activités représentent 69,85% des dépenses totales en moyenne et les dépenses de fonctionnement représentent 21,93%. Pour 2010 à 2014, 72,37% des réalisations sont des dépenses d'activités et 9,99% des charges de personnel avec 7,68% des charges de fonctionnement.

En second lieu, le degré de dépendance de l'ONG vis-à-vis des financements extérieurs a été analysé en divisant son budget global en budget financé par l'extérieur et en budget financé par les ressources en internes. Nous avons constaté qu'à plus de 80% du budget de l'ONG est financé par l'extérieur. De plus, de la totalité de ses charges de structure, l'ONG peut financer en moyenne les 28,32% si nous considérons les périodes où les budgets ont été très élevés. Parlant du ratio part des ressources en interne sur le total des dépenses d'une année qui permet de mesurer la capacité de l'ONG à fonctionner en cas de diminution temporaire des sources de financement, celui-ci est de 17,71% en moyenne. Ce qui veut dire

que les ressources internes pourront seulement financer les 17,71% des dépenses en cas d'inexistence de financement extérieur. Après détermination du ratio subvention d'exploitation par rapport aux ressources d'exploitation, nous pouvons déduire qu'à plus de 75% des ressources de l'ONG proviennent de l'extérieur. Les ressources du SAF/FJKM sont constituées par les virements reçus, les reports de trésorerie et les autres ressources. Ces autres ressources comprennent les intérêts créditeurs, les emprunts, les gains de change ainsi que des autres recettes. Les ressources internes ainsi que les autres ressources ne constituent qu'une petite part de l'ensemble des ressources de l'ONG, mais une nette amélioration est à constater à partir de l'année 2012.

En troisième lieu, concernant la troisième hypothèse, les exigences en matière de financement et de gestion financière diffèrent suivant les bailleurs de fonds mais en général, ces conditions concernent le respect des budgets, l'ouverture de compte, les rapports, les achats et approvisionnement autorisés, la vérification et audit des pièces ainsi que l'enregistrement comptable des opérations. Au sein du SAF/FJKM, les fonctions sont séparées en direction technique, direction administrative et financière ainsi que la direction des patrimoines et des ressources. La direction administrative et financière est séparée en service financier et service des ressources humaines. Toutes ses opérations sont effectuées suivant le manuel de procédures tels que l'acquisition des biens et services, la budgétisation avec son suivi et son réaménagement, les opérations de trésorerie et l'enregistrement comptable,...

Ces résultats ont été ensuite sujet de discussion dans la troisième chapitre de cet ouvrage. Les discussions sont menées à partir de théories ou de textes mais il y a également nos idées et des informations provenant des enquêtes et entretiens effectuées. D'abord, les modalités des subventions ainsi que les limites du système de financement extérieur ont été expliquées. Puis, les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire et de l'analyse statistique ont été discutés. Enfin, nous avons parlé des résultats de l'analyse des données financières de l'ONG SAF/FJKM.

Les modalités des subventions impliquent différents points tels que la fréquence et la présentation des rapports ; le report à nouveau des fonds ; les frais administratifs ; la politique de virement et d'amortissement ; les comptes bancaires et les intérêts ;... Or qu'il peut exister des contraintes relatives aux conditions contenues dans les contrats de financement tels que le fait que l'agence impose ses choix dans les projets et les financements, la durée limitée du contrat,... D'après nos recherches, les principaux facteurs engendrant les instabilités au niveau

du financement des ONG sont le retrait des bailleurs de fonds lors des périodes de crise entraînant le non renouvellement de contrat, la baisse des volumes des financements et la suspension des financements. Pareillement, les retards de virement impactent la trésorerie ainsi que l'efficacité de la gestion financière des ONG. De plus, les ONG nationales éprouvent des difficultés dans la constitution de l'apport bénéficiaire du fait qu'elles sont des organisations à but non lucratifs. Les ONG enquêtées sont toutes financées par l'extérieur à plus de 80% même. Elles sont donc toutes très dépendantes. Les ONG sont impliquées dans un cercle « recherche de financement extérieur ; activités ; justifications ; fin de projet ; recherche de financement ;... » ainsi de suite. Sans financements extérieurs, elles ne survivent pas. En période de difficultés, les ONG sont contraintes à prendre des décisions tels que la compression de personnel, recours à des découvertes bancaires, réduction des dépenses de fonctionnement,... Concernant la gestion financière, les bailleurs de fonds ont généralement des guides de gestion de leurs financements, ils organisent aussi quelquefois des formations et/ou émettent des rectifications sur les rapports envoyés. Ceux-ci constituent les raisons pour laquelle les résultats obtenus de l'enquête par questionnaire sont tous positifs.

Les coefficients de corrélation linéaire de 0,90 sur la première hypothèse ; 0,88 sur la seconde hypothèse et 0,89 sur la troisième nous permet donc d'affirmer que « Le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG » ; « Le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs » et « Le système de financement extérieur permet aux ONG un processus de gestion financière rigoureux ».

Parlant des discussions des résultats du SAF/FJKM, dans l'analyse des budgets et des réalisations, la baisse du volume des budgets ont été dues par le retrait ou suspension des financements occasionnés par les crises mais aussi de l'achèvement de grand projet (c'est le cas en 2013 à cause de la fin du projet Palu NSA Salama). Les décalages dans les budgets et les réalisations sont le résultat des retards de virement des bailleurs de fonds, ses impacts sont visibles dans le taux d'absorption budgétaire, la référence est le taux de 33% pour 2010. Les reports de trésorerie qui sont très élevés démontrent également ces retards. Les ressources diminuent en période de crise. Nous constatons que les virements des bailleurs de fonds sont inférieures comparés aux budgets que les deux parties ont contracté initialement. Et à cause des difficultés, la trésorerie des ressources internes est déficitaire suite à un découvert bancaire. Les réalisations notamment celles des activités sont également en baisse lors de la diminution des financements. Mais nous pouvons dire que l'ONG utilise la majorité de ses

fonds pour son but social et maintient ses dépenses en général. Ces discussions affirment donc la première hypothèse. Concernant l'analyse de la dépendance aux financements extérieurs, à plus de 80% du budget de l'ONG est financé par l'extérieur et à plus de 75% de ses ressources y proviennent également. De plus, la part des charges de structure que l'ONG finance elle-même est encore minime, pareillement du ratio part des ressources en interne sur le total des dépenses d'une année. Ce qui fait que l'ONG est encore dépendante des financements extérieurs. L'ONG tient aussi en compte tous les exigences des bailleurs de fonds dans son processus de gestion financière et ces dernières contribuent à l'amélioration de ce processus.

Au final, à travers toutes les discussions, les trois hypothèses qui sont « Le système de financement extérieur engendre des instabilités au niveau du financement des ONG » ; « Le système de financement extérieur entraîne la dépendance aux financements extérieurs » et « Le système de financement extérieur permet aux ONG un processus de gestion financière rigoureux » sont confirmées. Le système de financement extérieur impacte donc la gestion financière des ONG d'une part, en engendant des instabilités au niveau de leur financement et en entraînant leur dépendance aux financements extérieurs mais d'autre part en leur permettant un processus de gestion financière rigoureux. Les objectifs fixés sont donc atteints car les hypothèses ont été démontrées et prouvées. Lorsque les hypothèses sont prouvées, les objectifs spécifiques sont atteints et entraînant l'atteinte de l'objectif global.

L'étude s'est uniquement porté au niveau des ONG, bénéficiaires des financements extérieurs mais aucune recherche sur terrain n'a été effectuée auprès des agences de financement ou représentant des donateurs pour mieux comprendre la gestion des financements à la source même. Il paraît intéressant donc de savoir « Comment s'effectue la gestion des fonds des bailleurs au niveau des agences de financement implantés à Madagascar ? ».

BIBLIOGRAPHIE

OUVRAGES:

- BLANCHET Alain, GOTMAN Anne. « *L'enquête et ses méthodes : l'entretien* ». Editions Nathan, Paris, 1992, 125p ;
- BOREY Pierre, THIOMBIANO Taladidia. « *Initiation à la statistique descriptive* ». Ministère de la Coopération et du Développement, 1981, 733p ;
- CABANE Pierre. « *L'essentiel de la finance à l'usage des managers* ». 2^e édition, Eyrolles Editions d'Organisation, 2004, 395p ;
- HAUBERT Maxime et REY Pierre-Philippe. « *Les sociétés civiles face au marché* ». Editions Karthala, 2000, 299 p ;
- INSTAT, Banque Centrale de Madagascar. « *Etude sur les organisations non gouvernementales à Madagascar* ». Janvier 2014, 60p ;
- LEWIS Terry. « *Gestion financière pratique pour les ONG* ». Manuel de Cours, Mango Avril 2005, 85p ;
- MOSCAROLA Jean. « *Enquêtes et analyse de données avec le Sphinx* ». Librairie Vuibert, Février 1990, 307p ;
- OGIER Dov. « *Maxi Fiches de Gestion financière de l'entreprise* ». Dunod, Paris, 2008, 182p ;
- VINCENT Fernand. « *Financer autrement les associations et ONG du Tiers Monde* ». Volume I. IRED Genève, Juin 1994, 443p ;
- VINCENT Fernand. « *Manuel de recherche de financement et de gestion financière des ONG et Organisations de développement du Sud* ». Innovations et réseaux pour le développement (IRED) Genève, Avril 2003, 232p.

DOCUMENTS D'ENTREPRISE :

- Rapports d'audit 2007 à 2014 du SAF/FJKM
- Manuel de procédures de gestion administrative, budgétaire, financier et comptable du SAF/FJKM année 2011

TEXTES:

- **Loi n°96-030** du 14 aout 1997 portant régime particulier des ONG à Madagascar.

WEBOGRAPHIE :

- doc.rero.ch/record/11361/files/Christina_Tschopp.pdf ; Comment accompagner les ONG sur le chemin de la professionnalisation? Christina TSCHOPP ; Avril 2016
- <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1628.html>; Autofinancement et renforcement de l'autonomie d'un organisme ; Ana LARREGLE ; Février 2016
- <http://base.d-p-h.info/fr/fiches/premierdph/fiche-premierdph-1651.html>; Types de financement disponibles pour les ONG et agences de coopération concernées ; Ana LARREGLE; Février 2016
- <http://en.dial.ird.fr/content/download/88619/675797/version/1/file/Johannes.PDF>; Coordination des ONG de développement à Madagascar ; Patrick JOHANNES; Février 2016
- <http://fr.scribd.com/doc/124653821/L-approche-hypothetico-deductive#scribd>; L'approche hypothétoco-déductive ; Décembre 2015
- <http://societecivilemalgache.com/fr/charter-commune-de-la-societe-civile-malagasy/quest-ce-que-la-societe-civile>; Les organisations de la société civile ; Décembre 2015
- http://staps.univ-lille2.fr/fileadmin/user_upload/ressources_peda/Masters/SLEC/entre_meth_recher.pdf ; L'entretien comme méthode de recherche; Nicolas LEFEVRE; Février 2016
- <http://www.forumsyd.org/PageFiles/1708/Financial%20Manual%20%20French%20Printed%20Version.pdf?epslanguage=sv>; Manuel de gestion financière pour les partenaires ; ForumSyd ; Janvier 2016
- [http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero27\(1\)/soule.pdf](http://www.recherche-qualitative.qc.ca/documents/files/revue/edition_reguliere/numero27(1)/soule.pdf); Observation participante ou participation observante ; Soulé BASTIEN ; Février 2016
- http://www.societecivilemali.org/IMG/pdf/ARIANE_ManuelformationPL_VF.pdf; Le plaidoyer et le lobbying ; Mai 2016
- <http://www.thesaurus.gouv.qc.ca/tag/terme.do?id=9057>; Pays en voie de développement ; Gouvernement du Québec ; Février 2016
- <http://www.undp.org/content/undp/fr/home/mdgoverview/post-2015-development-agenda.html>; Objectifs de développement durable (ODD) ; PNUD; Février 2016

- <http://www.unesco.org/csi/pub/info/seacam9.htm>; Techniques de négociation et gestion de conflit ; Mai 2016
- <https://www.civicus.org/new/media/Budgetisation%20Part1.pdf>; La budgétisation ; Civicus ; Janvier 2016
- www.cairn.info/revue-internationale-des-sciences-administratives-2011-4-page-743.htm; Comment joindre les deux bouts : les réponses stratégiques des ONG du Sud aux conditions imposées par les bailleurs de fonds. Willem Elbers et Bas Arts ; Mai 2016
- www.futura-sciences.com; Définition documentation de l'AFNOR (Association Française de Normalisation); Février 2016
- www.ired.org/module/infodoc/phplid=4126; Fernand VINCENT ; Autofinancement des mouvements nationaux ; Décembre 2015
- www.numilog.com/package/extraits_pdf/e263880.pdf; Gestion financière ; Janvier 2016
- www.univ-montp3.fr/miap/...LeSphynx/SupportFormationInitiation.pdf; Le Sphinx Développement ; Avril 2016

COURS

- Cours de Méthodologie de la recherche, 4^e année Gestion, Année universitaire 2012/2013
- Cours de conception et gestion de projet, 4^e année Gestion, Année universitaire 2012/2013
- Cours de statistique et probabilités, 2^e année Gestion, Année universitaire 2010/2011
- Cours de Gestion des financements extérieurs, 4^e année Gestion, Année universitaire 2012/2013
- Cours de Statistiques, 1^{ère} année Gestion, Année universitaire 2009/2010
- Cours de gestion financière approfondie, 4^e année Gestion Option Finances et comptabilité, Année universitaire 2012/2013
- Cours d'Ingénierie financière, Master II Gestion Option Finance et Gouvernance d'Entreprise, Année universitaire 2014/2015

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

<u>ANNEXE I</u> : Présentation des ONG objet des entretiens.....	xv
<u>ANNEXE II</u> : Organigramme du SAF/FJKM.....	xviii
<u>ANNEXE III</u> : Guide d’entretien sur l’ONG et le thème.....	xix
<u>ANNEXE IV</u> : Questionnaire (adressé aux ONG à propos des hypothèses).....	xxii
<u>ANNEXE V</u> : Guide d’observation.....	xxiii
<u>ANNEXE VI</u> : Liste des AGR possibles dans le secteur primaire, secondaire et tertiaire....	xxv
<u>ANNEXE VII</u> : Dépouillement des questions constituant les sous variables des hypothèses.....	xxviii
<u>ANNEXE VIII</u> : Détails de calcul des coefficients de corrélation linéaire.....	xxvix

ANNEXE I: Présentation des ONG objet des entretiens

I. HANDICAP INTERNATIONAL

Handicap international est une Organisation de solidarité internationale non gouvernementale, indépendante et impartiale, sans but lucratif, ayant comme slogan « **réparer les vies** ». Elle s'engage en faveur des personnes handicapées auxquelles elle apporte un soutien sur plusieurs thématiques : la réadaptation, la réinsertion, la prévention, la défense de droit, le déminage humanitaire et plus récemment l'urgence. Elle est implantée dans 61 pays du monde et disposant de 327 projets dans ces pays. Cette ONG a été créée en 1982 et a son siège à Lyon, en France et son centre d'opération se situe à Bruxelles. Elle se propose d'améliorer les conditions de vie et promouvoir le respect de la dignité et des droits fondamentaux. Elle est active dans plusieurs pays dont Madagascar fait partie. Elle se propose comme mission de secourir et d'assister les populations vulnérables, handicapées ou réfugiées. Elle agit également pour le développement dans le domaine de la santé, de la prévention, de l'insertion sociale et économique. Handicap International a mis en place des bureaux dans les six grandes villes de Madagascar pour une meilleure coordination et mise en œuvre des projets. Son bureau principal se situe à Ambohijatovo Antananarivo. Les autres sites se trouvent à Antsiranana, Mahajanga, Toamasina, Toliara, Vatomandry. HI Madagascar qui a eu son accord de siège en 1993, est rattaché directement avec HI France. Son objectif est que la société malgache s'engage vers une plus grande prise en compte du handicap et de la personne handicapée dans le processus de développement. Pour accomplir ses missions, HI Madagascar exerce plusieurs activités. Ses activités reposent sur le développement local inclusif (inclus les personnes en situation de handicap), l'éducation inclusive, la santé communautaire et les droits et conventions. Actuellement, HI met en œuvre cinq projets dont la prévention de la filariose lymphatique, le projet d'éducation inclusive, le projet de relèvement précoce (projet d'urgence suite à l'inondation), le quartier d'avenir (réinsertion des personnes détenus) et le projet santé maternelle et infantile au niveau des CSB.

II. ONG HARDI

HARDI est l'acronyme de « Harmonisation des Actions pour la Réalisation d'un Développement Intégré ». Elle a été créée en 1993 en tant qu'association dans le but d'œuvrer pour le développement à Madagascar soutenue par HARDI France mais en 2006, elle était devenue une ONG de droit malagasy. Son siège se trouve à Manarintsoa Afovoany. L'assistanat n'entre pas du tout dans sa politique, par contre HARDI favorise les actions intégrées et les initiatives locales. L'organisme travaille dans plusieurs domaines sensibles du

développement dont l'éducation et les microcrédits en milieu urbain. C'est un acteur du développement rural par son appui à certaines filières agricoles ou par son action pour la sécurisation foncière. Elle a pour missions, au niveau des acteurs privés, de contribuer à l'amélioration des revenus des paysans par une production agricole à haute valeur ajoutée et de participer à la création d'emploi par le biais de la promotion des entrepreneurs de services tant ruraux qu'urbains. Au niveau des administrations territoriales, elle se propose de contribuer à la sécurisation foncière, avec une attention particulière sur l'accès à la terre des pauvres, de contribuer à l'accès à la santé, à l'éducation, à l'énergie des pauvres et participe à l'amélioration de la salubrité des quartiers. Et au niveau international, elle contribue à la réflexion mondiale sur les thèmes la concernant en participant à des colloques ou des séminaires internationaux et en étant membre de réseaux internationaux. Les objectifs de l'ONG HARDI sont les suivants : comprendre le monde rural et urbain; élaborer des actions visant à auto-responsabiliser les populations en difficulté en favorisant les initiatives locales et privilégier les actions intégrées pour parvenir à des solutions adaptées et durables à Madagascar. Les actions de l'ONG s'articulent donc à travers les programmes sécurisation foncière, agriculture familiale et enfants en situation difficile.

III. ENDA MADAGASCAR OCEAN INDIEN

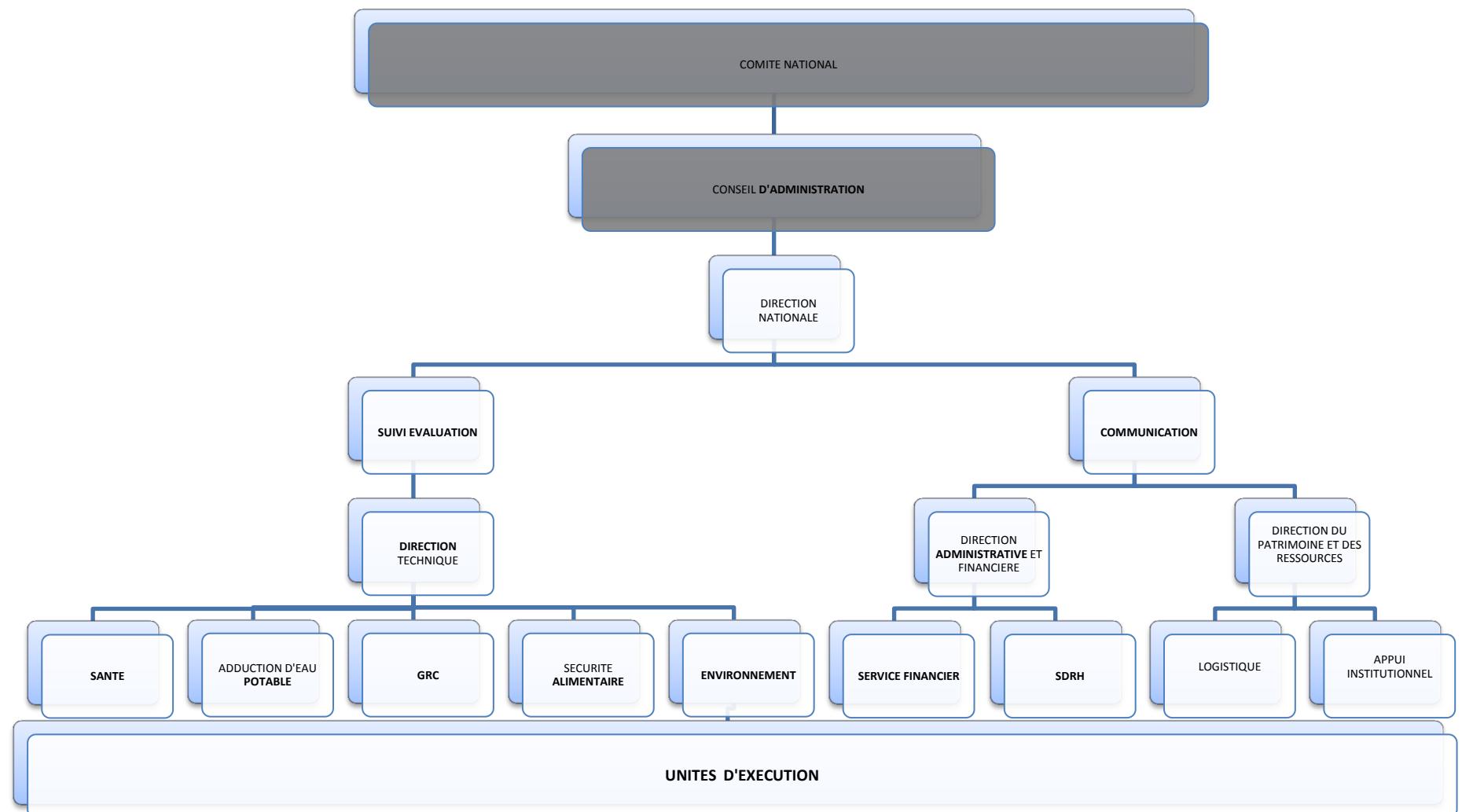
Enda est une ONG internationale créée en 1972 basée à Dakar Sénégal. Elle est composée d'entités autonomes coordonnées par un secrétaire exécutif. Elle agit à travers différents domaines liés à l'environnement et au développement. Enda s'investit avec les groupes de base à partir de leurs expériences et en fonction de leurs objectifs, dans la recherche et la mise en œuvre d'un développement alternatif. Elle est présente dans quatorze pays d'Afrique, cinq pays d'Amérique latine et deux pays d'Asie. Enda Madagascar OI, créée en 1996 à Antananarivo, est l'entité décentralisée de l'ONG Enda Tiers Monde. Elle intervient aussi à Majunga et en appui à certaines communes. Enda OI concentre ses efforts vers les populations les plus démunies en milieu urbain. Son siège se trouve à Antetezana Afovoany 67 Ha. L'ONG développe ses activités selon cinq axes prioritaires. L'axe « amélioration de l'habitat et de l'assainissement » est d'accompagner les familles propriétaires dans leur projet d'amélioration de leur habitat avec un système d'épargne et crédit et de promouvoir le logement social. L'axe « assainissement des quartiers » consiste à accompagner les élus, les leaders de quartiers dans la mise en œuvre d'un système de gestion communautaire des déchets ménagers. Ce projet a été lancé dans quarante-cinq (45) quartiers d'Antananarivo et dix (10) à Mahajanga. L'axe « lutte contre la violence envers les femmes » se propose de

mettre en place et renforcer un réseau d'organisations engagées dans la lutte contre la violence conjugale et proposant des solutions aux femmes victimes. Mais aussi de renforcer la protection des femmes par une meilleure utilisation des dispositifs et lois existantes, et sensibiliser la population d'Antananarivo au problème de violence conjugale. L'axe « éducation alternative et insertion » est réalisé par l'existence des lieux d'accueil en libre adhésion (quatre maisons d'accueil) où sont proposés des activités éducatives et socio-culturelles, et surtout un accompagnement individualisé dans leur projet de vie. L'axe « formation des acteurs de développement » offre des formations en alternance avec la pratique, qui s'appuient sur l'expérience de chacun, dans une démarche participative.

IV. ONG MANDA

L'ONG a été créée en 1999. Elle a pour objectif la réinsertion sociale des enfants en situation de rue dans la commune urbaine d'Antananarivo. Son programme concerne en général l'éducation formelle (qui sont pour les enfants qui ont déjà été scolarisés) et l'éducation non formelle (l'alphabétisation). Nous pouvons citer les activités suivantes : activité socio-culturel (parascolaire), accompagnement familial, assistance médicale, la formation professionnelle ainsi que l'épargne, appelé aussi banque des enfants qui leur permettent de préparer ses projets d'avenir. L'ONG dispose de quatre centres dont le centre Tsiry, le centre Vony (pour les filles), le centre Felana et le gite de nuit. Son siège se trouve à Tsiadana. L'ONG collabore avec plusieurs partenaires tels que le Programme Alimentaire Mondial, Planète Urgence,... et est membre de quelques plateformes telles que la plateforme de la société civile pour l'enfance, l'Action Scolaire d' Appoint pour les Malgaches Adolescents (ASAMA),...

Annexe II : ORGANIGRAMME DU SAF / FJKM



ANNEXE III: Guide d'entretien sur l'ONG et le thème

Université d'Antananarivo

**Faculté DEGS, Département Gestion, Master II option Finance et Gouvernance
d'Entreprise**

GUIDE D'ENTRETIEN

Thème : Système de financement extérieur et gestion financière des ONG.

Objet du questionnaire : Obtenir des informations prouvant que le système de financement extérieur impacte la gestion financière des ONG ; préparation mémoire de Master II

ONG :

Type : ONG Nationale ONG Internationale

I- INFORMATIONS GENERALES SUR L'ENQUETE

Nom et prénoms :

Age : 20 ; 30] 30 ; 40] 40 ; 50] 51 +

Sexe : Masculin Féminin

Niveau d'étude : Doctorat Master Licence Inférieur licence

Expérience (années) : 1 à 5 6 à 10 plus de 10 ans

Fonction :

II- INFORMATION GENERALE SUR L'ONG

Dénomination :

Adresse :

Missions et visions :

Objectifs :

Historique :

Activités :

Organisation :

III- INFORMATIONS SUR LA GESTION FINANCIERE DE L'ONG

IV – INFORMATIONS SUR L’IMPACT DU SYSTEME DE FINANCEMENT EXTERIEUR SUR LA GESTION FINANCIERE DES ONG

1) Avez-vous rencontré des difficultés financières ces derniers temps ?

OUI NON

a- Si Oui, quels types de difficultés avez-vous rencontrés ?

- Baisse des subventions
- Arrêt brutal/ suspension des financements
- Difficultés de financement
- Retard de virement
- Problème de trésorerie
- Autres à préciser :

.....
.....
.....
.....

b- Quand exactement et quels ont été les causes ?

- c- Quelles ont été les décisions prises lors de ces périodes de difficulté?
- d- Quelle est la cause du retard de déblocage des fonds?

2) Avez-vous entamé des démarches pour augmenter les ressources internes de l’ONG?

Oui Non

Si OUI, lesquels ?

3) Comment le système de financement extérieur impacte-t-il la gestion financière?

ANNEXE IV: QUESTIONNAIRE (adressé aux ONG à propos des hypothèses)

1) Pouvez-vous mesurer l'impact du système de financement extérieur sur la gestion financière de l'ONG ?

Pas d'impact Moyen Significatif Très significatif

2) Est-ce que le système de financement impacte la trésorerie de l'ONG ?

Plutôt non Moyen Plutôt oui Beaucoup

3) Est-ce que le système de financement impacte les prévisions de l'ONG ?

Plutôt non Moyen Plutôt oui Beaucoup

4) Le système de financement extérieur engendre-t-il des instabilités au niveau du financement de l'ONG ?

En désaccord Neutre En accord Très en accord

5) Le système de financement extérieur entraîne-t-il la dépendance aux financements extérieurs ?

En désaccord Neutre En accord Très en accord

6) Les ressources ou budget de l'ONG financé par l'extérieur est de :

0 à 20% 21 à 40% 41 à 60% 61 à 80% à plus de 80%

7) De la totalité des charges de structure de l'ONG, le pourcentage de ceux financés par l'extérieur est de :

0 à 20% 21 à 40% 41 à 60% 61 à 80% à plus de 80%

8) Le système de financement extérieur permet-il à l'ONG d'avoir un processus de gestion financière rigoureux ?

En désaccord Neutre En accord Très en accord

9) Les exigences des bailleurs de fonds en matière de gestion financière apportent-elles plus de rigueur au niveau du traitement de l'information financière ?

Plutôt non Moyen Plutôt oui Beaucoup

10) Les contrôles exigés à l'ONG permettent l'efficacité de sa gestion financière.

Plutôt non Moyen Plutôt oui Beaucoup

ANNEXE V: Guide d'observation

I- Caractéristiques

Thème du mémoire : Système de financement extérieur et gestion financière des ONG

Lieu observé : SAF/FJKM – Service financier

Nature : Organisation Non Gouvernementale

Acteurs du service financier: six (6) Responsable Administratif et Financier des projets sous la supervision du Directeur Administratif et Financier. Ce service est en interaction avec tous les autres services et les programmes.

Durée de l'observation : six (6) mois

II- Les éléments à observer en question

1) Questions générales

- Quels sont les différents programmes et projets du SAF/FJKM ?
- Quels sont les différents types de tâches effectués au niveau du service ?
- Quels sont les différents outils de travail ?
- Quelles sont les responsabilités de chacun des acteurs ?
- Comment s'effectue la division des tâches pour les différents programmes du SAF/FJKM ?
- Comment se présente l'environnement de travail ?
- Quels sont les types de financement de l'ONG ?
- L'organisation a-t-elle un manuel de procédures ?

2) Questions relatives à l'étude

- Comment s'effectue la gestion des financements extérieurs en pratique pour les programmes/projets?
- Comment s'effectue la gestion financière des ressources internes ?
- Comment s'effectue la gestion de trésorerie ?
- Y-a-t-il des projets dont le financement rencontrent des problèmes ? Combien ?
- Comment décrire la situation ?
- Comment se manifeste les conséquences ?
- Quelles actions l'ONG entame-t-elle pour y remédier?
- L'ONG participe-t-elle au financement de ses charges ?
- Quelles sont les démarches entamées pour l'obtention de financement ?
- Quelles sont les situations dont l'obtention ou non de financement dépend ?

- Quels sont les étapes de l’élaboration et la gestion budgétaire ?
- Quelles sont les étapes de décaissement des fonds ?
- Comment s’effectue l’allocation des fonds et la régularisation des dépenses ?
- La comptabilité est-elle basée sur les normes nationales et internationales ?
- Quels sont les différents états fournis et la fréquence de leur établissement ?
- Les impératifs des bailleurs de fonds sont-ils appliqués dans la gestion?
- Comment s’effectue le contrôle au sein du service ?
- L’ONG fait-elle auditer ses comptes ?
- Quelle est la fréquence des audits de compte de l’ONG et de ses projets ?
- Des bailleurs de fonds effectuent-ils des contrôles sur les lieux ?

ANNEXE VI: Liste des AGR possibles dans le secteur primaire, secondaire et tertiaire

1) Liste des AGR possibles dans le secteur primaire

Secteur	Sous-secteur
Elevage d'animaux	- avicole - caprin - ovin - apicole - cunicole...
Transformation des produits animaux	- collecte du lait et ses dérivés - valorisation du cuir - valorisation de la laine - valorisation de la viande
Production végétale	- jardins potagers - cultures maraîchères - arboriculture fruitière - culture de plantes aromatiques et médicinales,...
Transformation des produits végétaux	- transformation des céréales - minoterie artisanale - écrasement des fruits et légumes - séchage des fruits - conserve des légumes et des fruits
Valorisations des produits de terroir	-vignobles, fraises, café, vanille, cacao, riz, canne à sucre, fibre de raphia, muscade, gingembre, poivre, thé,... -collecte, transformation, conditionnement et commercialisation des produits -mise en place de stations d'élevage des espèces de gibier
Pêche artisanale	-production, transformation, valorisation et commercialisation des produits de la mer : poissons, crustacées, algues,...

Source : Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité ; Boîte à outil du développement social ; AGR; Gouvernement du Maroc

2) Types d'AGR possibles dans le secteur secondaire

Secteur	Sous-secteur
Artisanat de production : équipement de la personne, de la maison	-ameublement, habillement, bâtiment, décoration,... -production utilitaire -artisanat d'art
Filières de production émergentes	-bâtiment traditionnel -tissage haut de gamme -fer forgé -poterie/céramique d'art -couture traditionnelle féminine haut de gamme
Filières de services émergentes	-métiers de réparation et d'entretien -métier de bouche -métier d'aide et de service aux personnes
Artisanat d'art	-décoration -habillement -équipement de la maison

Source : Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité ; Boîte à outil du développement social ; AGR; Gouvernement du Maroc

3) Types d'AGR possibles dans le secteur tertiaire

Secteur	Sous-secteur
Artisanat de service	-réparation -esthétique, coiffure -plomberie, électricité, menuiserie,...
Tourisme	-hébergement -restauration -circuits touristiques -attractions sportives -orientation, information, guides -activités d'animation, artistiques, culturelles,...
Commerce	-mise à niveau du commerce ambulant -formalisation d'activités informelles -création d'espaces de commercialisation de produits et services
Service de proximité	-soutien de l'externalisation des activités et services -services aux entreprises, aux personnes (soutien scolaire, activités parascolaires...)
Labellisation, commercialisation, certification,...	-activités spécifiques à la valorisation des produits du terroir
Et autres secteurs	-études de marchés -foires et salons -recherche action...

Source : Ministère du Développement social, de la Famille et de la Solidarité ; Boîte à outil du développement social ; AGR; Gouvernement du Maroc

ANNEXE VII: Dépouillement des questions constituant les sous variables des hypothèses

Questions n° 2 et 3: Est-ce que le système de financement impacte la trésorerie et les prévisions de l'ONG ?

Instabilités	Trésorerie	Prévisions
Non répondant	3	3
Plutôt non	0	0
Moyen	2	2
Plutôt oui	5	6
Beaucoup	5	4
Total	15	15

Source : Auteur Mai 2016

Questions n° 6 et 7: La part des ressources ou budgets des ONG financé par l'extérieur et le pourcentage des charges de structure financés par l'extérieur.

Dépendance	Ressources ou budget financé par l'extérieur	Part des charges de structure financé par l'extérieur
Non répondant	3	3
0 à 20%	0	0
21 à 40%	0	0
41 à 60%	0	0
61 à 80%	3	2
A plus de 80%	9	10
Total	15	15

Source : Auteur Mai 2016

Questions n° 9 et 10: Les exigences des bailleurs de fonds apportant plus de rigueur au niveau du traitement de l'information financière et l'efficacité de la gestion financière par les contrôles exigées.

Gestion financière rigoureuse	Traitement de l'information financière	Contrôle
Non répondant	3	3
Plutôt non	0	0
Moyen	0	0
Plutôt oui	5	3
Beaucoup	7	9
Total	15	15

Source : Auteur Mai 2016

ANNEXE VIII: Détails de calcul des coefficients de corrélation linéaire

1) TDE entre le degré d'impact du système de financement extérieur et les instabilités au niveau du financement des ONG

x \ y	1	2	3	4	5	ni.	ni.xi	(xi - \bar{x}) ²	ni. (xi - \bar{x}) ²	nij*xi*yj
1	3					3	3	6,42	19,25	3
2						0	0	2,35	0	0
3				2		2	6	0,28	0,57	24
4				4	2	6	24	0,22	1,31	104
5				2	2	4	20	2,15	8,60	90
n.j	3	0	0	8	4	15	53		29,73	221
n.j*yj	3	0	0	32	20	55				
(yj - \bar{y}) ²	7,11	2,78	0,44	0,11	1,78					
n.j(yj - \bar{y}) ²	21,33	0	0	0,89	7,11	29,33				
nij*xi*yj	3	0	0	128	90	221				

Source : Auteur Mai 2016

En s'appuyant sur les formules présentées dans le premier chapitre, nous avons les résultats suivants :

Moyennes marginales
$\bar{X} = 3,53$
$\bar{Y} = 3,67$

Variances
$V(X) = 1,98$
$V(Y) = 1,96$

Ecart-types
$\sigma(x) = 1,41$
$\sigma(y) = 1,40$

Covariance
$Cov(X ; Y) = 1,78$

Après les divers calculs, le coefficient de corrélation linéaire est de

r = 0,90

2) TDE entre le degré d'impact du système de financement extérieur et la dépendance aux financements extérieurs

x \ y	1	2	3	4	5	ni.	ni.xi	(xi - \bar{x}) ²	ni. (xi - \bar{x}) ²	nij*xij*yj
1	3					3	3	6,42	19,25	3
2						0	0	2,35	0	0
3			1	1		2	6	0,28	0,57	21
4			1	3	2	6	24	0,22	1,31	100
5				3	1	4	20	2,15	8,60	85
n.j	3	0	2	7	3	15	53		29,73	209
n.j*yj	3	0	6	28	15	52				
(yj - \bar{y})²	6,58	2,44	0,31	0,18	2,04					
n.j(yj - \bar{y})²	19,73	0	0,62	1,24	6,13	27,73				
nij*xij*yj	3	0	21	120	65	209				

Source : Auteur Mai 2016

D'après les formules, nous avons les résultats suivants :

Moyennes marginales
$\bar{X} = 3,53$
$\bar{Y} = 3,47$

Variances
$V(X) = 1,98$
$V(Y) = 1,85$

Ecart-types
$\sigma(x) = 1,41$
$\sigma(v) = 1,36$

Covariance
$Cov(X ; Y) = 1,68$

Le coefficient de corrélation linéaire équivaut à

$$\mathbf{r = 0,88}$$

3) TDE entre le degré d'impact du système de financement extérieur et le processus de gestion financière rigoureux

x \ y	1	2	3	4	5	ni.	ni.xi	(xi - \bar{x}) ²	ni. (xi - \bar{x}) ²	nij*xi*yj
1	3					3	3	6,42	19,25	3
2						0	0	2,35	0	0
3				1	1	2	6	0,28	0,57	27
4				3	3	6	24	0,22	1,31	108
5				1	3	4	20	2,15	8,60	95
n.j	3	0	0	5	7	15	53		29,73	233
n.j*yj	3	0	0	20	35	58				
(yj - \bar{y})²	7,64	3,11	0,58	0,04	1,51					
n.j(yj - \bar{y})²	22,93	0	0	0,22	10,58	33,73				
nij*xi*yj	3	0	0	80	150	233				

Source : Auteur Mai 2016

En s'appuyant sur les mêmes formules présentées dans le chapitre premier, nous avons les résultats suivants :

Moyennes marginales
$\bar{X} = 3,53$
$\bar{Y} = 3,87$

Variances
$V(X) = 1,98$
$V(Y) = 2,25$

Ecart-types
$\sigma(x) = 1,41$
$\sigma(y) = 1,50$

Covariance
$Cov(X ; Y) = 1,87$

Après les divers calculs, le coefficient de corrélation linéaire est de

r = 0,89

TABLES DES MATIERES

	Pages
REMERCIEMENTS.....	i
AVANT PROPOS.....	ii
RESUME.....	iii
ABSTRACT.....	iv
SOMMAIRE.....	v
LISTE DES TABLEAUX.....	vi
LISTE DES FIGURES.....	vii
LISTE DES ABREVIATIONS.....	viii
INTRODUCTION.....	1
 CHAPITRE I : MATERIELS ET METHODES	
Introduction.....	8
 Section I : MATERIELS.....	8
1.1 Zone de l'étude.....	8
1.1.1 Organisation Non Gouvernementale (ONG).....	9
1.1.2 Présentation du SAF/FJKM.....	9
1.1.3 Justification du choix de la zone d'étude.....	11
1.2 Le système de financement extérieur.....	12
1.2.1 Généralités.....	12
1.2.1.1 Financement des créanciers ou donateurs multilatéraux.....	13
1.2.1.2 Financement des banques de développement.....	13
1.2.1.3 Financement des créanciers ou donateurs bilatéraux.....	14
1.2.2 Blocages et limites du système de financement actuel.....	15
1.3 Théories sur la gestion financière.....	16
1.3.1 Définitions.....	16
1.3.2 Eléments de la gestion financière.....	17
1.3.3 Reporting financier.....	18
 Section 2 : METHODES.....	19
2.1 Méthodes de collecte des données.....	19
2.1.1 Recherche documentaire.....	19
2.1.2 Echantillonnage, questionnaire et entretien.....	20

2.1.3 L'observation participante.....	21
2.2 Méthode de traitement et approche méthodologique.....	23
2.2.1 Méthode de traitement des données.....	23
2.2.1.1 Logiciel Excel.....	23
2.2.1.2 Logiciel Sphinx.....	23
2.2.2 Approche méthodologique : la méthode hypothético-déductive.....	24
2.3 Méthode d'analyse.....	25
2.3.1 Analyse statistique : le « r » de Pearson.....	25
2.3.2 Analyse dynamique de la situation budgétaire et financière du SAF/FJKM.....	26
Section 3 : DEMARCHEES DE VERIFICATION DE CHAQUE HYPOTHESE.....	27
3.1 Explication des hypothèses.....	27
3.1.1 Présentation des hypothèses.....	27
3.1.2 Traduction des hypothèses en variables.....	28
3.2 Démarche de vérification de chaque hypothèse.....	29
3.2.1 Démarche de vérification de la première hypothèse.....	29
3.2.2 Démarche de vérification de la seconde hypothèse.....	30
3.2.3 Démarche de vérification de la troisième hypothèse.....	30
3.3 Limites de l'étude et chronogramme des activités menées.....	30
3.3.1 Temps, espace, au niveau de l'étude.....	31
3.3.2 Coût.....	31
Conclusion.....	32
CHAPITRE II : RESULTATS.....	33
Introduction.....	33
Section 1 : RESULTATS DES ENQUETES PAR QUESTIONNAIRE AVEC LES ONG.....	33
1.1 Résultats obtenus du questionnaire sur les trois hypothèses.....	33
1.1.1 Résultats relatifs à la première hypothèse.....	34
1.1.2 Résultats relatifs à la seconde hypothèse.....	34
1.1.3 Résultats relatifs à la troisième hypothèse.....	35
1.2 Traitement statistique : calcul du coefficient de corrélation « r ».....	35
1.2.1 Corrélation entre le système de financement extérieur et les instabilités au niveau du financement des ONG.....	35

1.2.2 Corrélation entre le système de financement extérieur et la dépendance aux financements extérieurs.....	36
1.2.3 Corrélation entre le système de financement extérieur et le processus de gestion financière rigoureux.....	38
Section 2 : RESULTATS OBTENUS DE L'ANALYSE DES DONNEES FINANCIERES RELATIVES AU HYPOTHESES DE L'ONG SAF/FJKM.....	39
2.1 Résultats sur la première hypothèse.....	39
2.1.1 Evolution des budgets et des réalisations.....	39
2.1.2 Comparaison entre les budgets contractés et les virements reçus.....	41
2.1.3 Structure des dépenses par année.....	42
2.2 Résultats sur la seconde hypothèse.....	44
2.2.1 Budgets financés par l'extérieur par rapport aux financements internes.....	45
2.2.2 Financement des charges de structure et les ressources financières.....	46
2.2.3 Subventions, ressources internes et autres ressources.....	47
2.3 Résultats sur la troisième hypothèse.....	48
2.3.1 Organisation du SAF/FJKM et ses procédures de gestion.....	48
2.3.2 Système comptable de l'ONG.....	49
Conclusion.....	50
CHAPITRE III : DISCUSSIONS ET RECOMMANDATIONS.....	51
Introduction.....	51
Section 1 : DISCUSSIONS.....	51
1.1 Discussions sur les modalités des subventions et les contraintes du système de financement extérieur.....	51
1.1.1 Modalités des subventions.....	51
1.1.2 Contraintes ou limites du système de financement extérieur.....	52
1.2 Discussions des résultats obtenus de l'analyse statistique.....	55
1.2.1 Discussions concernant la première hypothèse.....	55
1.2.2 Discussions concernant la seconde hypothèse.....	56
1.2.3 Discussions concernant la troisième hypothèse.....	58
1.3 Discussions de l'analyse des données financières du SAF/FJKM.....	59
1.3.1 Discussions sur l'analyse des budgets, des réalisations et des financements extérieurs.....	59

1.3.1.1 Analyse des budgets et réalisations.....	59
1.3.1.2 Analyse des budgets contractés, des virements et de la trésorerie.....	61
1.3.1.3 Analyse des dépenses.....	62
1.3.2 Discussions des résultats obtenus sur l'analyse de la dépendance de l'ONG vis-à-vis des financements extérieurs.....	63
1.3.3 Discussions sur le processus de gestion financière.....	64
Section 2 : RECOMMANDATIONS.....	66
2.1 Recommandations pour éviter les difficultés liées aux instabilités.....	66
2.1.1 Meilleure négociation avec les bailleurs de fonds.....	66
2.1.2 Relation de confiance avec les bailleurs de fonds.....	67
2.1.3 Proposition de plan pour l'amélioration de la communication en ONG.....	68
2.2 Recommandations pour développer les fonds propres des ONG : Mise en œuvre d'activités économiques rentables.....	70
2.2.1 Activités Génératrices de Revenus (AGR).....	71
2.2.2 Business plan.....	72
2.2.3 Financement des AGR.....	72
2.3 Recommandations pour la troisième hypothèse et recommandations complémentaires..	73
2.3.1 Recommandations pour la troisième hypothèse.....	73
2.3.1.1 Gestion du temps.....	74
2.3.1.2 Motiver le personnel.....	75
2.3.2 Recommandations complémentaires.....	75
2.3.2.1 Plaidoyer.....	75
2.3.2.2 Conditions pour la réussite de ces stratégies.....	77
Conclusion.....	77
CONCLUSION.....	79
BIBLIOGRAPHIE.....	x
ANNEXES	xiv
TABLES DES MATIERES.....	xxxii