



MINISTÈRE DE L'ENSEIGNEMENT SUPÉRIEUR,
DE LA RECHERCHE ET DE L'INNOVATION

Domaine : Sciences économiques et de gestion

Mention : Ingénierie financière

Option : Finance d'entreprise

Mémoire en vue de l'Obtention du diplôme de Master en Finance

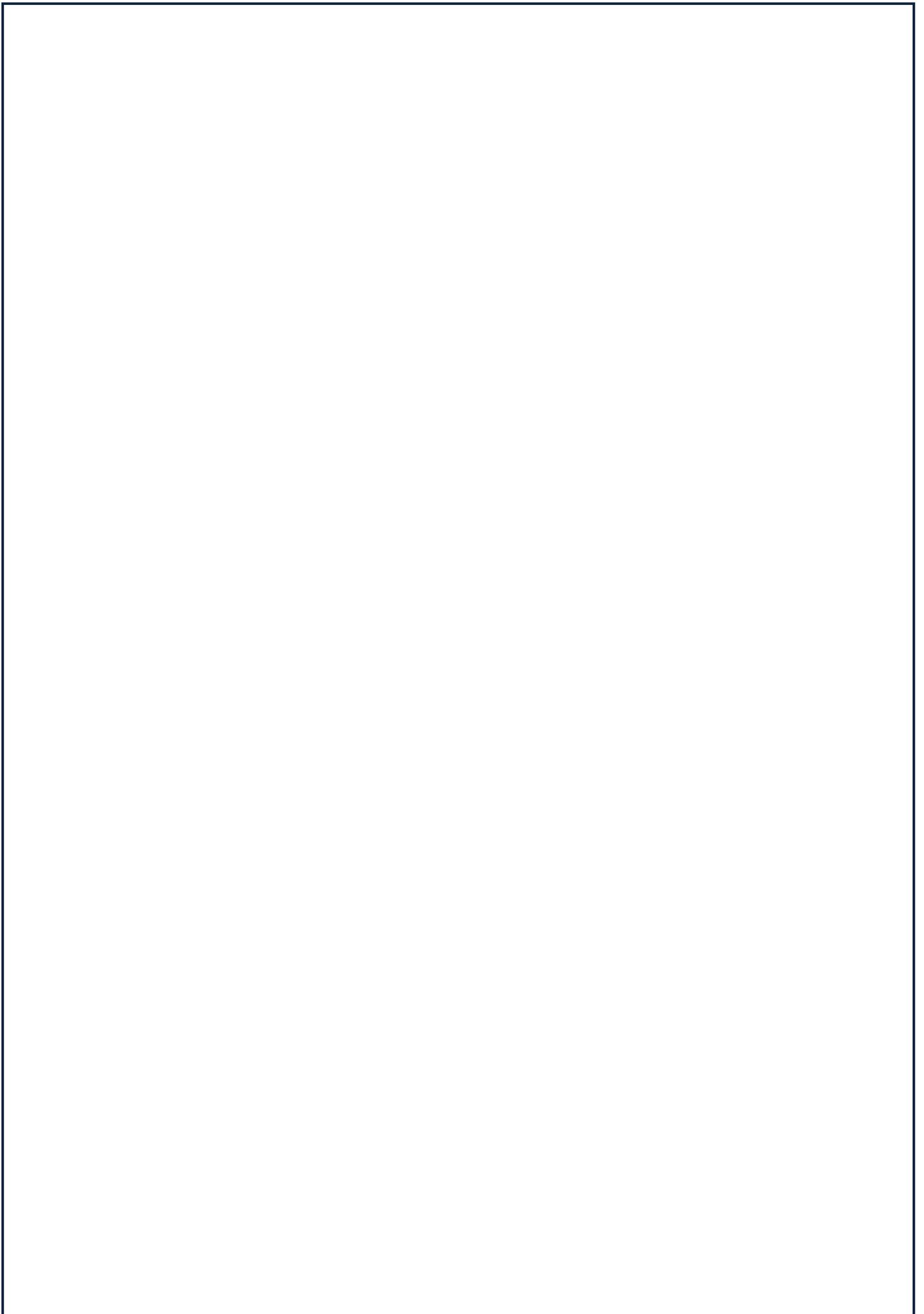
SUJET

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES
PROJETS DE DEVELOPPEMENT : Cas du projet de «
Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en
Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG
SAVE THE CHILDREN**

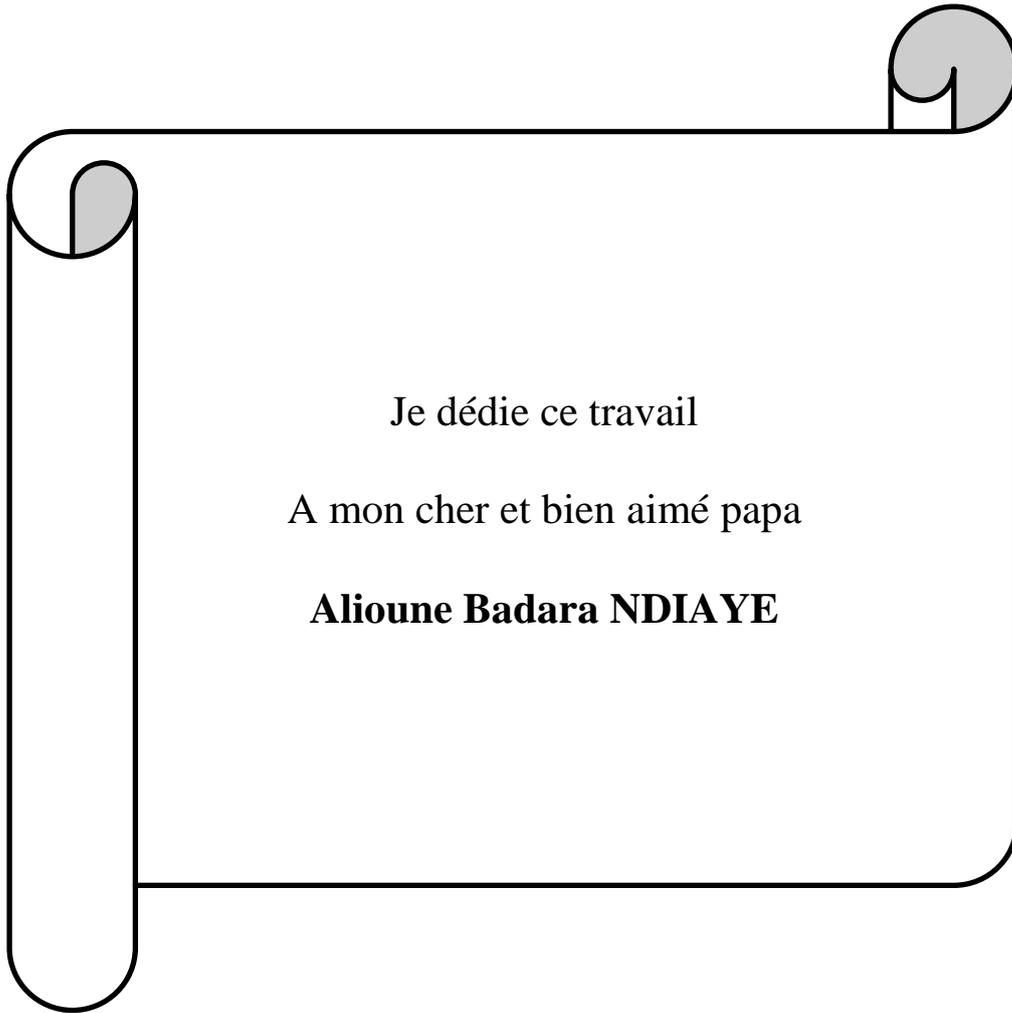
Présenté par :
Sokhna NDIAYE

Encadreur :
Dr Aliou Diop
Sous la supervision du :
Pr Mor Talla Diallo

**Promotion
2013 - 2014**



❖ **DEDICACE**



Je dédie ce travail
A mon cher et bien aimé papa
Alioune Badara NDIAYE

❖ REMERCIEMENTS

Le volume d'un travail aussi important et minutieux n'est réussi que par une conjonction d'efforts. C'est pourquoi nous tenons à remercier tous ceux qui ont de près ou de loin contribué à la rédaction de ce mémoire.

Nos remerciements vont à :

- Mon papa pour tous les sacrifices consentis, pour le soutien infaillible et pour l'amour et la protection inconditionnelle.
- Ma mère pour qui n'a jamais cessé de me soutenir, de me conseiller et de prier pour moi.
- Merci à toute ma famille pour les prières

Ma pensée se tourne aussi vers

- Mon encadreur Dr Aliou DIOP pour sa disponibilité, ses conseils et son soutien tout au long de la production de ce travail.
- Tout le personnel de Save the children sans qui ce travail n'aurait pas abouti, merci pour leur accueil et leur disponibilité.

Nous remercions et saluons tous les membres de l'administration du groupe SUPDECO Dakar, le corps professoral et l'ensemble du personnel.

Nous se saurions terminer sans faire un spécial dédicace à nos camarades de promotion ainsi que nos aînés et cadet de la famille « supdecoise » avec qui nous avons certes cheminé mais aussi grandi humainement.

❖ AVANT –PROPOS

Première Business School du Sénégal, le Groupe Supdeco Dakar forme des managers de haut niveau dans tous les métiers du management et des TIC depuis 1993.

A l'affût des mutations d'une économie en perpétuel mouvement, **Supdeco** a su se développer au fil des années, pour devenir un groupe rayonnant, renfermant en son sein Treize (13) pôles de formation supérieure de haute qualité et un incubateur académique d'entreprise.

Le **Groupe Supdeco Dakar** c'est donc :

- Un établissement d'enseignement supérieur agréé par l'Etat riche de **24 ans** d'expertise dans la formation.
- Un groupe certifié **ISO 9001 version 2008** et **Centre d'Excellence UEMOA**.
- Des "Bachelor" et "Master" reconnus par le **CAMES**.
- Plus d'une centaine d'offres de formation couvrant tous les domaines du Management et des **TIC**.
- Des formations initiales, continues ou en alternance, aux normes et standards internationaux.
- Plus de *350 professeurs émérites et cadres impliqués dans la formation*.
- La possibilité de poursuivre des études dans les meilleures Universités et Ecoles de Commerce en **Europe, en Amérique, au Canada, en Chine**.
- Des outils pédagogiques de dernière génération.
- Un incubateur académique d'entreprise : **Supdeco Business Incubator**.
- Un taux d'insertion exceptionnel des diplômés.
- Des étudiants provenant de plus de **25 pays**.
- Une vie associative et sportive très intense.

Supdeco Dakar a bâti sa *réputation sur la qualité, la rigueur, et la pertinence de ses enseignements*.

Ses programmes s'enrichissent de leur propre histoire, mais aussi de l'expérience et de l'expertise des partenaires du Groupe.

❖ SIGLES ET ABREVIATIONS

AEMO : Action Educative en Milieu Ouvert

ALERGUI : Association des Leaders Religieux de Guinée

ANIOS : Association Nationale des Imams et Oulémas du Sénégal

ASC : Agents de Santé Communautaire

CCC : Communication pour un Changement de Comportement

CI-AF : Comité Interafricain

CIP : Centre d'Information de Proximité

CNAPN : Comité National d'Action pour l'Abandon des Pratiques Néfastes

CPETAFE : Coordination sur les Pratiques Traditionnelles affectant la Santé des Femmes et des Enfants

CPN : Consultations Périnatales

CPoN : Consultations Post-natales

DJOLIBA : Centre de Réflexion, de Formation-Action, de Documentation pour le Développement

GAMCOTRAP : Gambia Committee on Traditional Practices

ECOSOC : Charte des Nations Unies consacrées au Conseil économique et social

EDS : Enquête Démographique et de Santé

IDH : Indicateur de Développement Humain

ISO : Organisation internationale de normalisation

MGF : Mutilations génitales féminines

OFAD : Organisation de Formation d'Appui au Développement

OMS : Organisation Mondiale de la Santé

ONG : Organisations Non Gouvernementales

PIB : Produit Intérieur Brut

PNB : Produit National Brut

PNUD : Programme des Nations Unies sur le Développement Humain

SABOU : ONG pour la promotion de la protection des enfants et de leurs biens être

SCI : Save the Children International.

UNICEF : Fonds des Nations unies pour l'enfance

USAID : Agence des États-Unis pour le développement international

❖ LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES

Figure 1 : Principales composantes d'un projet.....	21
Figure 2 : Les pierres angulaires de la gestion financière.....	27
Figure 3 : Processus de planification financière d'un projet	30
Figure 4 : Données chiffrées de l'année 2014.....	34
Figure 5 : Evolution des budgets et des réalisations du projet	48
Figure 6 : Listing des dépassements non autorisés.....	51
Tableau 1 : Situation d'exécution budgétaire de 2010 à 2012	47
Tableau 2 : Taux d'évolution des budgets et réalisations	47

❖ RESUME DU MEMOIRE

Les Organisations non gouvernementales (ONG) sont des entités à but non lucratif qui pour mener leurs activités reçoivent des financements des bailleurs de fonds privés ou gouvernementaux. Pour accéder à ces financements, elles doivent pour la plupart remplir un certain nombre de conditions à savoir présenter des procédures comptables et financières, d'audits, de contrôle interne et de passation de marché offrant des garanties équivalentes aux standards internationalement reconnus. La justification des fonds pendant les différentes étapes des projets des ONG passera non seulement par une gestion financière rationnelle, mais aussi par le respect des procédures comptables et financières et des clauses contractuelles. Au regard de telles exigences et à travers l'observation d'un projet de l'organisme Save the children, ce travail essaye de déceler l'origine des écarts constatés dans les rapports financiers de projet.

L'analyse de ce projet révèle quelques dysfonctionnements principalement dus au non-respect des procédures comptables et financières et au manque de contrôle.

L'analyse de l'incidence de la gestion financière sur les performances des ONG est la finalité principale de l'étude.

SOMMAIRE

❖ <i>DEDICACE</i>	<i>I</i>
❖ <i>REMERCIEMENTS</i>	<i>II</i>
❖ <i>AVANT –PROPOS</i>	<i>III</i>
❖ <i>SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	<i>IV</i>
❖ <i>LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</i>	<i>V</i>
❖ <i>RESUME DU MEMOIRE</i>	<i>VI</i>
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	4
I. Problématique	4
II. Objectifs de Recherche	8
III. Hypothèses de travail	8
IV. Revue de Littérature	8
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	15
I. Cadre et Délimitation de l’Etude	15
II. Outils d’Investigation et de Collecte des Données	17
III. Les difficultés rencontrées et les limites de la recherche	18
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	19
Chapitre I : Cadre Conceptuel	19
I. Définition des Concepts	19
II. Gestion Financière d’un Projet	25
III. Ressources Financières dans l’Organisation	28
Chapitre II : Cadre Organisationnel	31
I. Présentation de SAVE THE CHILDREN	31
II. Cadre général du projet de lutte contre les MGF en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal	34

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE.....	46
Chapitre I : Présentation et Analyse des Données.....	46
I. Analyse des Données _____	46
II. Analyse de l'impact du Projet au niveau Social _____	52
Chapitre II : Discussion des Résultats et Recommandations.....	60
I. Verification des Hypothèses _____	60
II. Recommandations _____	63
CONCLUSION.....	67
❖ BIBLIOGRAPHIE.....	i
❖ ANNEXES	iii
❖ TABLE DES MATIERES.....	v

INTRODUCTION

L'immersion des Organisations Non Gouvernementales (ONG) dans le champ du développement en Afrique de l'Ouest s'explique principalement par la difficulté de cette partie du continent à se développer. Un mal de développement qu'il convient d'aborder avant d'en venir au caractère de leur intervention et à leur efficacité.

Les rapports économiques réalisés par les institutions internationales font état d'une crise économique persistante en Afrique depuis la période postindépendance. Les indicateurs de développement de ces pays, laissent entrevoir une pauvreté galopante des populations ouest africaines, un taux d'inactifs et des disparités sociales assez importants. Il convient de noter en plus une détérioration des termes de l'échange défavorable aux pays africains et en particulier à ceux de l'Afrique de l'Ouest accentuée par une exportation dominée par de la matière première sans aucune forme de valorisation faute d'un secteur secondaire très peu développé.

De tels facteurs semblent justifier le faible niveau de développement des pays ouest africains et leur incapacité à assurer le bien-être social et l'accès aux services sociaux de base à leur population. Ce retard de développement est également à mettre en rapport avec certains maux comme le népotisme et la corruption qui ne cessent de prendre de l'ampleur dans les pays sous-développés.

Des spécialistes du développement ont commencé à se demander pourquoi l'investissement et la croissance demeuraient faibles, même après les réformes économiques. La réponse qu'ils ont pu apporter à cette question tenait à la qualité de la gouvernance.

En effet, lorsque les institutions publiques sont faibles, incompetentes ou corrompues, lorsque la gestion publique manque de transparence et de prévisibilité, les meilleures réformes sont impuissantes à opérer une croissance quelconque.

Des experts en développement et des responsables de l'aide ont aussi commencé à faire valoir l'importance de soutenir les organisations de la société civile en particulier les organisations non gouvernementales œuvrant pour la défense des droits civils et des droits humains.

En effet, les Etats-Unis et d'autres principaux donateurs s'appuient de plus en plus sur les ONG pour la mise en œuvre de leurs programmes. C'est dans cette mouvance que les ONG à côté

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

des Etats vont se placer comme des acteurs incontournables du développement en Afrique de l'Ouest. Ainsi, le développement n'apparaît plus comme l'affaire exclusive de l'Etat mais également celui des ONG, avec comme modalité d'intervention de travailler directement avec les populations aussi bien dans la formulation des initiatives que dans leurs mises en œuvre.

Si dans la décennie 1990-2000 leur seul slogan fut la réduction de la pauvreté, aujourd'hui les thèmes de mobilisation demeurent aussi diversifiés que les besoins des populations locales en prenant en considération les dynamiques sociétales.

Si ces organisations intervenaient classiquement dans les questions d'éducation et de santé, récemment leurs domaines d'intervention semblent considérablement élargis en Afrique de l'ouest en s'attaquant à des problématiques sociales ayant des caractères culturels voire même religieux.

C'est dans ce sens que notre étude a pour objet l'intervention des ONG en Afrique en adoptant la méthodologie de l'étude de cas.

Ainsi notre choix est porté sur le cas du projet de **lutte contre les Mutations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au mali et au Sénégal** de l'ONG SAVE THE CHILDREN. Nous allons par conséquent axer notre étude sur la gestion financière dudit projet.

L'aide humanitaire s'est professionnalisée. Elle est de plus en plus codifiée et salariée avec l'augmentation des mannes financières à gérer, les exigences des donateurs en termes de transparence et la complexité des procédures administratives pour l'accès aux financements. Dès lors le recrutement d'experts (comptables, gestionnaires et juristes) s'impose.

Les ONG se spécialisent dans des domaines d'intervention précis. Des standards de qualité sont codifiés et des statuts spécifiques développés dans le but de renforcer la crédibilité des ONG auprès des donateurs, et d'enrayer l'amateurisme. Tout ceci a contribué à renforcer l'influence des ONG sur les orientations etc. politiques publiques des pays ouest-africains notamment.

Face aux risques de fraude et de mauvaise gestion, les ONG doivent aussi maintenir la confiance des donateurs, qui exigent des mécanismes de contrôles accrus via des systèmes de suivi.

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

Les ONG qui décident de recourir aux fonds publics sont incitées à intégrer les requêtes des bureaucraties qui les financent afin de s'assurer des rentrées financières suffisantes pour poursuivre leurs actions. L'organisation doit pouvoir justifier son mode de fonctionnement et de gestion (frais de structures, coûts salariaux, ressources humaines, procédures d'achat, etc.).

Aussi devient-il nécessaire qu'un système idoine de suivi des fonds soit appliqué dans la gestion des projets afin de susciter de plus en plus l'intervention des bailleurs, dans un contexte de raréfaction des ressources financières.

Compte tenu de l'importance du volet gestion financière dans la mise en œuvre d'un projet, cette étude visera précisément à rendre compte de l'efficacité de la dynamique de gestion au sein de SAVE THE CHILDREN et du projet en rapport avec l'atteinte de ses objectifs opérationnels. Organisé autour des données financières mobilisées pour la mise en œuvre du projet au niveau de quatre pays de la sous-région (**Sénégal, Mali, Gambie et Guinée**), l'étude est articulée autour de trois (03) objectifs.

D'abord, il s'agira de montrer l'importance d'une gestion financière efficace au sein d'une ONG, pour en venir à deux objectifs spécifiques partant de la procédure de collecte et traitement des données financières du projet jusqu'à l'analyse des limites dans la gestion financière et le contrôle budgétaire.

Cette étude s'articulera autour de trois grandes parties :

- La **première partie** aborde les aspects théoriques et méthodologiques de l'étude en exposant le cadre théorique de la recherche et en mettant en évidence l'itinéraire méthodologique, la problématique, l'hypothèse et les questions de recherche.
- La **deuxième partie** consiste en une conceptualisation des notions inhérentes à une ONG et à la présentation du cadre d'organisation de notre recherche.
- La **troisième partie** est consacrée naturellement à l'analyse des résultats. Décomposée en plusieurs chapitres, elle présente leur appréciation.

PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE

CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE

Ce chapitre intègre une problématique, une revue littéraire, des objectifs et hypothèses de travail qui traduisent notre intérêt pour le sujet.

I. Problématique

La multiplicité des ONG au Sénégal peut être révélatrice de la richesse et de la diversité des actions menées en faveur du développement et de la promotion économique et sociale.

Les ONG possèdent des atouts dans la qualité, la souplesse et la rapidité de leurs actions. Certaines d'entre elles sont gérées par des directions avec un comité d'association ou des règles de gouvernance qui laissent à désirer. Il y a lieu de mentionner également le manque de professionnalisme de leur personnel.

Le travail des ONG bénéficie de plus de souplesse et est plus efficace dans la lutte contre la pauvreté que l'aide bilatérale des gouvernements et des grandes institutions multilatérales.

Il est souvent relevé un manque voire une absence d'outils d'analyse et de recherche pour mesurer l'impact réel du travail des ONG dans leurs domaines respectifs.

Des recherches sur la mesure de l'efficacité relative des différents acteurs restent à faire, la bonne réputation des ONG est peut-être surévaluée. Des auteurs comme Cohen (2003) trouvent aussi que le poids réel des campagnes d'ONG est souvent surestimé et qu'elles n'ont que le pouvoir que les Etats veulent bien leur céder¹.

Par exemple, leurs interventions humanitaires sont utiles lorsque les Etats ne veulent pas trop « se mouiller » ou en raison de la complémentarité des actions qu'ils mènent. Il manque pour l'instant des analyses sérieuses pour évaluer l'impact réel du travail des ONG et leur poids pour influencer sur les politiques des droits humains.

¹Article : Alternatives Internationales n° 6, p.40, 1/2003, 1357 mots
par : Samy COHEN

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

La confiance du public doit reposer sur une transparence financière et une bonne gouvernance de leurs activités. Les ONG ont souvent critiqué le manque de transparence dans les activités et le processus de prise de décision des agences de coopération gouvernementales. Or, ces mêmes aspects ne sont pas toujours plus clairs au sein de certaines ONG.

La transparence financière, la cohérence des actions sur le terrain, la coordination entre acteurs du développement, la reconnaissance des erreurs passées ne devraient pas seulement concerner l'aide bilatérale gouvernementale, mais aussi les acteurs non gouvernementaux.

Les canaux d'information des nombreuses ONG parlent surtout de succès, mais bien peu reconnaissent que l'aide au développement a connu aussi des échecs (des projets à réorienter, des rapports complexes entre « donateurs » et populations bénéficiaires...).

On note une présence de structure organisationnelle complexe entraînant des confusions dans l'exécution des tâches. Il en résulte des difficultés de collaboration entre les différentes divisions opérationnelles.

Au niveau de l'orientation stratégique, il y a peu de visibilité à long terme et une insuffisance d'anticipation au niveau de certaines ONG. S'agissant de l'organisation, on peut noter l'inexistence de référentiels de gestion et l'absence d'instruments de gestion classique, un manque de procédures organisationnelles, administratives, opérationnelles et de passation des marchés, un défaut de formalisation des relations de travail ainsi qu'un déphasage avec le contexte actuel de développement.

Au niveau des programmes, il y a lieu de relever :

- Une mauvaise qualité dans l'interconnexion entre les différents programmes et dans leur management d'où leur mauvaise appréciation.
- Une absence de contrôle et de suivi adéquats et une mauvaise interprétation de l'impact des projets.
- Une faiblesse de coordination entre les projets initiés par les différentes divisions, conduisant parfois à un cloisonnement et une duplication des actions.

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

Par ailleurs, au niveau de la gestion financière, il est noté certaines déficiences notamment au niveau du suivi dans la gestion des projets et programmes, une absence de comptabilité analytique et de système de gestion financière individualisée des projets.

Un compte bancaire commun pour tous les programmes traduit une certaine unicité de la trésorerie, les opérations ne sont pas toujours budgétisées, on relève encore un déficit structurel des engagements par rapport aux disponibilités réelles et effectives, les charges de services souffrent d'un manque de définition, les prestations ne sont pas systématiquement refacturées et une faiblesse de ressources propres et de l'autofinancement est présente.

Au demeurant, le dépassement budgétaire, le gaspillage, l'inefficacité, voire l'arrêt de certains projets sont bien souvent les conséquences logiques de l'inadéquation et de l'insuffisance managériale. Dans ces conditions, l'avenir de l'ONG semble critique dès l'instant où sa crédibilité est remise en cause par les pratiques qui ne respectent pas les règles orthodoxes de gestion.

Il se pose dès lors un problème de confiance entre les bailleurs de fonds et l'organisme bénéficiaire. En effet, les méthodes de contrôle de l'utilisation des fonds par les ONG deviennent de plus en plus complexes. Ainsi, les mécanismes de suivi doivent être souples et moins complexes pour ne pas détourner l'ONG partenaire de son travail essentiel et éviter les lourdeurs bureaucratiques qu'implique l'élaboration des rapports financiers périodiques sur les projets en cours et des rapports finaux sur les projets terminés.

Les ONG ne sont pas seulement des instruments pour aider les plus pauvres, mais aussi des structures qui ont également des objectifs « d'autoreproduction », pour assurer leur survie et le maintien des emplois.

Une des limites de leur travail provient de leur fonctionnement et de la taille importante prise par certaines d'entre elles.

Comme toute organisation, une ONG doit aussi se reproduire, maintenir des activités dans son propre intérêt, pour continuer à financer son secrétariat et son personnel et éviter des restructurations douloureuses.

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

L'ONG n'a pas pour seule motivation la réalisation d'activités altruistes et elle ne vit pas uniquement dans l'intérêt des pays en développement ou des populations bénéficiaires de l'aide. Pour se reproduire, elle peut adopter les stratégies et le profil qu'elle juge les plus pertinents. Cela explique vraisemblablement le taux élevé d'ONG travaillant dans les domaines attirant le plus facilement de flux constitués de dons privés, de l'aide d'urgence, de l'aide à l'enfance ou de l'aide sanitaire.

Etant donné que les ONG dépendent de leurs donateurs et des financements publics, la plupart d'entre elles évitent d'adopter des prises de position politiques susceptibles de détourner certains de leurs donateurs vers d'autres organisations moins « dérangeantes ».

Face à tous ces enjeux, notre recherche va s'articuler autour des préoccupations ci-après :

- Quelles sont les actions à entreprendre pour lutter contre l'absence ou insuffisance de contrôle et de suivi conduisant à une mauvaise interprétation de l'impact des projets? Ainsi résoudre le problème de la mauvaise gestion financière des projets au sein de l'organisation.

Telle est la **question principale de recherche** à laquelle cette étude entend apporter des réponses susceptibles d'améliorer l'efficacité opérationnelle des projets de l'ONG Save Children International (SCI).

S'en suit des **questions spécifiques** :

- L'inadaptation ou le déphasage des outils de gestion financière et de pilotage ne sont-ils pas l'une des causes d'échec des programmes et projets ?
- Quelle démarche faut-il adopter pour résoudre le problème de la mauvaise gestion financière des projets au sein de l'organisation et en apporter des solutions appropriées ?

II. Objectifs de Recherche

Les objectifs de recherche sont des composantes essentielles dans la rédaction du mémoire et participent à la résolution de la problématique. Ainsi nous nous efforcerons d'en suivre deux types comme le veut la méthodologie de recherche à savoir un objectif général et des objectifs spécifiques.

2.1. Objectif Général

Diagnostiquer la gestion des ressources financières du projet

2.1.1. Objectifs spécifiques

- Montrer l'importance de la gestion financière au sein d'un organisme non gouvernemental ;
- Analyser l'impact des manquements et insuffisances dans la gestion financière et le contrôle budgétaire sur les performances de l'ONG ;

III. Hypothèses de travail

Une hypothèse est une proposition provisoire mettant en relation deux ou plusieurs phénomènes que l'on avance sans se prononcer sur leur véracité et dont toute évolution de l'une entraîne l'évolution de l'autre. Nos hypothèses de travail permettent la réalisation de l'objectif général. Nous en avons retenues deux dans le cadre de ce mémoire.

- **H.1.** L'utilisation optimale des ressources financières nécessite un bon système de contrôle.
- **H.2.** Des facteurs internes et externes altèrent la bonne santé financière du projet et de l'organisation.

IV. Revue de Littérature

Afin de mener une étude pertinente, nous avons procédé à la consultation de travaux de recherche et d'études en rapport avec notre thème. Etant donné que ce travail porte sur le diagnostic des ressources financières des ONG, notre revue de la littérature portera sur les procédures administratives, comptables, et financières de ces institutions.

L'utilisation du terme « organisation non gouvernementale » (**ONG**) s'est généralisée depuis plusieurs décennies. Ce terme est apparu officiellement en 1945, dans l'article 71 de la série de dispositions de la Charte des Nations Unies consacrées au Conseil économique et social (**ECOSOC**).

En remontant au texte originel, la juriste **Dorothée MEYER** (2004²) a en effet démontré que ces organisations ont eu, dès le début, une identité complexe où se mêlaient, la représentation d'intérêts professionnels (syndicats, lobbies économiques) et la représentation qualifiée d'intérêt général (associations caritatives).

Au final, on savait qu'elles ne relevaient ni de la sphère publique, ni du monde marchand. La comparaison de plusieurs définitions montre en effet qu'il existe de nombreux désaccords du fait que les critères constitutifs de ces définitions se révèlent tous plus ou moins défaillants (**Chartier, 2002**³). C'est du moins ce que montre l'analyse des cinq critères les plus récurrents lorsqu'il s'agit de définir les ONG : la notion de privé, d'indépendance à l'égard des sphères marchandes ou publiques, de non lucrativité, d'officialité et de bénévolat.

La notion de bénévolat est tout à fait obsolète au regard des dynamiques de professionnalisation qui ont affecté le monde des ONG. La dynamique de professionnalisation a été liée à la nécessité d'obtenir des fonds d'organismes publics ainsi qu'à la concurrence existant entre ONG.

Certaines organisations, devenues partenaires ou prestataires de services des gouvernements, ont dû professionnaliser leur secteur juridique tout en élevant leur niveau de contre-expertise et de prestation, le tout afin de se conformer aux critères et procédures gouvernementaux.

D'autres, plus indépendantes vis-à-vis de la sphère publique ou marchande, ont suivi le même chemin en professionnalisant leur service de communication et celui de la recherche de fonds, afin de s'assurer une présence médiatique essentielle pour l'obtention de dons privés.

² Dorothée Meyer, « ONG : une catégorie juridique introuvable, une définition utilitaire. Réflexions sur une définition en droit des ONG », dans Johanna Siméant, Pascal Dauvin (dir.), *ONG et humanitaire*, Paris, L'Harmattan, 2004, p. 139-160.

³ Denis Chartier, *Anthropologie et sociétés*, vol. 29, no 1, 2005, pp. 103-120

Anheier (2004)⁴ considère que tous ces services sont désormais comparables à ceux rencontrés dans les organisations du secteur marchand.

Remarquons aussi que ces organisations occupent une part non négligeable du marché de l'emploi. Il n'est donc plus rare de voir des individus effectuer toute leur carrière professionnelle au sein de ces organisations. La nécessité de se professionnaliser afin de gagner en crédibilité et en pouvoir d'intervention accentue la nature obsolète de cette référence au bénévolat.

Depuis la fin des années 70, avec le bilan peu reluisant de l'aide étrangère au développement des pays du Tiers Monde, le développement communautaire est (ré) valorisé comme méthode appropriée de changement social dans les régions les plus défavorisées de ces pays.

ASSOGBA⁵ présume que les discours et les pratiques de ce type de développement trouvent leur fondement dans le cadre du paradigme interactionniste de type weberien qui postule la rationalité des acteurs sociaux dans un système social donné.

Se basant alors sur des données empiriques recueillies en Afrique francophone et utilisant la méthode des « **paraboles sociologiques** », il tente de dégager le profil-type des projets de développement communautaire qui ont réussi et le profil-type de ceux qui ont échoué.

En dernière analyse, l'auteur montre que c'est le paradigme interactionniste de type weberien qui est sous-jacent aux projets à succès.

Un des principaux facteurs d'échec des ONG dans leur mission est le côté financier. En effet, dans de nombreuses ONG, on accorde peu d'importance à la gestion financière.

Ceci se traduit souvent par une mauvaise planification financière et une défaillance du système de contrôle. Or, les ONG 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 usage.

⁴ Helmut Anheier, les fondations philanthropiques une : une nouvelle puissance mondiale ?, Global civil society, 2005, P155

⁵ Revue canadienne d'étude du développement 1988

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

En effet, il y a une certaine bonne pratique de la gestion financière que ces organismes doivent respecter, ce qui va aider :

- Les dirigeants et les gestionnaires à utiliser les ressources de façon efficace et performante afin d'atteindre les objectifs et de tenir les engagements pris auprès des partenaires ;
- Les ONG à mieux rendre compte aux donateurs et aux bailleurs de fonds ainsi qu'aux autres partenaires ;
- A gagner l'estime et la confiance des agences de financement, des partenaires et des communautés bénéficiaires ;
- A donner l'avantage à l'ONG dans la mobilisation de ressources de plus en plus rares ;
- Les ONG à se préparer à la viabilité financière à long terme.

La gestion financière constitue une partie importante de la gestion de programmes et elle ne doit pas être considérée comme une activité distincte, du ressort du personnel du service financier.

La gestion financière implique la planification, l'organisation, le contrôle et le suivi des ressources financières de l'organisation afin d'assurer l'exécution de ses objectifs.

On peut comparer la gestion financière d'une ONG à l'entretien d'un véhicule. Pour qu'un véhicule marche bien, il faut utiliser un carburant et une huile de bonne qualité et en assurer l'entretien régulier. S'il est mal entretenu, le véhicule finira par tomber en panne et n'atteindra pas la destination choisie. En pratique, la gestion financière consiste à préserver activement la santé financière de l'organisation et à ne pas laisser les choses au hasard.

Cohen (1991⁶) estime que les entreprises évoluent en effet dans un espace financier qui leur offre des instruments et des possibilités d'action spécifiques, mais qui les soumet aussi à des contraintes drastiques. C'est ce qui permet de définir d'abord l'objet de la gestion financière ou de la finance d'entreprise par référence à ces opportunités et à ces contraintes suscitées par l'environnement financier.

⁶ Elie Cohen, Gestion financière de l'entreprise et développement financier, EDICEF, 1991

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

Cette première approche de la gestion financière permet de souligner d'emblée une orientation majeure. En général, les formulations théoriques ou appliquées relatives à la finance et à la gestion financière adoptent une optique normative et s'attachent à énoncer des règles universelles d'analyse et de comportement.

Dans les développements qui suivent, on cherche au contraire à développer une conception positive, « contingente » et relativiste de la gestion financière, ce qui conduit à mettre en évidence l'influence que le contexte interne et externe propre à l'entreprise exerce sur sa gestion financière.

En effet, le contenu et les termes des problèmes financiers que l'entreprise doit affronter, de même que la gamme des solutions qu'elle peut leur apporter, sont manifestement liés aux caractéristiques de son environnement financier ainsi qu'à ses caractéristiques propres.

Même si les prescriptions de la gestion financière peuvent prétendre à un caractère général, il est donc probable que leur contenu doit être adapté, et au moins nuancé, selon les situations auxquelles elles s'appliquent.

La problématique de la gestion financière et son contenu technique sont étroitement liés au contexte interne et à l'environnement externe.

Dans ces conditions, il apparaît nécessaire d'identifier et de mettre en lumière les aspects universels décelables dans la théorie et la pratique financières, mais aussi les aspects contingents, circonstanciels et locaux, propres à tel type d'organisme ou à tel contexte national ou régional.

Les éléments qui pourraient constituer le socle universel de la théorie et de la pratique financière sont liés aux caractères communs à toutes les économies pratiquant l'échange monétaire et le crédit.

Ainsi, toute organisation, doit traiter des problèmes de gestion financière chaque fois qu'elle effectue ou envisage une opération qui exige l'acquisition, la détention ou la cession d'actifs. En conséquence, dans une économie où circulent de la monnaie et d'autres créances, l'organisation se trouve confrontée aux opportunités et aux contraintes de la finance et doit donc mettre en place des procédures appropriées de gestion financière.

D'une part, le stade et les formes de développement du système financier national ou international influencent la nature et la diversité des instruments et des mécanismes qui affectent la gestion financière.

D'autre part, la puissance et les orientations de chaque entreprise déterminent également ses possibilités d'action en matière financière.

Ainsi, une approche positive de la gestion financière exige la prise en compte des influences qu'elle subit, du fait des caractères propres à l'organisation, mais aussi du fait des caractères inhérents au système financier auquel elle s'applique.

Ces influences affectent l'objet général et les missions reconnus à la gestion financière comme les responsabilités opératoires qui lui sont assignées.

La problématique de l'aide, d'abord, incite les opérateurs à démontrer leur performance avec des arguments financiers.

Depuis les années 1980 notamment, les ONG sont appelées à s'inspirer d'un modèle entrepreneurial qui consiste à apprécier leur efficacité en terme de classement, de normes et de transparence eu égard à leurs obligations de « redevabilité».

Ainsi, les approches comptables du développement ne s'arrêtent pas au domaine des audits financiers mais concernent aussi la quantification des intrants et la standardisation des procédures »⁷. Pour **Wolf** (1990)⁸ il est donc nécessaire voire primordial d'avoir une comptabilité à jour au sein même d'une ONG. C'est une technique de mesure qui constate, enregistre et mémorise l'activité économique. Elle est destinée à servir d'instrument d'information à l'agent économique lui-même ou au public en vue soit de répondre à l'obligation légale et fiscale, soit de l'analyse de la gestion et de la prévision.

L'article 120 du Plan Comptable français, cité par **GRANDGUILLOT** (2004)⁹ définit la comptabilité comme un système d'organisation de l'information financière permettant de saisir,

⁷ Marc-Antoine Pérouse de Montclos Chargé de recherches en science politique, « Les ONG et la mesure du développement : entre performance et communication », p.1.

⁸ Thomas Wolf. 1990. *Managing a nonprofit organization*. Fireside. New York.

⁹GRANDGUILLOT, *Comptabilité générale*, 8e édition Galino Editeur, EJA-Paris, 2004, p.22.

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

classer, enregistrer des données de base et présenter des états reflétant une image fidèle du patrimoine, de la situation financière et du résultat de l'entité à la date de clôture.

La gestion est définie comme un processus consistant en une activité de planification, d'organisation, d'impulsion et de contrôle visant à déterminer et à atteindre des objectifs définis grâce à l'emploi d'êtres humains et la mise en œuvre d'autres ressources (**TERRY et G. FRANKLIN, 1985**¹⁰).

Ainsi, le contrôle interne mis en œuvre par la direction générale, la hiérarchie et le personnel d'une entreprise est destiné à fournir une assurance raisonnable dans l'atteinte des objectifs entrant entre autre dans le cadre de l'optimisation des ressources et de la fiabilité des informations financières.¹¹

¹⁰ **TERRY et G. FRANKLIN**, Les principes du management 1985

¹¹Sahli FAOUZIA, « La gestion et le gestionnaire » p.19

CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE

Dans ce chapitre, nous déterminerons le cadre et la délimitation de l'étude, les techniques de collecte de l'information sans oublier les difficultés rencontrées.

I. Cadre et Délimitation de l'Etude

La question des mutilations génitales féminines (MGF) et son analyse revêtent une dimension transnationale mais également un caractère particulier.

Au cours des deux dernières décennies, divers efforts ont été consentis et déployés visant à éradiquer la pratique, à travers l'utilisation d'une série de stratégies et d'approches combinant à la fois la Santé, le Droit, entre autres.

Globalement, les données portant sur la pratique indiquent qu'environ **140 millions (PRB, Population référence bureau, 2008)** de femmes seraient touchées par les **MGF**.

Les femmes en Afrique et en particulier en Afrique de l'Ouest seraient les plus touchées, et certains pays comme **la Guinée, la Gambie, le Mali** entre autres pays ont des taux de prévalence qui dépassent en moyenne **80%**.

Dans le cas de la Guinée, la pratique des MGF est presque généralisée. Selon les données de l'EDS 2005 (**Enquêtes Démographiques et de Santé**), **94%** des femmes interrogées ont répondu qu'elles avaient déjà fait effectuer des MGF sur leurs filles ou en avaient l'intention.

Concernant la Gambie, la totalité des femmes âgées de **15 à 49 ans** dans certains groupes ethniques subiraient la pratique des MGF.

C'est le cas chez les mandingues où la quasi-totalité est excisée, une prévalence qui décroît en fonction des groupes pour atteindre **93%** des Sarakolés contre **70%** chez les diolas, entre autres groupes ethniques.

Pour le cas du Mali, des évolutions ont été notées au cours des dernières années, marquées par une baisse de la prévalence. En dépit de ce fait, la pratique demeure très répandue en particulier dans les régions de Kayes, de Koulikoro et de Sikasso où les prévalences dépassent de manière respective **98% 97% et 94%**.

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

A l'instar de la Guinée, le type II constitue la pratique la plus courante au Mali, touchant l'ensemble des couches sociales, et toutes les autres formes d'excision (types I, III et IV) seraient également largement pratiquées dans le pays.

Au Sénégal, la prévalence est moindre par rapport aux cas précédemment évoqués. Au niveau national, la prévalence est passée de **28% en 2005 à 26 %** des femmes en âge de procréer en 2010 (**Enquête démographique et de santé – EDS - 2010/2011**), alors que la situation est particulièrement préoccupante dans les régions de Kolda et de Matam où la prévalence serait de **94% et 93%**.

Dans ce contexte, certaines communautés s'adonneraient moins aux MGF, la pratique étant une réalité beaucoup plus accentuée chez les mandingues où elle atteint les trois quarts des femmes, huit femmes sur dix seraient touchées chez les soninkés, une proportion qui atteint respectivement **62% et 60%** chez les femmes poulars et les diolas.

Le projet d'une durée de 3 ans vise à contribuer à l'atteinte des objectifs de la campagne du Secrétariat Général des Nations Unies « *S'unir pour mettre fin aux violences faites aux femmes- 2008-2015* » en s'appuyant en particulier sur 3 des 5 objectifs :

- L'adoption et le renforcement des législations nationales en lien avec les droits humains,
- L'établissement de systèmes d'analyses et de collectes de données.
- La mise en place de campagnes de sensibilisation locales et nationales.

Ce projet se fixe entre autres objectifs majeurs le développement des capacités nationales à promouvoir l'accélération de l'abandon de l'excision, la naissance d'un vaste mouvement de transformation sociale basée sur la mobilisation des communautés (exciseuses, chefs religieux, femmes, jeunes, adolescents, parlementaires, etc.).

II. Outils d'Investigation et de Collecte des Données

Dans le cadre de notre démarche méthodologique, nous avons eu recours à différents techniques et outils d'investigation pour collecter, traiter et analyser les informations nécessaires à notre recherche. Parmi ces méthodes, nous pouvons relever :

1. La recherche documentaire

Cette phase consiste à passer en revue des documents et études pouvant servir de support documentaire dans la rédaction de notre mémoire.

Ainsi, nous avons eu à consulter des ouvrages, des revues, des articles, des études réalisées par des organismes et des chercheurs dans le domaine précité.

2. Les outils et techniques de collecte

Dans ce cadre, nous avons pu collecter des informations et données à l'aide d'un guide d'entretien conçu à cet effet et destiné à des personnes ressources de l'ONG. Ceci nous a permis d'avoir une vision plus large et de pouvoir donner une interprétation plus cohérente des résultats.

3. L'exploitation des rapports périodiques et financiers de l'ONG :

Nous avons procédé à l'étude de plusieurs documents financiers dont la situation de trésorerie qui comprend un Tableau Emplois – Ressources consolidé et un Tableau de suivi budgétaire par activité pour chaque entité sous la responsabilité des Organisations Partenaires ; l'objectif étant de formuler des recommandations constructives destinées à pallier les faiblesses, en vue de l'amélioration des procédures administratives, financières et comptables de l'ONG.

III. Les difficultés rencontrées et les limites de la recherche

Dans le cadre de notre travail de recherche, nous avons rencontré un certain nombre d'obstacles qui ont été difficiles à surmonter, parmi lesquelles :

- Le manque de ressources documentaires sur la problématique de notre sujet ;
- L'inaccessibilité aux informations utiles et pouvant nous servir à vérifier facilement nos hypothèses du fait de la réticence de nos interlocuteurs pour des raisons de confidentialité ;
- Les limites telles que les rétentions d'information et le refus de répondre à certaines questions sont autant de blocages auxquels nous avons eu à faire face.
- Le manque de temps dû à nos activités professionnelles.

DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL

Chapitre I : Cadre Conceptuel

L'intérêt du cadre conceptuel dans ce mémoire réside dans sa capacité à permettre une meilleure compréhension et une meilleure visibilité du thème ainsi développé.

Nous avons retenu quelques concepts que sont :

- La notion de projet de développement
- La notion de gestion financière

I. Définition des Concepts

1. Notion de projet

Selon les Institutions Internationales, un projet est un ensemble organisé d'activités et de procédures conçues pour réaliser des objectifs spécifiques à l'intérieur des limites de budget, des ressources et des délais préétablis. C'est donc la réalisation d'une activité dans le futur qui se caractérise par une envergure (moyens) et une ou plusieurs finalités (objectifs).

En ce sens, **Jules Renard** (Posté par 1001-citations le jan 13, 2012) nous dit que le projet est bien « le brouillon de l'avenir » : une ébauche, mais pas encore une réalisation.

On distingue plusieurs types de projets parmi lesquels les projets dits de développement que l'on peut également regrouper en 2 grands groupes :

- Projets communautaires/sociaux : construction /achèvement de centres de santé ou d'écoles... **qui bénéficient le plus souvent de subventions.**
- Projets générateurs de revenus/productifs : implantation d'un moulin /d'une usine /d'un atelier de transformation de produits agricoles, aménagement portuaire/aéroportuaire... **qui bénéficient plutôt de prêts.**

Dans le **champ économique**, la notion de projet a une double acception :

- **Du point de vue micro-économique** le terme de projet est associé à l'investissement qu'un entrepreneur privé ou public souhaite réaliser.
- **Du point de vue macro-économique**, la notion de projet est utilisée sur le plan national pour définir une politique d'aménagement du territoire, de réalisation d'équipements collectifs, de mise en valeur de ressources rares... sous l'égide de l'Etat et, sur le plan international, cette notion est utilisée comme instrument par les bailleurs de fonds dans le cadre de l'aide au développement.

On dénote, de manière assez intuitive, une notion forte de **temporalité** dans la notion de projet : **un projet est généralement une aventure temporaire (ayant à ce titre un début et une fin).**

Outre les projets personnels, la majorité des projets impliquent plusieurs personnes. On parle alors d'acteurs du projet. Ces acteurs constituent autant de ressources du projet.

En plus de ces **ressources « humaines »**, un projet peut nécessiter, dans sa réalisation, des **ressources matérielles**. L'ensemble de ces ressources représente **un coût** :

- Salaires et rémunérations pour les ressources humaines,
- Prix d'achat ou de location pour les ressources matérielles.

Un projet fait donc généralement l'objet d'une budgétisation.

Enfin, le projet aboutit, normalement, à la production de résultats matériels et immatériels. On appelle ces résultats des livrables, qui représentent les résultats attendus du projet.

Dès lors nous pouvons souligner qu'il existe de nombreuses tentatives de normalisation de la notion de projet, donnant lieu à beaucoup de définitions relativement proches dont celle proposée par la norme **ISO 10006** :

Un projet est un processus unique, qui consiste en un ensemble d'activités coordonnées et maîtrisées comportant des dates de début et de fin, entrepris dans le but d'atteindre un objectif conforme à des exigences spécifiques telles que des contraintes de délais, de coûts et de ressources.

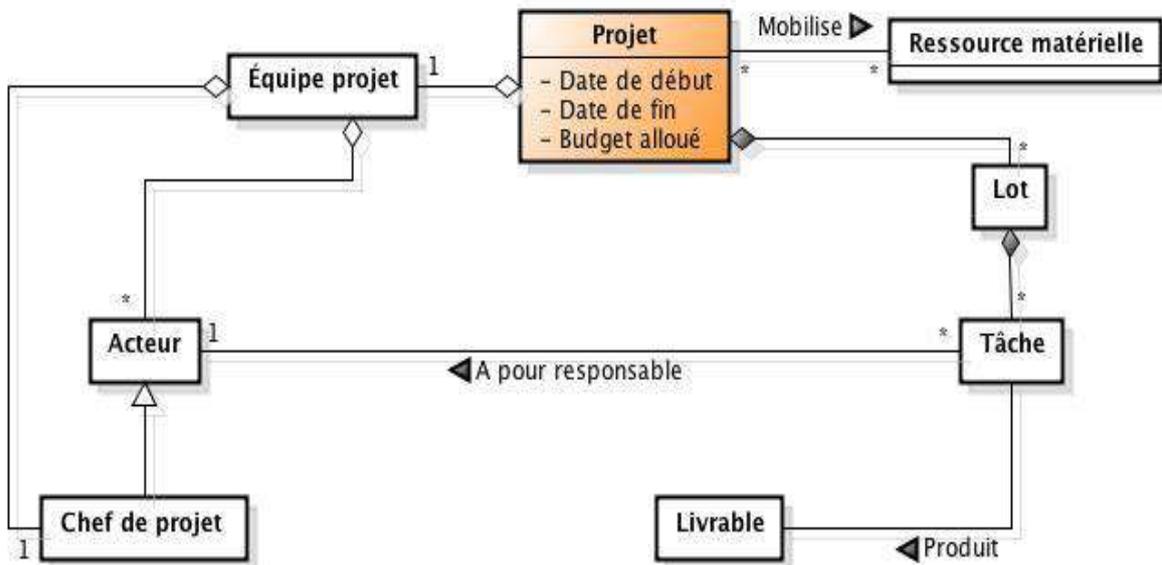


Figure 1 : Principales composantes d'un projet

2. Notion de développement

Le terme 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. Définir le développement implique de le distinguer de la croissance.

Cette dernière mesure la richesse produite sur un territoire en une année et son évolution d'une année à l'autre, telle qu'elle est prise en compte par le Produit Intérieur Brut (PIB). Elle ne dit rien, en revanche, sur ses effets sociaux.

Elle n'informe donc que peu sur le niveau de vie et encore moins sur la qualité de vie. La croissance peut contribuer au développement, mais tel n'est pas toujours le cas et on parle de croissance sans développement quand la production de richesse ne s'accompagne pas de l'amélioration des conditions de vie.

Inversement, même en l'absence de croissance, la priorité donnée aux productions les plus utiles et une plus grande équité dans la distribution des biens produits améliore les conditions de vie des populations et crée du développement.

Le développement relève donc davantage du qualitatif que du quantitatif.

Par conséquent, l'économiste indien **SEN** (1990)¹² a mis au point un Indicateur de Développement Humain (IDH) parce que la qualité de la vie ne se réduit pas au bien-être matériel et comprend aussi des valeurs telles que la justice sociale, l'estime de soi et la qualité du lien social.

Le développement a à voir avec ce que les anglophones appellent « empowerment », terme construit sur power et qui désigne la capacité d'un individu ou d'un groupe à décider pour lui de ce qui le concerne et à participer au débat citoyen. En effet, le développement ne peut pas se réaliser sans la participation des personnes, c'est-à-dire finalement sans la démocratie. Ainsi, l'auteur insiste sur la possibilité effective que les personnes ont ou n'ont pas de définir leur projet de vie et de conduire ce dernier en fonction des conditions réelles dans auxquelles ils sont confrontés.

Ces conditions dépendent, certes, des ressources matérielles, mais aussi de données propres à chaque individu, par exemple la santé, et de données relatives à l'organisation sociale et politique, par exemple la place dévolue à chacun et la reconnaissance de son rôle.

Le développement a donc des aspects économiques, sociaux et politiques.

Si le développement a transformé la planète depuis la Révolution industrielle du XIX^{ème} siècle, il a aussi creusé les écarts entre les territoires et leurs populations. Non seulement le développement ne supprime pas les inégalités entre les lieux et les hommes, mais il en crée. L'opposition entre les pays développés et les pays sous-développés, thème majeur de réflexion pendant longtemps, repose néanmoins sur une base fragile, faute d'un seuil incontestable entre les deux catégories qui validerait la distinction.

¹² Rapport du Programme des Nations Unies sur le Développement Humain (PNUD) 1990

Une autre question réside dans les dégradations que le développement peut faire subir aux équilibres naturels, dans la mesure où on ne peut imaginer un développement sans modification des écosystèmes.

Le problème a longtemps été ignoré parce que la nature avait une capacité de résistance et de récupération suffisante. Mais une crise des relations société-nature est apparue, qui, par réaction, a fait naître le concept de développement durable.

Ce terme est utilisé largement, par les géographes comme par les écologistes, les économistes, les sociologues. Il s'est imposé dans le langage courant.

Il faut donc bien entendre le **développement durable** pour ce qu'il est :

- Un développement viable sur le plan économique,
- Équitable sur le plan social et
- Durable sur le plan environnemental.

Ces trois piliers du développement durable sont indissociables.

Les trois piliers du développement durable ne sont donc pas des contraintes qui, chacune, devrait limiter ses ambitions pour ne pas ébranler les deux autres. Il ne s'agit pas de brider le développement pour ne pas agresser la nature, ni d'être timide en matière de justice sociale pour ne pas gêner l'économie, mais d'inventer un mode de développement où chacune des dimensions constitue un atout pour le système d'ensemble.

Ainsi pensé, le développement durable est un objectif difficile que certains jugeront utopique. N'est-ce pas parce que le développement lui-même est une utopie : le développement est un processus de progrès de la qualité de la vie à qui il serait arbitraire de fixer un terme, mais auquel il est nécessaire de fixer un cap.

3. Notion de projet de développement

Un projet de développement est un projet financé en général par des bailleurs bilatéraux, multilatéraux ou privés et qui a pour but l'amélioration du niveau socio-économique d'un pays à travers le PIB ainsi que l'amélioration des conditions et du niveau de vie des populations locales du pays du point de vue du PNB. Aussi, est-il très courant qu'un projet soit cofinancé par plusieurs bailleurs en même temps.

Les projets de développement correspondent à la réalisation précise, localisée dans l'espace et dans le temps, de certains objectifs de développement en principe inscrits dans la planification. Ces derniers objectifs constituent quant à eux la traduction technique d'un certain nombre de choix politiques et sociaux déterminés au niveau de la Société.

Plusieurs sortes de « décideurs », dont les intérêts sont parfois divergents, peuvent être appelés à intervenir à chacun de ces niveaux : le gouvernement, les administrations, les Institutions étrangères (notamment lorsqu'elles participent au financement des projets), des experts et des partenaires divers (appelés à jouer un rôle dans la réalisation ou l'exploitation du projet). La plupart des centres de décision restent en fait relativement anonymes et les populations directement concernées ne participent que rarement à la définition des finalités de la Société, des objectifs des plans et des projets concrets de développement.

Et pourtant la transformation d'une société et le développement de son économie dépendent moins de l'élaboration de plans et de projets de développement techniquement corrects que de la capacité des groupes sociaux et des masses populaires à impulser et animer un développement qu'ils ont eux-mêmes défini.

II. Gestion Financière d'un Projet

La gestion financière représente un ensemble d'activités centrales dans une organisation.

Elle s'assure que les aspects financiers du projet (par exemple, la budgétisation, les rapports financiers et autres procédures nécessaires) sont exécutés de manière contrôlée.

La gestion financière traite essentiellement de comment, quand, et pourquoi l'argent est, ou devrait être, affecté aux activités du projet.

La gestion permet aussi de fixer les priorités de l'organisation. De plus, elle s'occupe de l'analyse des résultats financiers, qui mesurent la santé de l'organisation, tout en protégeant ses intérêts et ceux du public.

Rester dans le cadre de la loi et offrir aux donateurs une garantie acceptable que leurs fonds sont utilisés de manière correcte, requiert des procédures financières internes fiables (un système transparent) qui doivent être mises en place par le directeur financier de votre organisation.

Pour toute organisation, il apparaît nécessaire de disposer d'une stratégie claire, d'objectifs et de processus clairement définis. En optimisant les processus, l'objectif est d'améliorer en continu les résultats de l'entreprise.

Pour cela, il s'agira d'optimiser les processus en terme :

- De coût, délai, qualité, de responsabiliser les acteurs à chaque niveau ;
- D'utilisation optimale des ressources et compétences disponibles ;
- De renforcement du contrôle interne par la mise en place de contrôles intermédiaires et globaux.

L'impact est ressenti à la fois sur les résultats financiers et sur la valorisation du capital humain puisque tous les collaborateurs doivent être impliqués dans la démarche d'optimisation des processus et d'efficacité opérationnelle et en sont les moteurs.

La démarche d'optimisation des processus n'est pas uniquement une question de technologies, de ressources ou de méthodes.

Dans de nombreuses ONG, on accorde peu d'importance à la gestion financière. Ceci se traduit souvent par une mauvaise planification financière et de piètres systèmes de contrôle. Or, les ONG 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 usage.

Il existe de nombreux instruments, pas nécessairement financiers, que les dirigeants et les gestionnaires peuvent utiliser pour faciliter la mise en œuvre de bonnes pratiques de gestion et de contrôle financiers.

1. Planification

La planification est essentielle au processus de gestion et exige d'envisager l'avenir pour s'y préparer le mieux possible.

Durant l'élaboration d'un plan, les dirigeants et les gestionnaires considéreront plusieurs alternatives et feront certains choix ou prendront certaines décisions. La planification doit toujours précéder l'action.

Comme instruments, on peut citer le plan stratégique, le plan commercial, le plan d'activités, les budgets, les plans de travail, les prévisions de trésorerie, l'étude de faisabilité, etc.

2. Organisation

Les ressources de l'organisation (**le personnel, les bénévoles, les véhicules, les locaux et les fonds**) doivent être coordonnés pour permettre la mise en œuvre du plan d'ensemble.

Il convient de définir clairement les activités à entreprendre et les délais dans lesquels elles devront être entreprises ainsi que les responsabilités à assumer et les personnes qui les assumeront.

Les outils liés à l'organisation sont les organigrammes, les profils de poste, le plan comptable, le Manuel de Finances, les budgets, etc....

3. Contrôle et suivi

Un système de contrôle, de poids et de contrepoids, est essentiel à la bonne application des procédures et à l'utilisation appropriée des ressources durant la mise en œuvre du programme.

Comme instruments, nous pouvons citer les budgets, la délégation de pouvoirs, la procédure d'achat, le rapprochement, les audits interne et externe, le registre des immobilisations, la politique automobile, les assurances, etc....

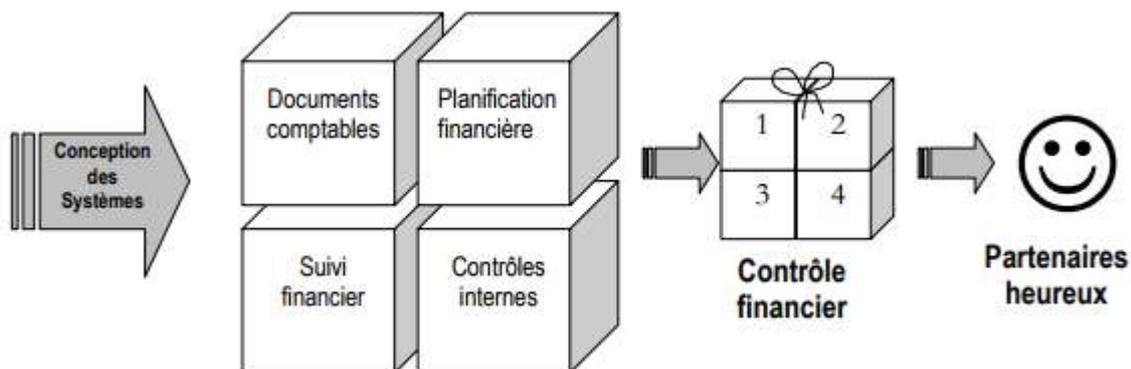


Figure 2 : Les pierres angulaires de la gestion financière

Source : Manuel de cours Mango (Comptabilité de gestion pour les organisations non gouvernementales), Avril 2015, P18

Toutes les pierres angulaires doivent rester en place en permanence. La mise en œuvre partielle du modèle ci-dessus ne permettra pas un contrôle financier efficace.

Par exemple, il est pratiquement inutile d'établir des documents comptables détaillés si l'on ne vérifie pas qu'ils ne contiennent ni erreurs ni omissions.

Des documents comptables inexacts fourniront des informations trompeuses qui pourraient, elles-mêmes, amener à de mauvaises décisions de gestion financière.

Le suivi nécessite la transmission régulière et opportune d'informations aux dirigeants et aux gestionnaires ainsi qu'aux partenaires à des fins de surveillance.

Le suivi consiste à comparer la performance réelle aux plans afin d'évaluer l'efficacité de ces derniers, de déceler, dès que possible, les points faibles et d'appliquer des mesures correctives, le cas échéant.

Les outils dédiés sont les rapports d'évaluation, les rapports de suivi budgétaire, les rapports de trésorerie, les états financiers, les rapports de projet, les rapports destinés aux donateurs et aux bailleurs de fonds, les rapports des commissaires aux comptes, etc....

III. Ressources Financières dans l'Organisation

Sans financement, il ne peut exister d'organisation viable, ni de gestion efficiente et pérenne. Apportées principalement par les actionnaires, les ressources financières permettent la constitution et le fonctionnement de l'entreprise, l'achat de ses facteurs et le financement de sa production. Grâce à leurs fonds les actionnaires investissent, montent des projets et espèrent générer des profits, ou tout simplement l'amélioration du niveau de vie des populations bénéficiaires dans le cas des projets d'ONG à but non lucratif.

Ainsi, pour garantir la pérennité d'une organisation, il faut mettre en place une stratégie financière claire et solide. Il existe plusieurs sources de financement pour une association. La plus connue est bien évidemment la subvention, dont la demande se fait le plus souvent en direction de la commune où l'association a son siège.

La part des financements privés (mécénat, sponsoring, dons, etc.) est en nette progression favorisée par la baisse des financements publics avec le désengagement de l'Etat.

Toutefois, il convient de signaler qu'une partie non négligeable de ces organisations fonctionne avec leurs ressources propres (cotisations, produit des manifestations).

1. Gestion rationnelle de ressources

Les ONG évoluent dans un environnement compétitif où les dons se font de plus en plus rares. Par conséquent, il convient de s'assurer que les fonds et les ressources provenant des donateurs et des bailleurs de fonds sont utilisés correctement et aussi efficacement que possible afin de permettre à l'organisation de remplir sa mission et d'atteindre ses objectifs.

2. Gestion des risques

Toute organisation doit faire face à des risques, internes et externes, qui peuvent menacer son fonctionnement et son existence même (retrait de fonds, incendie des bureaux, fraude, etc.). La gestion des risques doit être méthodique afin de limiter les dégâts qu'ils peuvent provoquer. Pour ce faire, il convient d'établir des systèmes et des procédures qui permettent d'assurer le contrôle financier.

3. Gestion stratégique

La gestion financière fait partie de la gestion dans son ensemble. Par conséquent, les dirigeants et les gestionnaires ne doivent pas perdre de vue le « tableau général ». Ils doivent prendre en compte la façon dont toute l'organisation est financée, à moyen et à long terme, et ne pas se concentrer uniquement sur les projets et les programmes ponctuels.

4. Gestion par objectifs

La gestion financière exige que l'on accorde une attention aux objectifs des projets et de l'organisation. Le processus de gestion financière, Planifier-Faire-Réviser, est un processus permanent.

➤ Planifier

Lorsqu'une organisation se crée, elle se fixe des objectifs et programme ses activités. L'étape suivante consiste à préparer un plan financier qui déterminera ce que coûteront les activités et d'où viendront les fonds nécessaires.

➤ Faire

Une fois les fonds obtenus, le programme d'activité est mis en œuvre, en vue d'atteindre les objectifs fixés au stade de la planification.

➤ Réviser

La situation réelle est comparée aux plans originels grâce aux rapports de suivi financier. Les dirigeants et les gestionnaires peuvent alors évaluer de si l'organisation est en voie d'atteindre

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

ses objectifs dans les délais prévus et sans dépassement du budget. Les leçons tirées de l'étape de révision sont intégrées à la phase suivante de planification et ainsi de suite.

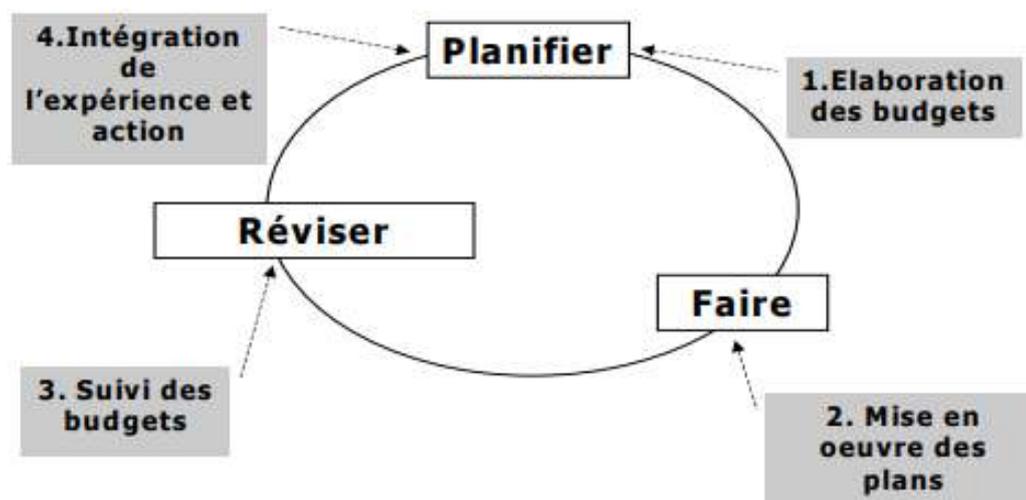


Figure 3 : Processus de planification financière d'un projet

Source : **Manuel de cours Mango (Comptabilité de gestion pour les organisations non gouvernementales)**, Avril 2015, P10

Chapitre II : Cadre Organisationnel

Dans ce chapitre, nous donnons un aperçu de l'organisation de l'organisme et nous présentons de façon exhaustive la thématique de notre mémoire pour permettre une meilleure compréhension de notre travail.

I. Présentation de SAVE THE CHILDREN

SAVE THE CHILDREN est une organisation non gouvernementale leader dans le domaine de la protection de l'enfant. Elle travaille avec ses différents partenaires, à insuffler de meilleures avancées par rapport à la façon dont les enfants sont traités dans le monde, afin de parvenir à un changement progressif et durable dans leur vie.

L'ensemble des actions de SAVE THE CHILDREN repose sur une vision, une mission et des valeurs qui cadrent avec leur théorie du changement. En ce sens, toutes les organisations nationales membres de Save the Children ont adhéré à ce principe de fonctionnement et participent à travers une multitude de thématiques, à la mise en œuvre des projets et programmes (multinationaux et transfrontaliers) du bureau pays.

C'est en 1919 qu'**Eglantyne Jebb** fonda **the Save the Children Fund**, pour faire face aux ravages de la 1ère Guerre Mondiale qui n'était qu'un tableau de désolation et de famine.

En 1924, la Ligue des Nations adoptait la **Charte d'Eglantyne** sur les droits des enfants. Après près d'un siècle au service de la cause des enfants du monde entier, SAVE THE CHILDREN est parvenu à joindre de nombreuses entités et de personnages publics à ce combat qui n'est pas seulement celui des organisations non-gouvernementales, mais aussi une question qui nous concerne tous au plus haut point.

1. Structure de l'organisation

En **2009**, l'organisation a lancé une vaste campagne dans le but de contribuer à l'éradication de la pratique des mutilations génitales féminines au Mali, en Gambie, en Guinée et au Sénégal et à la mise en place des mécanismes de prévention à l'horizon 2012.

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

Elle s'est constituée en alliance internationale (ALLIANCE INTERNATIONALE SAVE THE CHILDREN) dont le secrétariat est à Londres et qui chapeaute et coordonne les 27 bureaux nationaux de SAVE THE CHILDREN. Chaque bureau travaille en faveur des enfants de son pays, mais aussi à l'échelle internationale.

À New York, Genève et Bruxelles, SAVE THE CHILDREN dispose de bureaux « politiques » engagés dans le travail d'influence, que ce soit sur les Nations Unies ou l'Union européenne, afin d'optimiser la coordination avec les Nations unies et les autres.

SAVE THE CHILDREN est active dans plus de 120 pays à travers le monde dont 10 en Afrique de l'Ouest, dans les domaines de l'aide humanitaire d'urgence comme de l'aide au développement sur le long terme, à travers le parrainage d'enfants. C'est en Août 2002 que le Bureau Pays a été ouvert au Sénégal.

2. Rappel historique de l'ONG SAVE THE CHILDREN

L'histoire de SAVE THE CHILDREN débute à **Londres**, en **1919**, avec la création de la première association SAVE THE CHILDREN. L'année suivante, l'« **Union internationale** » est fondée.

Elle sera à l'avant-garde de la lutte pour les droits de l'enfance à l'échelle internationale, puisque c'est elle qui préparera la « Déclaration de Genève », adoptée par la Société des Nations en 1924 et prélude à la **Convention internationale des droits de l'enfant de 1989**.

Durant la Grande Dépression et la Seconde Guerre mondiale, SAVE THE CHILDREN continuera ses activités, en particulier grâce aux organisations des pays neutres qui agiront pour le compte de celles des pays en guerre.

L'Alliance internationale est formellement créée en juin 1989 soit quatre mois avant l'adoption de la Convention relative aux droits de l'enfant, qui sert de base à toute l'action de SAVE THE CHILDREN.

3. Les réalisations de l'ONG

En 2014 le rapport annuel de l'organisation SAVE THE CHILDREN a révélé que, les actions de cette dernière ont directement touché 4,3 millions d'enfants atteints par les conflits, les

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

épidémies, les inondations et les cyclones à travers 103 réponses humanitaires. Cet organisme a augmenté l'ampleur de ses opérations à l'intérieur de la Syrie de plus de 80%, 598.000 enfants et membres de la famille y ont ainsi bénéficié. En cas d'urgence, il fournit les besoins de base pour les enfants comme un abri, la protection et l'eau potable. En seulement cinq mois au cours de la fin de 2013 et au début de 2014 les actions de SAVE THE CHILDREN ont touché 220000 enfants victimes du typhon Haiyan aux Philippines. Des efforts non négligeables ont été faits dans la réduction de la mortalité infantile, en effet le nombre d'enfants qui meurent chaque année a diminué de moitié depuis 1990.

Cependant 6,3 millions de jeunes enfants meurent encore chaque année de causes évitables. SAVE THE CHILDREN est à la hauteur de son nom en sauvant la vie des bébés et des jeunes enfants dans le monde entier.

Parmi les actions de l'ONG figure en bonne place l'appui à la formation de 116.000 travailleurs de la santé dans 40 pays. Depuis 2010, l'organisation a aidé à former près de 500.000 travailleurs de la santé dans le monde entier. L'éducation est un droit et est liée à de meilleures conditions à long terme de santé, de bien-être et de niveaux de revenus. SAVE THE CHILDREN met l'accent sur une éducation de qualité car 250 millions d'enfants ne savent pas lire en 2014 dans le monde. SCI travaille pour mettre fin à toutes les formes de violence contre les enfants, y compris la violence physique, sexuelle et émotionnelle. En plus de travailler pour empêcher ces pratiques néfastes, nous soutenons et parlons pour les enfants qui ont été maltraités ou exploités, ou qui manquent de soins appropriés. L'organisation vise à impliquer les gouvernements de manière efficace et suffisante pour respecter les droits de tous les enfants. En 2014, le résultat net de SAVE THE CHILDREN a augmenté de 5% soient US \$ 91 millions par rapport à l'année précédente. Leurs recettes sont évaluées à plus de 2 milliards \$ US.¹³

¹³ Save the children annual review 2014

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

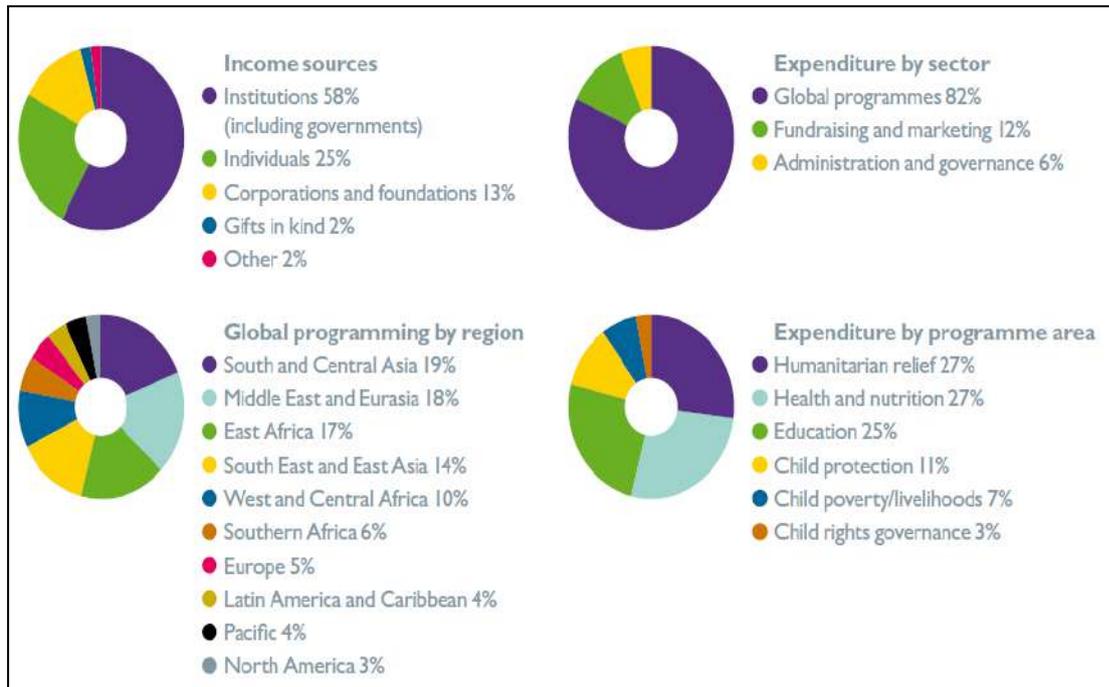


Figure 4 : Données chiffrées de l'année 2014

Source : Save the children annual review 2014

II. Cadre général du projet de lutte contre les MGF en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal

Le projet intitulé « De l'approche santé à l'approche droit : Lutte contre les mutilations génitales féminines au Mali, au Sénégal, en Gambie et en Guinée » avait pour but global de contribuer à l'éradication de la pratique des mutilations génitales féminines au Mali, en Gambie, en Guinée et au Sénégal et la mise en place des mécanismes de prévention à l'horizon 2012.

1. Contexte du Projet

La question des mutilations génitales féminines (MGF) et son analyse revêtent un caractère particulier dans le monde. Au cours des deux décennies écoulées, de nombreux efforts ont été consentis et déployés visant à éradiquer la pratique, à travers des stratégies et approches combinant à la fois la santé, le droit entre autres.

Globalement, les données portant sur la pratique indiquent qu'environ 140 millions de femmes seraient touchées par les MGF.

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

Les femmes en Afrique et en particulier en Afrique de l'Ouest seraient les plus touchées, et certains pays comme la Guinée, la Gambie, le Mali entre autres pays ont des taux de prévalence qui dépassent en moyenne 80% (Rapport UNICEF 2005).¹⁴

Dans le cas de la Guinée, la pratique des MGF est presque généralisée. Selon les données de l'EDS (2005), 94% des femmes interrogées ont répondu qu'elles avaient déjà fait effectuer des MGF sur leurs filles ou en avaient l'intention.

- Concernant la Gambie, la totalité des femmes âgées de 15 à 49 ans dans certains groupes ethniques subiraient la pratique des MGF. C'est le cas chez les mandingues où la quasi-totalité est excisée, une prévalence qui décroît en fonction des groupes pour atteindre 93% des Sarakollés contre 70% chez les Diolas, entre autres groupes ethniques.
- Pour le cas du Mali, des évolutions ont été notées au cours des dernières années, marquées par une baisse de la prévalence. En dépit de ce fait, la pratique demeure très répandue en particulier dans les régions de Kayes, de Koulikoro et de Sikasso où les prévalences dépassent 98, 97 et 94% respectivement.
- Au Sénégal, la prévalence est moindre par rapport aux pays précédemment évoqués. Au niveau national, la prévalence est passée de 28% en 2005 à 26% des femmes en âge de procréer en 2010 (EDS-MICS¹⁵, 2010-2011), alors que la situation est particulièrement préoccupante dans les régions de Kolda et de Matam où la prévalence serait de 94 % et 93 %. Dans ce contexte, certaines communautés s'adonneraient moins aux MGF, la pratique étant une réalité beaucoup plus accentuée chez les mandingues où elle atteint les trois quarts des femmes, huit femmes sur dix seraient touchées chez les soninkés, une proportion qui atteint respectivement 62% et 60 % chez les femmes Poulars et Diolas.

Face à cette situation, les efforts consentis et déployés par les acteurs contre les MGF ont été manifestes au cours des dernières années, notamment marqués par un engagement politique à des degrés variés.

¹⁴ UNICEF : Female genital mutilation : a statistical exploration-2005

¹⁵ Enquête Démographique et de Santé et à Indicateurs Multiples (EDS-MICS)

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

Au fil des années, la Guinée et le Sénégal ont adopté des lois contre les MGF alors que la Gambie et le Mali en sont aux balbutiements dans le processus d'adoption (d'une loi).

- Dans ce contexte, la Gambie offre à travers la Charte des Droits de l'Enfant (2005) un cadre légal pour faire face aux pratiques traditionnelles néfastes y compris le mariage précoce, les MGF, entre autres.
- Pour sa part, le Mali a manifesté sa volonté d'en finir, à travers la création d'un programme national de lutte contre les MGF. Un tel engagement se traduit par la ratification par le Mali des conventions relatives à la protection de la femme.
- Dans le cas de la Guinée, la Constitution datant de 1965 garantit le droit à l'intégrité physique ; un droit qui condamne les pratiques traditionnelles nocives et interdit de manière spécifique les MGF comme « crimes passibles de la prison à perpétuité ».
- Dans ce sens, la Constitution de la Guinée, dans son article 6, stipule la protection des personnes physiques (femmes et hommes) contre la torture ou toutes formes de traitements dégradants affectant le corps notamment les parties génitales.
- Concernant le Sénégal, une loi interdisant toutes formes de violences à l'égard des femmes y compris les MGF a été adoptée en 1999.

Nonobstant ces avancées notées dans les quatre pays, il subsiste des défis de taille marqués entre autres par le maintien de la pratique avec des résistances manifestes pour sa perpétuation en Guinée et au Sénégal.

Nombreuses furent les actions enclenchées au cours des deux dernières décennies pour venir à bout de ces pratiques. Des actions enclenchées par le mouvement des femmes, les organisations de la société civile (OSC) y compris les ONG et autres instances de promotion des droits de la femme notamment de la petite fille, ont accéléré la remise en cause des MGF au nom du « principe du respect et de la sauvegarde des droits humains fondamentaux ».

C'est dans cette dynamique que s'inscrit la Campagne du Secrétariat Général des Nations Unies « S'unir pour mettre fin aux violences faites aux femmes 2008-2015 ».

Cette campagne se traduit à travers le projet initié et mis en œuvre par SAVE THE CHILDREN de 2010 en 2012 visant à contribuer à l'atteinte des objectifs de ladite campagne; un projet

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

intitulé « De l'approche santé à l'approche droit : lutte contre les MGF en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal ».

Les Mutilations Génitales Féminines (MGF) sont internationalement considérées comme une violation des droits des jeunes filles et des femmes.

Elles sont le reflet d'une inégalité profondément enracinée entre les sexes et constituent une forme extrême de discrimination à l'égard des femmes. Elles sont presque toujours pratiquées sur des mineures et constituent une violation des droits de l'enfant. Ces pratiques violent également les droits à la santé, à la sécurité et à l'intégrité physique, le droit d'être à l'abri de la torture et de traitements cruels, inhumains ou dégradants, ainsi que le droit à la vie lorsqu'elles ont des conséquences mortelles.

La Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines (MGF) est un travail de longue haleine qui requiert une approche holistique et multisectorielle. Autant le travail de sensibilisation des communautés pour le changement de mentalité est important, autant le travail de plaidoyer auprès des Etats pour la mise en place de cadre juridique est capital pour arriver à une éradication totale de la pratique.

Ce projet a pour but global de contribuer à l'éradication de la pratique des mutilations génitales féminines au Mali, en Gambie, en Guinée et au Sénégal et à la mise en place des mécanismes de prévention à l'horizon 2012.

En vue d'atteindre cet objectif majeur, SAVE THE CHILDREN et ses partenaires vont mettre l'accent sur la dimension des droits humains.

Cette approche prend appui sur les droits humains, et place la femme et les enfants au centre du débat, tout en le considérant comme des acteurs sociaux. Elle veille aussi à la mise en place d'un cadre juridique favorable à l'éradication de cette pratique traditionnelle néfaste.

Des actions de sensibilisation ont été menées au niveau des populations à la base pour qu'elles prennent conscience que les MGF portent préjudice à la réalisation des droits humains et constituent une violation du droit de l'enfant au développement, à la protection et à la participation.

Lorsque les communautés concernées font évoluer collectivement les mentalités et les coutumes, il est possible d'enrayer et de faire cesser rapidement le soutien apporté aux MGF. La participation de chefs religieux ou d'autorités morales capables d'expliquer qu'il n'existe aucune justification religieuse à cette pratique contribue à l'abandon plus rapide de l'excision.

D'autres aspects importants seront le plaidoyer pour que les Etats mettent en place des lois adéquates interdisant les MGF et favorisant des allocations budgétaires dans ce sens.

Elles seront plus efficaces si elles s'inscrivent dans le cadre d'une campagne générale de sensibilisation menée notamment dans les écoles et les communautés notamment.

Le projet d'une durée de 3 ans s'appuie en particulier sur 3 objectifs :

- L'adoption et le renforcement des législations nationales en lien avec les droits humains, L'établissement de systèmes d'analyses et de collectes de données
- La mise en place de campagnes de sensibilisation locales et nationales.

Ce projet aura entre autres pour résultats le développement des capacités nationales à promouvoir l'accélération de l'abandon de l'excision, la naissance d'un vaste mouvement de transformation sociale basée sur la mobilisation des communautés (exciseuses, chefs religieux, femmes, jeunes, adolescents, parlementaires etc.).

2. Mise en œuvre du projet

En dehors du Mali qui traversait une crise socio politique sérieuse, le projet s'est déroulé dans des contextes sociopolitiques stables sans difficultés particulières.

L'environnement a été plutôt favorable à la lutte pour l'abandon de la pratique de l'excision que cela soit au niveau national, qu'au niveau local, dans les zones précises d'intervention du projet.

Si les élections présidentielles en Guinée (2011) ont un tant soit peu perturbé la planification des activités du projet et détourné l'attention des parties prenantes, au Sénégal (2012), elles n'ont pas eu un grand impact sur le déroulement des activités du projet.

Les résistances notées au début du projet chez certains groupes stratégiques tels que les leaders religieux se sont considérablement amoindries, le contexte est rendu favorable par l'engagement des communautés elles-mêmes et la synergie d'un nombre considérable d'acteurs engagés dans l'accélération de la lutte pour l'abandon de la pratique des MGF.

3. Présentation des Partenaires du projet

Le projet a pour but de « Contribuer à l'éradication de la pratique des MGF en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal, et à la mise en place de mécanismes de prévention en 2012 ». SAVE THE CHILDREN contribue avec une expertise et une expérience dans le domaine des projets basés sur les droits de l'enfant.

Pour leur part, les partenaires détiennent une connaissance avérée du terrain, renforcée par la maîtrise des spécificités ayant trait à la particularité des contextes.

Aux différents niveaux, la collaboration a pour but d'optimiser les résultats du projet à travers le partage d'expériences intra-régionales et le support mutuel.

Le projet est mis en œuvre dans le cadre d'une étroite collaboration entre Save the Children et les partenaires respectifs dans les quatre pays : GAMCOTRAP en Gambie, Sabou en Guinée, Centre Djoliba au Mali et OFAD Nafooré au Sénégal.¹⁶

- **GAMCOTRAP en Gambie :**

Créée en 1984, cette organisation intervient dans la diffusion et la dissémination d'informations ayant trait aux droits de la femme.

Les actions dans ce sens sont renforcées par la sensibilisation avec une implication notoire de femmes leaders à l'échelle de la communauté. GAMCOTRAP intervient également dans le renforcement des capacités en particulier la formation de ces femmes (leaders) y compris les exciseuses et les accoucheuses traditionnelles.

¹⁶Rapport narratif UN trust fund 2010-2012, P08

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

Son combat contre les MGF en Gambie s'inscrit dans la promotion de la politique « Tolérance zéro », soutenu en cela par l'appel lancé en vue d'une « Loi » pour protéger davantage les jeunes filles et les femmes.

- **SABOU Guinée :**

Cette organisation, créée en 1994, est une ONG nationale qui œuvre pour la défense et la promotion des droits de l'enfant en Guinée. Ses actions visent la protection et le renforcement des capacités de réinsertion des enfants « **marginalisés** » dont les droits à l'éducation et à la protection sont violés ou menacés d'être violés afin de leur permettre de devenir des acteurs de développement de leur communauté.

Les professionnels de l'ONG veillent à l'intégration des enfants dans des familles les protégeant et respectant leurs droits ; la famille constituant le cadre idéal pour la survie, le développement et la protection de l'enfant.

- **Centre DJOLIBA au Mali :**

Créé en 1964, ce Centre a développé des initiatives de plaidoyer portant sur les droits des femmes et des enfants, et a également assuré la promotion de la santé de ces derniers.

Le renforcement des capacités des communautés constitue un domaine prioritaire du Centre et, à travers ses activités de sensibilisation, il a :

- Promu la connaissance des droits de l'enfant (notamment son éducation),
- Contribué à réduire la mortalité infantile et néonatale à travers la promotion du recours et de l'utilisation des services de Consultation Pré Natales (CPN) et de Consultations Post Natales (CPoN),
- Participé à l'abandon de pratiques néfastes comprenant les tatouages et scarifications, entre autres.

Par ailleurs, le Centre Djoliba s'investit dans le renforcement institutionnel et met en œuvre des initiatives de formation pour une participation des femmes à la vie politique.

- **OFAD Nafooré au Sénégal :**

Créée en 1999, cette ONG a défini son mandat autour d'une approche globale misant sur l'éducation des femmes. L'ONG intervient dans divers domaines d'activités portant sur la SR, l'alphabétisation, la protection de l'environnement... et s'investit dans la formation d'agents communautaires pour sensibiliser sur la connaissance des droits des enfants entre autres domaines d'activités renforcés par le plaidoyer, un partenariat avec les pouvoirs publics et la société civile à l'instar d'autres acteurs pour favoriser une dynamique de changement à l'échelle des groupes sociaux et de la communauté dans son ensemble.

Dans les quatre pays de l'étude, le projet de lutte contre les MGF a connu un long processus de mise en œuvre et des stratégies d'intervention qui se déclinent sous plusieurs formes.

4. Processus d'intervention

La mise en œuvre du projet de lutte contre les MGF dans les quatre pays a suivi deux étapes fondamentales : une phase d'introduction et une phase de déroulement.

✓ Phase préliminaire

Plusieurs étapes ont été entreprises dans les différents pays au démarrage du projet. Dans l'optique de fournir des informations adéquates sur le processus de mise en œuvre, les partenaires évoluant dans les quatre pays ont rencontré les populations dans les zones ciblées, pour leur expliquer les tenants et les aboutissants d'un tel projet. Dans ces zones, les portes d'entrée sont généralement bien connues. Il s'agit en l'occurrence des autorités administratives et coutumières qui, en premier lieu, ont été rencontrées. Après les avoir consultées et reçu leur assentiment, la phase suivante consistait à impliquer les autres couches de la population (hommes, femmes, jeunes, etc.) pour une participation effective au processus de mise en œuvre.

✓ Stratégies de mise en œuvre du projet

Dans les différents pays, le projet s'est déployé à travers diverses stratégies déroulées dans les zones ciblées.

Ces stratégies ont trait essentiellement à la formation, au plaidoyer, à la communication et à la sensibilisation sur les différents thèmes du projet axés sur la santé, le droit des enfants, etc. Elles ont été menées à des endroits stratégiques à l'échelle de la communauté (**place publique,**

écoles, etc.), impliquant des acteurs locaux (**religieux, autorités locales et coutumières, femmes, jeunes, parlementaires, exciseuses, etc.**) choisis suivant des critères liés au statut, à la responsabilité sociale, à l'âge, au sexe, à la participation aux activités communautaires, etc. et portant sur les principaux axes d'intervention du projet.

D'où l'utilisation de canaux de communication y compris la radio, le théâtre, le sketch, les boîtes à images, entre autres supports utilisés.

Aux différents niveaux, les actions mises en œuvre dans les sites du projet ont pris en compte le plaidoyer, l'enjeu étant d'appliquer de manière effective les lois interdisant les MGF et de contribuer au renforcement des capacités à l'échelle des pays concernés en vue d'accélérer le processus d'abandon des MGF et de promouvoir un mouvement en faveur du changement social basé sur la mobilisation, renforcé par la création d'un cadre juridique propice à l'éradication de l'excision.

✓ **Approche basée sur les droits humains**

Dans le cadre du projet, l'approche basée sur les droits humains constitue la trame de fond de la lutte contre l'excision dans les quatre pays. Cette approche se veut holistique, et vient en complément par rapport à l'approche basée sur la santé préalablement adoptée dans la lutte contre les MGF.

En 2002, SAVE THE CHILDREN a adopté une telle approche qui met l'accent sur la violation de ces droits. Cela touche en particulier le droit de la femme et de la jeune fille. Son application repose sur la Convention des Nations Unies relative aux Droits de l'enfant, la Charte Africaine des Droits et du Bien-être de l'enfant et la Convention pour l'Élimination de toutes formes de discrimination à l'égard des femmes. En ratifiant ces textes, les États africains se sont engagés à protéger les enfants contre les pratiques traditionnelles qui nuisent à leur santé.

Dans sa démarche, SAVE THE CHILDREN, à travers ce projet, veut amener les communautés ciblées dans les quatre pays à comprendre les conséquences néfastes des MGF. D'où la nécessité pour ces dernières de mieux comprendre les textes qui protègent les droits humains et de s'approprier des stratégies mises en œuvre pour abandonner la pratique de manière effective.

La mise en œuvre du projet en Gambie a reposé sur le « **Cluster Approach** ». C'est une méthode à caractère participatif qui permet aux populations de réfléchir et de trouver des solutions à leurs propres problèmes. Dans le procédé, l'un des villages au sein du Cluster (grappe) est identifié et choisi comme « village de référence ». Cela tient compte de la position du village en question, considéré au sein de l'entité, et de son influence par rapport aux autres. En Gambie, le déroulement des activités et en particulier les sessions de formation ont ciblé divers groupes de populations.

Des supports modulaires ont été élaborés, par référence à l'approche basée sur les droits.

Tous les groupes cibles ont été exposés aux différents aspects couverts par le programme de formation. En sus, des discussions de groupe avaient été organisées visant à susciter et à encourager la communication sociale.

La plupart des activités ont eu lieu dans des villages de référence qui étaient désignés comme « villages phares » étant donné que les plus petits villages pouvaient être réunis autour d'eux pour s'approprier toutes recommandations ou actions requises découlant des activités du projet.

✓ **Sensibilisation**

Cette stratégie constitue l'épine dorsale du projet dans les quatre pays. Le long du processus de mise en œuvre, diverses approches visant à sensibiliser les cibles du projet ont été utilisées. Ces approches prennent en compte :

- La transmission d'informations par le biais de causeries, du théâtre, des émissions radio
- L'éducation et la communication
- La formation

A travers une démarche participative, les bénéficiaires du projet ont été directement impliqués dans la mise en œuvre. Divers canaux de communication ont été identifiés pour sensibiliser de manière efficiente les communautés ciblées. De manière générale, selon les données, les stratégies axées sur la sensibilisation seraient des plus utilisées dans le cadre du projet, en vue d'atteindre les objectifs fixés.

✓ **Plaidoyer**

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

Le plaidoyer revêt une dimension de taille dans le cadre du projet. Les stratégies définies à ce niveau s'articulent autour de :

- La planification des activités qui englobe le processus dans lequel les buts sont fixés, les cibles sélectionnées et les stratégies d'influence conçues ;
- Le déroulement effectif des différentes stratégies.

Le plaidoyer est mené au niveau communautaire afin d'inscrire dans les PLD (Plan Local de Développement) ou les PDSEC (Plan de Développement Social, Economique et Culturel) des dispositifs concourant à promouvoir l'abandon de l'excision. Sur le terrain, les activités menées par les ONG ont consisté à œuvrer pour la création d'un cadre juridique favorable à l'abandon des MGF, là où il n'y en a pas (au Mali et en Gambie) ; mais également pour promouvoir l'application effective de la loi, là où cela existe (au Sénégal et en Guinée). Toutefois, dans les différents pays, la faible implication de certains leaders pourrait contribuer à ralentir la dynamique enclenchée pour l'abandon de la pratique.

✓ **Renforcement de capacités**

Le renforcement de capacités s'inscrit dans une logique de formation des différents acteurs intervenant dans le processus de lutte contre les MGF. Dans le cadre du projet, les acteurs chargés de la mise en œuvre y compris les décideurs (officiels ou officieux) ont bénéficié de sessions de renforcement de leurs capacités en vue de parvenir aux objectifs définis. A cet effet, les principaux partenaires dans les quatre pays ont pu identifier des cibles y compris : les relais, les groupes stratégiques, les femmes, les enfants, les organisations de la société civile, etc.

En outre, des sessions de transfert de compétences ont été menées notamment à l'endroit d'acteurs au sein des institutions gouvernementales et/ou non gouvernementales. Sur le terrain, ces derniers ont été mobilisés pour appuyer la dynamique visant à abandonner la pratique de l'excision aux différents niveaux.

Ainsi, les relais communautaires ont joué un rôle déterminant dans le transfert de connaissances et la mobilisation communautaire. Ils sont le lien entre leurs communautés respectives et les partenaires, et leur implication a été indispensable non seulement pour dérouler les activités mais également pour assurer la pérennité des réalisations découlant du projet.

Toutefois, il ressort un certain nombre de limites qui prennent en compte le déficit d'expertise et l'analphabétisme pour nombre de ces relais dans les zones du projet. Cela constitue un handicap de taille face aux défis liés à la sensibilité des MGF en sus des répercussions sur les activités et le manque de supports pour mener à bien l'ensemble des activités prévues par le projet.

✓ **Suivi des activités**

Le suivi des activités est également un dispositif central dans les stratégies d'intervention. Il permet à l'aide des différents supports (fiche d'animation, de suivi, etc.) qui ont été établis, d'évaluer les activités qui ont été menées dans les zones du projet. D'un pays à un autre, les activités de suivi se sont plus ou moins bien déroulées, néanmoins il a connu des limites.

Cette situation découle de divers facteurs y compris un déficit en personnel par endroits, des contraintes logistiques et financières, en plus de la difficulté dans certains contextes où la mise en œuvre des activités fut par endroits difficile voire impossible comme ce fut le cas au Mali (par manque de personnel) et en Guinée (en raison de disparités régionales). Cet état de fait a eu des incidences sur le rapport, la documentation et la capitalisation des principaux enseignements tirés de la mise en œuvre. Beaucoup d'acquis ont été obtenus, certes, toutefois des défis se posent dans une perspective de consolidation de ces acquis et de la réplique des activités dans d'autres localités.

TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE

Chapitre I : Présentation et Analyse des Données

Dans ce chapitre nous ferons dans un premier temps l'analyse des outils de diagnostic financier du projet puis l'analyse de l'impact du projet au niveau social.

Nous allons ainsi tout au long de ce chapitre porter une analyse sur ces éléments que sont :

Le budget, la trésorerie, les coûts etc.

I. Analyse des Données

Les données que nous traitons ici, sont les rapports financiers des cinq (05) budgets exécutés par les organismes partenaires présents dans leur pays respectif (le Sénégal, le Mali, La Guinée Conakry et la Gambie) ainsi que le bureau pays de l'ONG Save the Children International (SCI) conformément aux objectifs fixés. Ces budgets couvraient les années 2010, 2011 et 2012.

1. Evaluation budgétaire du projet

Les outils de diagnostic permettent de prendre des décisions d'allocation budgétaire, de suivre l'exécution du projet et de vérifier l'efficacité des dépenses engagées. Ils nous permettent d'analyser les points forts et les points faibles dans la gestion financière du projet.

Cette partie sera consacrée à l'analyse de données chiffrées de la période d'étude et une analyse critique d'ensemble afin de dégager les écarts budgétaires du projet, ceci nous permettra de vérifier nos hypothèses émises dans la première partie.

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

SITE	ANNEES	2010	2011	2012
DJOLIBA	Budget	42 984 300,00	31 717 999,00	29 325 227,00
DJOLIBA	Dépenses	32 354 509,00	18 172 779,00	27 072 520,00
DJOLIBA	Ecarts	10 629 791,00	13 545 220,00	2 252 707,00
DJOLIBA	Taux de variation / Budget		-0,26	-0,08
DJOLIBA	Taux de variation / réalisation		-0,44	0,49
OFAAD NAFOORE	Budget	34 662 471,00	33 717 000,00	36 091 226,00
OFAAD NAFOORE	Dépenses	32 436 278,00	30 507 980,00	33 179 650,00
OFAAD NAFOORE	Ecarts	2 226 193,00	3 209 020,00	2 911 576,00
OFAAD NAFOORE	Taux de variation / Budget		-0,03	0,07
OFAAD NAFOORE	Taux de variation / réalisation		-0,06	0,09
GAMCOTRAP	Budget	2 722 773,52	3 228 496,20	2 027 415,58
GAMCOTRAP	Dépenses	2 642 264,25	3 126 886,23	2 329 801,77
GAMCOTRAP	Ecarts	80 509,27	101 609,96	-302 386,73
GAMCOTRAP	Taux de variation / Budget		0,19	-0,37
GAMCOTRAP	Taux de variation / réalisation		0,18	-0,25
SABOU	Budget	27 407 957,70	29 617 729,80	25 053 458,34
SABOU	Dépenses	10 212 774,78	35 609 176,56	23 112 837,84
SABOU	Ecarts	17 195 182,92	-5 991 446,76	1 940 620,50
SABOU	Taux de variation / Budget		0,08	-0,15
SABOU	Taux de variation / réalisation		2,49	-0,35

Tableau 1 : Situation d'exécution budgétaire de 2010 à 2012

Source : RAPPORT UNIFEM CONSOLIDE CORRIGE AU 08-09-2014

SITE / ANNEE	2010		2011		2012	
	Taux de variation/Budget	Taux de variation/realisation	Taux de variation/Budget	Taux de variation/realisation	Taux de variation/Budget	Taux de variation/realisation
DJOLIBA	-	-	-26%	-44%	-8%	49%
OFAAD NAFOORE	-	-	-3%	-6%	7%	9%
GAMCOTRAP	-	-	19%	18%	-37%	-25%
SABOU	-	-	8%	249%	15%	-35%
TOTAL			-2%	217%	-23%	-3%

Tableau 2 : Taux d'évolution des budgets et réalisations

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

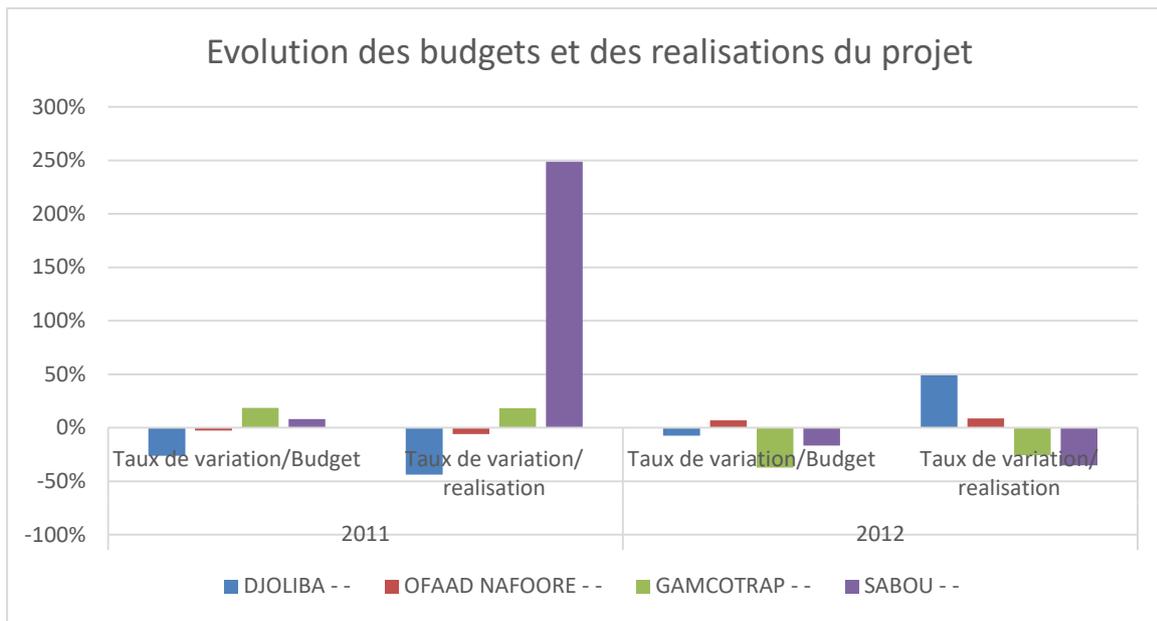


Figure 5 : Evolution des budgets et des réalisations du projet

Source : RAPPORT UNIFEM CONSOLIDE CORRIGE AU 08-09-2014

En dépit de la sensibilité du sujet et la prévalence élevée de la pratique de l’excision dans les zones d’intervention du projet, le projet a été relativement bien reçu par les communautés ; les partenaires de mise en œuvre ont initié de bonnes collaborations avec les parties prenantes clés, les bénéficiaires et les décideurs dans les quatre pays.

Ainsi cette figure relate l’évolution en pourcentage des budgets alloués ainsi que les réalisations concomitantes. Sur les trois années que s’est déroulé le projet nous avons constaté que globalement le budget n’a pas connu de grandes variations. Les partenaires de Save ont donc respecté la budgétisation globalement prévue dans la mise en œuvre des activités.

Parlant de mise en œuvre nous pouvons noter que de façon générale, le projet a favorablement évolué et selon la planification prévue. Avec des taux de réalisations dépassant même l’attente par exemple en Guinée sur l’année 2011 il y a eu un taux de réalisation par rapport à 2010 de 249%. Ceci a s’explique en grande partie par le fait que la Guinée a été le pays le plus réticent au projet au début, mais elle s’est vite rattrapée au cours de La deuxième année d’exécution. A la même année nous constatons également des dépassements budgétaires assez négligeables expliqués par le fait que ce budget était prévisionnel et que toutes les activités ont été revues et validées avec la chargée de programme avant exécution et qu’il n'existe pas de budget final récapitulant tous les changements.

2. Situation de la Trésorerie par pays

La situation de trésorerie arrêtée à la fin des exercices 2010, 2011 et 2012 des Organisations Partenaires SABOU, DJOLIBA, GAMCOTRAP, OFAD et du bureau pays contient un Tableau de suivi budgétaire par activité pour chaque entité.

Il nous appartient, sur la base de notre étude, d'exprimer une opinion sur cette situation de trésorerie en nous basant sur nos les données recueillis.

A l'issue de nos travaux, nous avons relevé les constats suivants que nous décrivons pour chaque organisation partenaire :

➤ DJOLIBA (Mali)

Au cours de l'exercice 2010 un écart non justifié de FCFA 9 369 316 est noté entre le solde théorique de la trésorerie (FCFA 13 532 472) et le solde réel au niveau du relevé bancaire au 31 décembre 2010 (FCFA 4 163 156).

L'absence de tenue des journaux de trésorerie (banque et caisse) qui devaient accompagner le listing des dépenses a été relevée. Ceci ne permettant pas de retracer exhaustivement les mouvements intervenus dans la trésorerie du projet de lutte contre les MGF tenue par l'Association et d'établir la trésorerie réelle des ressources SCI à la date de clôture.

L'année suivante l'écart entre le solde théorique de la trésorerie (FCFA 24 307 526) et le solde réel (FCFA 84 504) se creuse FCFA 24 223 022. Cet écart est constitué des dépenses propres que l'Association a reconnu avoir mal gérés. Ceci constitue dépassement budgétaire pour lequel l'autorisation formelle de SCI n'a pas été obtenue par l'Association a donc été rembourser à SCI.

Comme pour la première année d'exécution là également nous notons une absence de tenue des journaux de trésorerie (banque et caisse) rendant difficile l'établissement de la situation réelle de la trésorerie à la date de clôture.

En 2012 Nous constatons principalement l'inexistence de compte bancaire spécifique pour la gestion des financements reçus de SCI au projet de lutte contre les MGF.

Comme conséquence, un état de rapprochement bancaire n'a pas pu être établi par SCI au 31/12/2012 et nous n'avons pas été en mesure dès lors de confirmer que le solde théorique indiqué dans le tableau emploi – ressources 3 840 346 FCFA, de même que

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

le solde communiqué par le responsable des finances de SCI FCFA 2 740 854 correspondent au solde réel de la banque¹⁷.

➤ **SABOU (Guinée)**

La première année de mise en œuvre du projet est marquée par l'absence de tenue des journaux de trésorerie (banque et caisse) qui devaient accompagner le listing des dépenses. Ceci ne nous a pas permis de retracer exhaustivement les mouvements intervenus dans la trésorerie du projet de lutte contre les MGF tenue par SABOU et d'établir la trésorerie réelle des ressources SCI à la date de clôture. Existence de dépassement budgétaire de plus de 10% pour lequel l'autorisation formelle de SCI n'a pas été obtenue par SABOU.

Le même constat est fait sur les deux années suivantes.

Le tableau ci-dessous retrace les dépenses faisant l'objet de dépassement non autorisés.

RUBRIQUES	Budget initial	Réalisation	Reliquat	Taux
Echanges /rencontres inter –club aux tours des droits, violences, et l'excision	20 000 000,00	25 000 000	-5 000 000,00	125%
Formation des Forces de l'ordre et de la cellule Militaire (Conakry)	35 000 000,00	54 410 200	-19 410 200,00	155%
Formation des groupes de soutien sur le droit de l'enfant, types de violence /excision	25 000 000,00	42 726 500	-17 726 500,00	171%
Formation des présidentes des groupements y compris les exciseuses et les matrones	25 000 000,00	46 424 000	-21 424 000,00	186%

¹⁷ Source : rapport d'audit des organisations partenaires consolidé corrigé au 08/09/2014

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

Activités de sensibilisation (interview, Emissions radios, théâtres, club de soutien	113 650 000,00	125 701 500	-12 051 500,00	111%
fonctionnement (carburant) et entretien des Motos	20 541 330,00	26 192 046	-5 650 716,00	128%
Publication documentation	16 412 000,00	20 000 000	-3 588 000,00	122%
Activités de supervision et de coordination (voyages interurbains)	17 380 000,00	21 180 000	-3 800 000,00	122%
Frais de Consultation appui équipe de coordination	21 943 300,00	40 882 000	-18 938 700,00	186%

Figure 6 : Listing des dépassements non autorisés

Source : rapport d'audit des organisations partenaires consolidé corrigé au 08/09/2014

➤ **OFAD NAFOORE**

Exercice 2010 : Le compte bancaire ouvert pour la gestion des financements de SCI a été utilisé par OFAD NAFOORE pour recevoir un versement en espèces de 8 400 000 FCFA provenant de la Croix Rouge. Cette pratique empêche l'établissement d'une situation de la trésorerie réelle en banque à comparer aux soldes théoriques qui ressortent du tableau emplois – ressources des fonds de SCI.

La caisse affiche un solde théorique de FCFA 3 578 680. Toutefois, aucun procès-verbal d'inventaire n'est venu confirmer ce solde.

Exercice 2011 : Un écart de 3 349 982 FCFA a été enregistré entre le total des dépenses de l'état de synthèse du 1er trimestre (14 273 698 FCFA) et le total réel des dépenses du journal caisse (17 623 680 FCFA).

Cet écart est expliqué par l'absence de prise en compte du report de solde de trésorerie de 2010 (3 333 980 FCFA) et les agios du 1er trimestre (16 002 FCFA) non comptabilisés dans le journal banque.

Un écart inexplicé de 269 248 FCFA a été relevé entre le solde de la trésorerie au 31/12/2010 (3 603 228 FCFA) et le solde de la trésorerie reporté à nouveau au 1er janvier 2011 (3 333 980 FCFA).

Les journaux banque et caisse du rapport financier ne sont pas bien renseignés : dans le journal banque, les entrées sont enregistrées au crédit en lieu et place du débit et vice

versa pour les sorties. Dans le journal caisse, la colonne "Libellé des transactions" n'est pas bien renseignée, en lieu et place de la nature de la dépense, c'est le libellé de l'activité qui est indiqué,

Exercice 2012 : L'absence de tenue des journaux de trésorerie (banque et caisse) qui devaient accompagner le listing des dépenses. Ceci ne nous a pas permis de retracer exhaustivement les mouvements intervenus dans la trésorerie de OFAD et d'établir la trésorerie réelle des ressources SCI à la date de clôture.

➤ **GAMCOTRAP et le bureau pays de SCI**

Relativement à la régularité et à la sincérité de la situation financière présentée par GAMCOTRAP, nous n'avons relevé aucun constat majeur sur les années 2010, 2011 et 2012. Nous sommes d'avis que la situation financière présentée par le Bureau pays et les organisations partenaires (DJOLIBA, SABOU, OFAD et GAMCOTRAP) est régulière et sincère et donne une image fidèle de leur situation financière et du résultat de leur opération pour les exercices 2010, 2011 et 2012. Telle qu'elle est retracée dans les différents rapports financiers qu'ils ont soumis à SAVE THE CHILDREN INTERNATIONAL.

A l'exception des constats relevés, nous estimons que les pièces justificatives présentées par le Bureau pays et les Organisations Partenaires DJOLIBA, SABOU, OFAD et GAMCOTRAP dans leurs différents rapports financiers des exercices 2010, 2011 et 2012 sont suffisantes pour justifier les dépenses exécutées au cours de ces exercices et couverts par l'accord de coopération.

II. Analyse de l'impact du Projet au niveau Social

Le projet de lutte contre les Mutilations Génitales Féminines (MGF) dans l'ensemble, aura impacté positivement les populations cibles. Le tabou qui naguère² prédominait aura été brisé à travers les activités de sensibilisation qui ont touché tous les groupes sociaux dans les différents sites du projet ; d'où un environnement plus propice à la promotion de l'abandon de l'excision à l'échelle collective.

Nous allons analyser dans cette rubrique l'impact social du projet auprès des populations bénéficiaires de chaque pays.

➤ **En Gambie**

La stratégie de **GAMCOTRAP partenaire de SCI** a été d'élaborer une « **proposition** » de loi en **2011** qui a subi un processus de consultation au niveau des communautés dans les zones d'intervention du projet, puis au niveau des experts juridiques.

Elle a ensuite été mise en forme sur le plan juridique puis publiquement présentée à une assemblée réunissant des parlementaires et des représentants de la communauté à l'échelle de la Gambie.

Le **texte** a ensuite été **déposé** en **janvier 2013** aux bureaux du **Vice-président et du Ministre**.

✓ **Les différents acteurs sont renforcés et mieux outillés pour lutter efficacement contre les MGF dans les zones d'intervention**

L'accent mis sur l'éducation et le renforcement des capacités des acteurs donnent un aperçu général sur la portée des initiatives qui ont été déroulées par GAMCOTRAP, et de ses répercussions à terme face aux enjeux de changements pour un abandon effectif des MGF en Gambie.

De diverses cibles ayant bénéficié des activités, il ressort une appréciation d'ensemble qui met l'accent sur la portée des connaissances acquises.

C'est le cas avec la formation consacrée aux « **enseignants arabisants** » qui auraient bénéficié de sessions ayant trait aux méfaits engendrés par la pratique en particulier de ses effets dévastateurs chez la femme.

Les activités auront également contribué à doter les différents bénéficiaires d'une meilleure compréhension de leurs droits et des connaissances plus appropriées sur les privilèges qui vont avec. Dans les faits, il y aurait par endroits des « mécanismes de contrôle marqués par le report de cas particuliers à la police ».

Dans la localité de Velingara, manifestement ce sont les femmes qui bénéficieraient davantage des prérogatives ayant trait aux activités de renforcement des capacités.

Du point de vue des perceptions à ce sujet, « de telles initiatives devront se poursuivre avec l'appui de GAMCOTRAP en vue d'arrêter la pratique ».

C'est l'avis d'un des répondants ciblés par l'évaluation dans cette localité, et qui rappelle que « 7 à 8 années auparavant la pratique se faisait à grande échelle en Gambie » alors que « depuis 2010 » souligne-t-il, « il y a eu une réduction significative qui s'est opérée ».

De manière indirecte, les initiatives auront touché nombre d'acteurs à l'échelle des communautés ciblées par le projet.

La popularité des stratégies mises en œuvre par GAMCOTRAP aura été remarquable auprès des jeunes. D'antan, ces derniers « n'avaient aucune notion sur les MGF » mais sont devenus très au fait de la réalité de l'excision grâce à la portée des émissions avec une utilisation massive des médias comme le soulignent les jeunes de Velingara lors d'un FGD qui leur a été consacré.

✓ **Partenariat et coordination**

Le développement de partenariats stratégiques, alliant les structures de mise en œuvre dans les pays à d'autres acteurs à l'échelle locale, régionale et/ou internationale aura été l'un des points faibles enregistrés dans le cadre de ce projet.

L'analyse des données à ce sujet n'aura pas contribué à déceler d'autres acteurs de taille (à l'instar de SAVE THE CHILDREN) aux côtés de GAMCOTRAP, pour venir à bout des défis touchant cette dernière, à la fois dans l'élaboration et la mise en œuvre de ses stratégies au niveau institutionnel, et dans sa volonté farouche à combattre l'excision et à accompagner de manière efficiente le processus d'adoption en Gambie d'une loi contre la pratique.

Toutefois, il sied de souligner l'importance de la collaboration entre SAVE THE CHILDREN et GAMCOTRAP, qui aura permis un certain nombre de réalisations et d'acquis relevés à travers les données :

- Campagnes de sensibilisation à l'endroit des parlementaires pour éradiquer les MGF entre autres pratiques traditionnelles ;
- Dialogue avec les leaders religieux, les décideurs et législateurs en vue de les sensibiliser sur les effets immédiats de l'abandon des MGF entre autres pratiques néfastes, etc.

➤ **En Guinée**

A travers les actions de **SABOU GUINEE** partenaire de **SAVE THE CHILDREN** visant à promouvoir un environnement propice à l'abandon de la pratique des MGF, l'analyse des

données aura montré un certain nombre de situations marquées par une plus grande prise de conscience des populations sur les questions ayant trait à l'excision.

Dans le cadre de la mise en œuvre du projet, il y a eu des changements significatifs qui sont intervenus à travers les différentes stratégies qui ont été déroulées dans les zones du projet.

De l'analyse des résultats, il ressort que de plus en plus les populations communiquent au sujet des MGF.

Cela démontre la levée du tabou qui, initialement, était perçu comme un facteur dissimulateur de l'ensemble des contraintes liées à la pratique.

Au stade actuel, les données de l'évaluation montrent une évolution positive des comportements vis-à-vis de la pratique.

Cela ressort à travers les propos d'un des informateurs clés interviewé à Kouramangui. Selon lui, au cours des deux dernières années « on note au sein de la communauté des attitudes de plus en plus favorables à la promotion de la santé et des droits de l'enfant et de la femme ».

Dans ce contexte, la pratique devient moins répandue, et les manifestations qui naguère l'accompagnaient ne se font plus. Toutefois, des résistances subsistent, d'où la nécessité de renforcer à la fois les effets positifs induits par le projet dans les différentes zones, que les initiatives de plaidoyer pour un engagement politique favorable à l'application adéquate de la loi contre la pratique de l'excision en Guinée.

✓ **Les différents acteurs sont renforcés et mieux outillés pour lutter efficacement contre les MGF dans les zones d'interventions**

Le projet aura contribué au renforcement des capacités des différents acteurs ciblés.

Dans ce cadre, plusieurs résultats ont été obtenus à la fois au niveau central et communautaire. Au total, les sessions de formation en direction des groupes stratégiques ont permis le **renforcement des capacités de 60 gendarmes, 35 militaires, 14 relais communautaires, et 25 membres de l'équipe de SABOU GUINEE.**

A cela s'ajoute l'ensemble des actions qui ont été initiées en direction des femmes et des enfants.

Des actions ont été déroulées dans le cadre du projet, en direction des groupes de soutien composés de représentants de l'ensemble des couches des populations, et dont le rôle principal est de soutenir et d'accompagner les activités du projet au sein des communautés qu'ils représentent.

Au total, le projet aura contribué à la formation de 54 élus locaux, 41 enseignants qui à leur tour ont réalisé 40 cours sur les droits de l'enfant et les MGF auprès de leurs élèves ainsi que de 50 exciseuses.

➤ **Au Mali**

D'une manière générale, au Mali, la pratique de l'excision n'est pas encore illégale, malgré l'engagement manifeste des pouvoirs publics à lutter contre les MGF. En effet, cet engagement se matérialise sous plusieurs formes :

- D'abord par la création du Comité National d'Action pour l'Abandon des Pratiques Néfastes (CNAPN) par décret n° 99.157/P.RM du 16 juin 1999
- Ensuite par la création du Programme National de Lutte contre l'Excision (PNLE) par l'ordonnance N° 053 PRM du 4 juin 2002.

La création du PNLE traduit davantage la volonté manifeste des plus hautes autorités à lutter contre ce phénomène.

Le document de politique et de plan d'action 2010-2014 pour l'abandon de l'excision a été élaboré dans l'optique « d'améliorer le bien-être de la femme et de la fille au Mali, à travers la réduction de la pratique de l'excision de 85 pour cent à 65 pour cent et la prise en charge intégrée des cas de complications ».

Dans les quatre communes de l'étude, des activités de sensibilisation et de formation, et par moments d'autres axées sur le plaidoyer, ont été essentiellement déroulées avec différentes cibles.

Il ressort de l'étude que toutes les cibles des quatre communes, y compris celle de Kobiri qui a été la dernière et la moins touchée par le projet, connaissent parfaitement les méfaits de l'excision. En effet, elles sont toutes promptes à citer les méfaits sanitaires de l'excision (incontinence urinaire, saignement, douleurs intenses lors des relations sexuelles, etc.).

Cela prouve si besoin en est que le module santé dans cette approche holistique basée sur les droits a au moins porté ses fruits quant au niveau de connaissance des couches ciblées.

Concernant les pratiques, l'excision est toujours en vigueur, même si l'on peut supposer qu'elle a diminué dans plusieurs localités. Certains interlocuteurs estiment cette baisse à 10% (de 95 à

85%), comme le montre sans ambages l'objectif que s'est fixé le PNLE de réduire de 85 à 65 % la prévalence à travers son nouveau plan d'action 2010-2014.

A en juger par le niveau de connaissance des principales cibles, aussi bien enfants qu'adultes, il semble que personne n'ignore plus les conséquences néfastes de l'excision sur la santé des filles et des femmes. Suivant les propos recueillis, c'est le module santé qui aura beaucoup plus marqué les esprits que les autres modules englobant les questions de droit entre autres.

En résumé, malgré une sensible diminution de la pratique de l'excision, les communautés sont encore conservatrices des coutumes traditionnelles, même si les campagnes de sensibilisation et autres activités de lutte contre l'excision ont rendu cette pratique plus clandestine, sournoise, et plus précoce. Dans l'ensemble, les actions entreprises ont donné des résultats tangibles. Toutefois, il convient d'accentuer et de consolider les acquis du projet, en vue de mieux orienter les stratégies pour un abandon effectif de la pratique.

Dans un autre registre, la rapidité avec laquelle le tabou de l'excision est tombé constitue un acquis supplémentaire. Dans la communauté tout le monde peut en parler sans ambages et avec aisance. Dans ce processus d'abandon, c'est un résultat très significatif dans la mesure où le projet a réussi à libérer les énergies et à réduire les torpeurs. Ainsi, continuer sur cette lancée tout en capitalisant et pérennisant cet acquis (la levée du tabou sur l'excision) serait la démarche à adopter pour un abandon progressif des MGF.

De manière générale, l'impact du projet est jugé comme étant positif, avec une sensibilisation qui a touché toutes les communes. Le projet a réussi à faire parler de l'excision et a amené les populations à s'interroger sur la pratique. Cela constitue un acquis fondamental. D'autres acquis, comme l'élévation du niveau de connaissances, ont été relevés surtout au niveau des jeunes populations, mais doivent être consolidés par des mesures d'accompagnement.

L'enseignement majeur tiré de ce projet est qu'il faut beaucoup de temps pour éradiquer les MGF et que la sensibilisation reste la meilleure porte d'entrée pour un changement de comportement vis-à-vis de la pratique. La réussite de cette lutte contre l'excision passera donc par une consolidation, à moyen et long termes, des résultats déjà obtenus.

➤ **Au Sénégal**

La situation est contrastée avec deux tendances qui se dégagent.

D'un côté, il y a ceux qui ont travaillé avec OFAD (Organisation de formation et d'appui au développement : partenaire de SAVE THE CHILDREN AU SENEGAL), qui ont pris part aux activités du projet et qui se sentent impliqués et favorables au processus d'abandon de la pratique de l'excision. De l'autre côté, se trouve le camp opposé, essentiellement composé d'acteurs qui n'auront pas bénéficié des activités du programme. Ces derniers se sentent exclus tout en se considérant comme éléments clefs voire incontournables dans la lutte contre les MGF. L'excision est toujours pratiquée dans la communauté ; cela en dépit de l'existence de la loi contre la pratique et les activités d'information menées sur le terrain. Les populations se sont adaptées et ont adopté de nouvelles stratégies pour pratiquer et faire pratiquer l'excision sans éveiller les soupçons.

Il s'y ajoute que dans ces villages, fortement homogénéisés, rares sont ceux qui se risqueraient à dénoncer les cas suspects. A en croire cet élu local qui avance, avec force détails : « Je sais ce qui se passe dans ma communauté. Si on fait exprès de passer maison par maison avec les agents assermentés de la santé, je reste persuadé que sur 100 jeunes filles examinées, on trouvera que les 80 pour cent ont été récemment excisées. J'en suis convaincu. Il faut comprendre que c'est une pratique que nous avons héritée de nos parents et que les femmes, pour un honneur, la conservent toujours malgré toutes ses conséquences négatives »¹⁸

Pour les partisans de l'abandon de la pratique, il faut noter avec eux un certain scepticisme au regard des données qui indiquent que « ce qui pose le plus de problème c'est « l'approche très directif » qui est utilisée dans l'application de la loi ».

Pour son application, les partisans préconisent l'emploi/l'implication des travailleurs et médiateurs sociaux, et non la gendarmerie comme cela serait le cas actuellement.

D'où l'avis de certains informateurs clés dans cette étude qui pensent que « l'application de la loi pose beaucoup plus de problèmes qu'elle ne permet d'en résoudre »¹⁹

Le projet a vu l'apparition de plusieurs résultats, et aura permis la naissance de comités de « surveillance » de la part de personnes qui sont favorables à l'abandon de la pratique.

Ce sont en général les personnes qui ont été formées dans le cadre de ce projet et qui ont décidé volontairement de s'impliquer dans la dénonciation de suspects.

¹⁸ Rapports d'audit consolidés au 31 Décembre 2010 ; 2011 ; 2012. Mis à jour le 08 Septembre 2014.

¹⁹Rapports d'audit consolidés au 31 Décembre 2010; 2011; 2012. Mis à jour le 08 Septembre 2014.

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

Ce phénomène est devenu une épée de Damoclès au-dessus de la tête de personnes désireuses de poursuivre les MGF. Cela rend difficile la pratique, et ainsi contribue à atténuer son ampleur avec de la part des exciseuses la psychose de se faire arrêter.

En raison de la loi contre l'excision et des interventions menées pour son abandon, de nouvelles stratégies ont été développées par des populations enclines à poursuivre la pratique. D'abord, la pratique a perdu son caractère festif et populaire et se fait désormais dans la plus grande clandestinité. C'est la nouvelle manière de procéder des adeptes de l'excision. La seconde stratégie est d'aller vers les pays limitrophes où l'excision n'est pas interdite.

Une dimension positive dans la mise en œuvre de ce projet reste la forte implication des jeunes (**filles et garçons**), qui démontre du caractère participatif dans la démarche adoptée. Tenant compte de la nature des activités, celles déroulées par les jeunes et en direction de leurs pairs apparaissent comme étant complémentaires aux activités scolaires. L'enseignement qui découle de l'analyse des données c'est que le programme a contribué à faire naître un leadership chez quelques jeunes qui ont découvert l'importance de l'engagement au sein de la communauté.

Chapitre II : Discussion des Résultats et Recommandations

I. Vérification des Hypothèses

Nous allons dans cette partie procéder à la vérification des deux hypothèses de recherche, sujet de notre étude.

1. Les ressources financières de l'ONG ne sont pas utilisées correctement et efficacement sans un bon système de contrôle

L'exploitation des données recueillies du guide d'entretien adressé à M. Bamba Niang Finance Manager (FM) de Save nous a permis d'identifier la vision de l'organisme sur la gestion financière des ressources.

Comme évoqué dans notre problématique, l'absence ou l'insuffisance de contrôle et de suivi adéquats conduisant à une mauvaise interprétation de l'impact des projets constitue une menace pour SCI, car les bailleurs de fonds deviennent de plus en plus exigeants. Le monde associatif est passé d'une ère où prévalait la confiance des donateurs à une ère où il est nécessaire, pour collecter des fonds, d'apporter la preuve de la qualité de sa gestion et de la bonne utilisation des ressources. A cet effet M. Niang FM de SCI a souligné qu' « *un dispositif efficace de contrôle a été mis en place par le département Finance avec à sa tête un Directeur Financier secondé par 1 Finance Manager qui co-assure la coordination : du suivi budgétaire et du suivi des financements aux partenaires. Un Head of Account secondé par une Finance support Assistant qui font les arrêtés mensuels et les payements* ».

Cette équipe est par conséquent chargée de veiller à amoindrir voire annuler tout risque de fraude, détournement d'objectifs ou de mal gestion par des mécanismes de suivi tels que « *la séparation des tâches, la culture de la Redevabilité inculquée au Personnel notamment aux « Financiers », la double signature entre le personnel des fonctions Support (administration, logistique ...) et Finance non signataires des comptes bancaires, les formations sur la fraude pour le Personnel de Save et les partenaires d'implémentation (dans le cas d'espèce Ofaad Gamcotrap Sabou et Djoliba), existence d'un Département « Counter Fraud » au Bureau Régional et désignation d'un point focal fraude dans les Bureaux Pays, existence de fonction 'Finances Controller' au Bureau Régional, existence d'un Département Contrôle interne au Siege (Global Assurance) ».*

Il est ainsi à noter que l'ONG SCI a parfaitement conscience des risques que peut représenter une quelconque négligence dans le suivi du budget. Ainsi « *le non-respect du schéma de délégation, le non-respect des procédures financières et administratives (passation de marche inclus) peuvent induire une invalidation des dépenses par le bailleur de fonds à rembourser par l'organisation* ».

L'invalidation des dépenses, peut constituer une brèche dans la sauvegarde des avoirs de l'organisation. Les conséquences des insuffisances dans le contrôle budgétaire peuvent être de deux ordres :

- Un faible niveau de dépenses qui discrédite la performance de l'organisation quant à sa capacité à absorber les fonds mobilisés pour elle ; cela peut faire perdre des financements déjà acquis ou en perspective. Pour y remédier il faudrait solliciter des ressources additionnelles auprès du bailleur (cas rares) ou réduire les dépenses prévues.
- Un dépassement du budget non autorisé qui constitue un non-respect de l'accord de financement signé entre les partis. Ces dépassements budgétaires sont à rembourser.

Notre première hypothèse s'est donc parfaitement vérifiée.

2. L'efficacité des actions des ONG est souvent freinée par des facteurs internes et externes

L'exploitation des données recueillies du questionnaire adressé à la chef de projet Anta Fall nous a permis d'en savoir un peu plus sur les facteurs qui peuvent freiner voire mettre en danger la survie de l'organisme. Selon cette dernière le principal risque auquel ils ont eu à faire face vient du fait que « *nous travaillons avec des organisations de la société civile à qui nous transférons l'argent pour la mise en œuvre des projets. On a donc des risques de fraude, de sous exécution dus à leur faible capacité* ». En effet le risque projet, dans le secteur du développement, pourrait se définir comme l'ensemble des contraintes internes (équipes, procédures, logistique) ou externes (pays, bailleurs, partenaires) pesant sur l'association, qui se manifestent tout au long du cycle du projet et dont l'occurrence ou l'intensité peut affecter l'action de terrain, voire l'organisme.

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

Les bailleurs incluent dans leur convention des contraintes fortes, avec le recours systématique à des appels d'offres, l'assurance du respect des normes anti-blanchiment, le respect de normes environnementales et sociétales. Ces demandes engendrent des coûts de process importants en montage de dossiers et recherche de partenaires.

A la question Comment identifier, évaluer et gérer ces risques, Mme Anta FALL nous donne la réponse suivante « *Lors de l'élaboration des projets, une évaluation des risques est faite avec des plans de mitigation pour chaque risque. Les risques liés au partenariat sont également évalués pour chaque partenaire* ».

Notre interlocutrice cite quelques facteurs internes et externes pouvant altérer l'efficacité des actions terrains

- « *L'éloignement des zones d'intervention qui rendent le suivi plus difficiles*
- *Le contexte socioculturel, religieux et traditionnel qui peut créer des résistances de la part des communautés dans lesquelles nous travaillons,*
- *L'engagement du gouvernement* »

Notre hypothèse est une fois encore vérifiée, car nous avons pu prouver que la réussite d'un projet ou la survie de l'organisme ne dépend pas uniquement de cette dernière, mais aussi de facteurs androgènes.

II. Recommandations

1. Recommandation générale

Les risques que Save the children encourent ne viennent pas forcément de l'organisme directement mais plus souvent de ses partenaires. Il est donc important voir vital pour sa bonne santé financière qu'il s'assure qu'il est sur le même pied que ses partenaires tant sur le plan de la capacité que du suivi des opérations.

2. Recommandations spécifiques

➤ DJOLIBA

Face à une insuffisance des reporting financiers, nous recommandons à l'Association de mettre en place un système de suivi de l'exécution budgétaire du projet et d'élaborer systématiquement à la fin de chaque trimestre un tableau des emplois et des ressources ; ces mesures permettront d'éviter d'éventuelles absences de visibilité sur les dépassements budgétaires et sur les dépenses inéligibles.

Pour une meilleure transparence comptable la direction devrait veiller à ce que les pièces de dépenses soient numérotées chronologiquement et que l'imputation budgétaire soit apposée sur celles-ci.

Il est noté que l'Association ne tenait pas un fichier des immobilisations.

Nous recommandons donc la mise en place d'un fichier des immobilisations (motos) incluant leur identification et leur localisation.

Une justification insuffisante de certaines dépenses telles que les bons de commande et de livraison, une difficulté de prouver la réception effective des biens livrés etc. font que les associations devraient veiller à ce que les dossiers de dépenses soient suffisamment documentés par l'établissement ou l'obtention systématique des documents suivants : talons de tickets d'embarquement au retour des missions, TDR et comptes rendus des ateliers et bons de livraison pour les achats.

Nous recommandons également à SCI de veiller :

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

- à instruire le Responsable financier de mettre en place un système de suivi de l'exécution budgétaire du projet et à établir périodiquement (tous les trimestres) un tableau emplois ressources afin de comparer les soldes théorique et réel de trésorerie
- à demander systématiquement l'autorisation de SCI pour tout dépassement budgétaire de plus de 10%
- à ce que les rapports financiers soient établis directement par le responsable financier ou si la coordonnatrice du projet doit le faire, à ce que des rapprochements périodiques soient faits avec les données tenues par le responsable financier.

➤ **SABOU GUINEE**

Elle transfère directement les ressources aux porteurs de projets sans s'impliquer dans le processus d'acquisition des biens et services à financer.

L'existence de mécanismes de préfinancements entre les projets gérés par SABOU (des ressources d'un projet sont provisoirement utilisées pour financer les dépenses d'un autre projet) entraîne un risque élevé de détournement d'objectifs par les porteurs de projets.

Qu'un dispositif de suivi – évaluation soit mis en place avec une assistance rapprochée dans la mise en œuvre des activités des porteurs de projets est primordial.

Eviter, sauf cas exceptionnel soumis à SCI, de procéder à des préfinancements avec les ressources du projet.

Concernant la gestion comptable les pièces de dépenses et les écritures comptables ne sont pas référencées (numéro et imputation budgétaire). Du coup SABOU n'a pas tenu de tableau Emplois-ressources.

SABOU devrait veiller à ce que :

- Les pièces de dépenses soient numérotées et qu'elles portent l'imputation budgétaire ; lesquelles références seront reportées en comptabilité lors de la saisie
- Un tableau Emplois Ressources soit systématiquement présenté même si la maquette ne l'a pas prévu ; un suivi budgétaire soit élaboré
- Les supports de sauvegarde des données soient conservés dans un lieu différent de celui où se trouvent les matériels informatiques.

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

Par ailleurs nous avons relevé que les réapprovisionnements de caisse ne donnent pas lieu à des vérifications préalables des dépenses exécutées dont le remboursement est demandé.

Le coordonnateur technique du projet devrait veiller à ce que la validation des prestations de service se fasse à l'aide d'attestations de service fait, signées par le coordonnateur du projet. En ce qui concerne les spots radio, des comptes rendus d'écoute devraient être rédigés pour confirmer que les spots ont été diffusés aux dates et heures prévues.

La direction devrait veiller à ce que :

- Les contrôles arithmétiques faits sur les factures soient matérialisés,
- Les bons de commande et de livraison soient établis de manière systématique,
- Les dépenses récurrentes comme la restauration des ateliers fassent l'objet d'un marché dit de clientèle par lequel des prix unitaires sont demandés en début d'année à des prestataires de service. Le moins disant sera attributaire de tous les marchés à conclure sur l'année

Du fait qu'il n'existe pas en l'état actuel un manuel de procédures commun à toutes les organisations partenaires de SCI, à des fins d'harmoniser des pratiques de gestion, SABOU devrait normalement soumettre à la validation de SCI son manuel de procédure pour permettre à cette dernière de lui notifier les dispositions sur lesquelles elle souhaiterait des modifications pour tenir compte des procédures standards de SCI.

➤ **OFAD NAFOORE**

Le compte bancaire ouvert par OFAD spécifiquement pour la gestion des financements de SCI a reçu, au cours de l'exercice 2010, des fonds en provenance de la Croix Rouge.

Du fait de la réception dans le compte bancaire d'autres fonds, il devient difficile d'établir une situation réelle de trésorerie des financements SCI.

L'installation d'un coffre-fort même de dimension moyenne pour conserver les importants retraits en banque destinés au financement d'activités programmées aurait aidé.

A prévoir également une procédure de Co – signature des chèques en attribuant au gestionnaire comptable, et au Trésorier de l'Association ce pouvoir de Co –signature.

Les responsables d'OFAD NAFOORE devraient veiller à l'établissement systématique des ordres de mission, des comptes rendus de mission etc.

Dans la gestion comptable l'absence de numérotation et d'imputation budgétaire sur les pièces justificatives pose problème et les responsables de OFAD doivent veiller à ce que :

DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN

- Les pièces de dépenses soient numérotées chronologiquement et contiennent des imputations budgétaires ;
- Les vérifications arithmétiques soient systématiquement effectuées et formalisés sur les factures.

Force est de constater que les immobilisations acquises pour les besoins du projet risquent d'être confondues avec les autres immobilisations acquises par OFAD sur d'autres financements.

Les responsables d'OFAD devraient veiller à apposer des étiquettes sur les motos acquis avec les financements de SCI pour permettre leur identification.

➤ **GAMCOTRAP**

Là également il est noté une absence de numérotation et d'imputation budgétaire sur les pièces justificatives, de cachet payé et de vérification arithmétique sur les factures avant paiement.

Les responsables de GAMCOTRAP doivent veiller à ce que ;

- Les pièces de dépenses soient numérotées chronologiquement et contiennent des imputations budgétaires
- le cachet 'PAYE' soit systématiquement apposé sur les factures payées
- les vérifications arithmétiques soient systématiquement effectuées et formalisés sur les factures.

Nous recommandons aux responsables de GAMCOTRAP de s'assurer que :

- Les participants émargent systématiquement les fiches de paye avant tout règlement.
- Les participants qui souhaitent donner mandat à un autre pour percevoir à leur place délivrent une procuration dans ce sens.

CONCLUSION

Dans les quatre pays de mise en œuvre, la dynamique d'abandon de la pratique de l'excision enclenchée au cours des deux dernières décennies se poursuit, certes à un rythme relativement lent mais progressif, et dont les implications à terme seraient bénéfiques aux changements sociaux escomptés pour un mieux-être des futures générations en particulier des femmes et des filles.

De l'analyse des données dans cette évaluation du point de vue social, il ressort dans les différents pays, des similitudes de situations. D'une part, ces similitudes sont marquées par des formes de résistances manifestes à l'échelle communautaire ; des résistances qui trouvent leur soubassement dans « la reproduction, l'héritage et le fait traditionnel et coutumier » selon certains, « la foi religieuse interprétée à partir du principe de pureté » selon d'autres, et dont la compréhension est teintée de confusions de par les multiples interprétations qui en sont faites.

De manière générale, le projet aura positivement contribué à répondre à un ensemble de questions soulevées par l'évaluation, son corollaire étant un changement dans les perceptions et les attitudes face à la pratique. Cette situation prévaut en dépit de nombreuses contraintes qui se sont posées à des degrés variés pendant la mise en œuvre.

L'objectif assigné à cette étude était de montrer qu'une bonne gestion des ressources financières au sein de l'ONG « Save the Children » permet l'amélioration de ses résultats.

Pour atteindre cet objectif, nous avons formulé une question de recherche à savoir :

Quelles sont les actions à entreprendre pour lutter contre l'absence ou insuffisance de contrôle et de suivi conduisant à une mauvaise interprétation de l'impact des projets?

Pour répondre à cette question, la démarche qui s'est imposée à nous de par la spécification de la problématique de l'étude a été ; d'exposer le cadre théorique de la recherche, puis de conceptualiser des notions inhérentes à une ONG et à la présentation du cadre d'organisation de notre recherche, nous conduisant naturellement à l'analyse des résultats de l'étude.

Nous sommes partis du constat que les projets liés aux ONG requièrent une gestion particulière. Compte tenu de leur statut juridique ces organisations se trouvent confrontées à des exigences qui leur sont assez spécifiques telles que le respect des clauses contractuelles et la présentation

**DIAGNOSTIC ECONOMIQUE ET FINANCIER DES PROJETS DE DEVELOPPEMENT :
Cas du projet de « Lutte contre les Mutilations Génitales Féminines en Gambie, en Guinée, au
Mali et au Sénégal » de l'ONG SAVE THE CHILDREN**

des procédures de gestion internationalement reconnues pour être éligibles à certains financements et satisfaire les bailleurs de fonds avec qui elles sont déjà en relation.

De façon pratique, nous avons mené cette étude en adoptant une démarche inductive comme méthode de recherche. Ce qui nous a à posteriori permis de valider notre question de recherche. Les résultats obtenus plaident de façon significative pour le respect des procédures comptables et financières par SAVE et ses organisations partenaires.

Il résulte de ce fait que :

- Les ressources financières de l'ONG ne sont pas utilisées correctement et efficacement sans un bon système de contrôle.
- L'efficacité des actions des ONG est souvent freinée par des facteurs internes et externes

A la suite de ces résultats, nous avons proposé des recommandations visant à corriger les dysfonctionnements relevés.

❖ BIBLIOGRAPHIE

✓ **Ouvrages**

Amadou Lamine SY : Impact Evaluation et Suivi de Projet/Programme

MARC-ANTOINE PEROUSE DE MONTCLOS **Chargé de recherches en science politique**, « Les ONG et la mesure du développement : entre performance et communication », p.1.

Philip, Social Marketing: improving the quality of life

Roger Aïm, Gualino L'essentiel de la gestion de projet 2013

Sahli FAOUZIA, « La gestion et le gestionnaire » p.19

Samy COHEN : Article : Alternatives Internationales n° 6, p.40, 1/2003, 1357 mots

THOMAS WOLF. 1990. Managing a nonprofit organization .Fireside. New York.

✓ **Reuves spécialisées et Magazines**

Assogba (revue canadienne d'étude du développement 1988

Enquête Démographique et de Santé et à Indicateurs Multiples (**EDS-MICS**)

CLNS, Enquête Démographique et de Santé IV ; centre de Recherche pour le Développement Humain Dakar, Sénégal 2005

Guides pour la Communication. Social Marketing in Health Promotion, 1-20. Barnet, T., & Witheside, A. (2001) Canada

Le marketing social : au service de la transformation du comportement des jeunes, Neukom, J., & Ashford, Washington, Population Council

✓ Documents de base consultés

- Rapport annuel, ONU FEMMES 2012.
- Rapport de progression annuel 2012, Save The Children.
- Annual Report 2011, Save The Children.
- Rapport semestriel Projet MGF, Save the Children, juin 2011.
- Mutilations Génitales Féminines, Sud Quotidien 13 juin 2002.
- Cadre Logique New Template, UNIFEM.
- Approche Droits dans la lutte contre l'excision, Save The Children.
- Proposal, UN Trust Fund, Save The Children.
- Présentation Projet MGF Sénégal, Save The Children.
- Les Mutilations Génitales Féminines en République de Guinée, Fiche d'information UNICEF.
- Source : rapport d'audit des organisations partenaires consolidé corrigé au 08/09/2014

✓ Support de Cours

GRANDGUILLOT, Comptabilité générale, 8e édition Galino Editeur, EJA-Paris, 2004, p.22.

Manuel de cours Mango (Management accounting for non governmental organisations/Comptabilité de gestion pour les organisations non gouvernementales), Avril 2015, P10

Manuel de cours Mango (Management accounting for non governmental organizations/Comptabilité de gestion pour les organisations non gouvernementales), Avril 2015, P18

✓ Sites Internet

<http://www.un.org/fr/documents/charter/chap10.shtml>

www.psi.org Healthy lives Measurable results; PSI-HIV.2010

<https://senegal.savethechildren.net/>

<https://www.memoireonline.com/>

❖ ANNEXES

ANNEXE 1 : Guide d'entretien du chef de projet de save the children

THEME 1 : Descriptif de L'ONG SAVE THE CHILDREN

Q1 : Pouvez-vous nous présenter et nous décrire les prérogatives de SAVE THE CHILDREN ?

Q2 : Quelles sont les différents services existants, l'organigramme ?

Q3 : Quelles sont les relations existantes entre vos services finances ?

W7 : D'où provient votre budget de fonctionnement ?

Q4 : Quels mécanismes sont mis en place pour un bon déroulement, exécution de vos projets ?

THEME 2 : Mobilisations de fonds, Planification et mis en œuvre des projets

Q1 : Comment faites-vous pour mobiliser les fonds nécessaire au déroulement de vos projets ?

Q2 : Travaillez-vous beaucoup avec les structures étatiques ?

Q3 : Une fois les fonds octroyés comment sont-ils alloués, répartis ?

Q4 : Quel service s'en charge et comment ?

Q5 : Quels sont les risques auxquels votre association peut être amenée à faire face ?

Q6 : Comment pouvez-vous identifier, évaluer et gérer ces risques ?

THEME 3 : Suivi financier et comptable

Q1 : Comment est structuré votre service financier ?

Q2 : Quels instruments sont utilisés pour un suivi financier optimal ?

Q3 : Quelles est l'approche de votre organisme en matière de contrôle interne et externes avez-vous mis en place ?

Q4 : Comment luttez-vous contre les détournements d'objectifs ?

ANNEXE 2 : Guide d'entretien du responsable financier de Save the children

Q1 : Comment est structuré votre service financier ?

Q2 : Quels instruments sont utilisés pour un suivi financier optimal ?

Q3 : Quelles est l'approche de votre organisme en matière de contrôle financier interne et externes ?

Q4 : Comment luttez-vous contre les détournements d'objectifs ?

Q5 : Quels impacts pourraient avoir des manquements ou insuffisances dans la gestion financière et le contrôle budgétaire sur les performances de SCS ?

Q6 : Nous avons constaté dans le certified financial report que les fonds alloués pour le projet étaient d'un montant de 972979 USD que les fonds dépensés sont de 999428.37USD. Qu'est ce qui explique cette différence de 26450 USD (2% de dépassement) et d'où vous avez eu les fonds pour terminer le projet ?

Q7 : Quels ratios financiers avez-vous utilisé pour évaluer le projet (lutte contre les MGF) ?

Q8 : Quelles sont les mesures à prendre en cas d'excédent/Déficit budgétaire ?

Q9 : Quelle a été l'évolution de la prise en charge des bénéficiaires sur les 3 ans ?

❖ TABLE DES MATIERES

❖ <i>DEDICACE</i>	I
❖ <i>REMERCIEMENTS</i>	II
❖ <i>AVANT –PROPOS</i>	III
❖ <i>SIGLES ET ABREVIATIONS</i>	IV
❖ <i>LISTES DES TABLEAUX ET GRAPHIQUES</i>	V
❖ <i>RESUME DU MEMOIRE</i>	VI
SOMMAIRE	VII
INTRODUCTION	1
PREMIERE PARTIE : CADRE THEORIQUE ET METHODOLOGIQUE	4
CHAPITRE I : CADRE THEORIQUE	4
I. Problématique	4
II. Objectifs de Recherche	8
2.1. <i>Objectif Général</i>	8
2.1.1. Objectifs spécifiques.....	8
III. Hypothèses de travail	8
IV. Revue de Littérature	8
CHAPITRE II : CADRE METHODOLOGIQUE	15
I. Cadre et Délimitation de l’Etude	15
II. Outils d’Investigation et de Collecte des Données	17
1. <i>La recherche documentaire</i>	17
2. <i>Les outils et techniques de collecte</i>	17
3. <i>L’exploitation des rapports périodiques et financiers de l’ONG</i> :	17
III. Les difficultés rencontrées et les limites de la recherche	18
DEUXIEME PARTIE : CADRE CONCEPTUEL ET ORGANISATIONNEL	19
Chapitre I : Cadre Conceptuel	19
I. Définition des Concepts	19
1. <i>Notion de projet</i>	19
2. <i>Notion de développement</i>	21
3. <i>Notion de projet de développement</i>	24
II. Gestion Financière d’un Projet	25
1. <i>Planification</i>	26

2.	<i>Organisation.....</i>	26
3.	<i>Contrôle et suivi</i>	27
III.	Ressources Financières dans l'Organisation _____	28
1.	<i>Gestion rationnelle de ressources</i>	28
2.	<i>Gestion des risques.....</i>	29
3.	<i>Gestion stratégique</i>	29
4.	<i>Gestion par objectifs</i>	29
	Chapitre II : Cadre Organisationnel	31
I.	Presentation de SAVE THE CHILDREN _____	31
1.	<i>Structure de l'organisation</i>	31
2.	<i>Rappel historique de l'ONG SAVE THE CHILDREN</i>	32
3.	<i>Les réalisations de l'ONG.....</i>	32
II.	Cadre général du projet de lutte contre les MGF en Gambie, en Guinée, au Mali et au Sénégal _____	34
1.	<i>Contexte du Projet.....</i>	34
2.	<i>Mise en œuvre du projet</i>	38
3.	<i>Présentation des Partenaires du projet.....</i>	39
4.	<i>Processus d'intervention</i>	41
	TROISIEME PARTIE : CADRE ANALYTIQUE	46
	Chapitre I : Présentation et Analyse des Données.....	46
I.	Analyse des Données _____	46
1.	<i>Evaluation budgétaire du projet</i>	46
2.	<i>Situation de la Trésorerie par pays.....</i>	49
➤	DJOLIBA (Mali).....	49
➤	SABOU (Guinée)	50
➤	OFAD NAFOORE	51
➤	GAMCOTRAP et le bureau pays de SCI.....	52
II.	Analyse de l'impact du Projet au niveau Social _____	52
➤	<i>En Gambie.....</i>	53
➤	<i>En Guinée.....</i>	54
➤	<i>Au Mali.....</i>	56
➤	<i>Au Sénégal.....</i>	57
	Chapitre II : Discussion des Résultats et Recommandations.....	60
I.	Verification des Hypothèses _____	60
1.	<i>Les ressources financières de l'ONG ne sont pas utilisées correctement et efficacement sans un bon système de contrôle</i>	60
2.	<i>L'efficacité des actions des ONG est souvent freinée par des facteurs internes et externes.....</i>	61
II.	Recommandations _____	63
1.	<i>Recommandation générale.....</i>	63
2.	<i>Recommandations spécifiques.....</i>	63

➤	DJOLIBA	63
➤	SABOU GUINEE	64
➤	OFAD NAFOORE	65
➤	GAMCOTRAP	66

CONCLUSION.....	67
------------------------	-----------

❖ BIBLIOGRAPHIE.....	i
-----------------------------	----------

❖ ANNEXES	iii
------------------------	------------

❖ TABLE DES MATIERES.....	v
----------------------------------	----------