

EVALUATION EXTERNE

DU PROGRAMME DE L'ASSOCIATION POUR LE DEVELOPPEMENT RURAL DU BATHA (ADRB)



Blanche RENAUDIN
Isaac TEDAMBE



Version Finalisée au 26/08/2011

Le Groupe URD (Urgence – Réhabilitation – Développement)

est une structure d'appui au secteur humanitaire et post-crise. Il vise une amélioration des pratiques humanitaires en faveur des populations affectées par les crises, à travers plusieurs types d'activités, comme des projets de recherche opérationnelle, des évaluations de programmes, de la conception d'outils méthodologiques, des processus d'appui institutionnel et de la formation, en France et à l'étranger.

Note sur les auteurs

Blanche RENAUDIN, est ingénieure agronome spécialisée en sciences de l'environnement. Elle a travaillé plusieurs années en tant que responsable et évaluatrice de programmes dans le secteur de la solidarité internationale. Elle intervient dans les domaines du développement rural, de la sécurité alimentaire, et de la prise en compte de l'environnement. Elle a déjà effectuée plusieurs missions au Tchad dans ce cadre d'activités.

Isaac TEDAMBE, est le Directeur d'un bureau d'étude tchadien (BEPROCA) créé en 1998. Il est spécialisé dans l'audit, la formation, l'évaluation et les études de faisabilité. Expert comptable agréé et économiste en analyse de projet, il a travaillé 15 ans comme responsable du développement des ressources humaines pour USAID. Tedambe est aussi un homme de culture : il est l'auteur de plusieurs romans déjà publiés, et de monographies de recherche.

Remerciements

Nous souhaitons remercier chaleureusement toute l'équipe de l'ADRB qui nous a réservé un excellent accueil, plein d'enthousiasme et d'attention à notre égard. Leur ouverture et leur disponibilité nous ont largement aidées tout au long de notre mission. Nous souhaitons également remercier avec tout notre respect Monsieur le Sultan du Fitri, qui a pris le temps de nous recevoir et de discuter longuement avec nous, soucieux du renforcement de capacité de l'ADRB, pour le bien être de ses communautés. Nous remercions également les autorités administratives rencontrées, ainsi que l'ensemble des personnes interrogées au cours de cette étude, pour le temps accordé et la qualité de ces échanges. Ce travail est dédié aux communautés de la région Batha, sédentaires, nomades ou transhumantes, afin qu'elles s'épanouissent dans leur vision propre de leur développement souhaité.

Pour tous renseignements contacter :

Groupe URD

La Fontaine des Marins
26170 PLAISIANS

Tel : + 33 (0)4.75.28.29.35

Fax : + 33 (0)4.75.28.65.44

E-mail : urd@urd.org | www.urd.org

Les opinions exprimées dans ce rapport sont de la responsabilité exclusive de leurs auteurs.

SOMMAIRE

GLOSSAIRE

RESUME EXECUTIF

INTRODUCTION

- Contexte
- Objectifs
- Méthodologie

1. EVALUATION DU DEGRE D'AUTONOMISATION

- 1.1 Analyse organisationnelle
 - 1.1.1 Capital humain ADRB : levier institutionnel clé
 - 1.1.2 Répartition des postes et organigramme
 - 1.1.3 Manuel des procédures
 - 1.1.4 Fonctionnement associatif – Environnement institutionnel
- 1.2 Analyse financière
 - 1.2.1 Procédure comptable
 - 1.2.2 Bilan financier
- 1.3 Analyse stratégique
 - 1.3.1 Visibilité
 - 1.3.2 Positionnement
 - 1.3.3 Opportunités financières

2. EVALUATION DU DEGRE DE MISE EN ŒUVRE DU PROGRAMME

- 2.1 Analyse de la conception et de la pertinence du projet
 - 1.1.1 Pertinence stratégique
 - 2.1.1 Conception et formalisation du plan d'action
- 2.2 Analyse de l'appréciation et de la réalisation des activités
- 2.3 Examen des pratiques
- 2.4 Eléments d'analyse complémentaire

CONCLUSION

ANNEXES

- Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées
- Annexe 2 : Proposition d'organigramme
- Annexe 3 : Code déontologique proposé
- Annexe 4 : Contenu d'un manuel des procédures
- Annexe 5 : Balance Globale
- Annexe 6 : Diagramme des liens institutionnels
- Annexe 7 : Tableau d'analyse budgétaire
- Annexe 8 : Procédure des dépenses
- Annexe 9 : Procédure des recettes
- Annexe 10 : Rapport d'audit financier de janvier 2010 à janvier 2011
- Annexe 11 : Tableau d'amortissement sur la période de février à juin 2011

GLOSSAIRE

ADRB : Association pour le Développement Rural du Batha

AG : Assemblée générale

AT : Accoucheuse Traditionnelle

BEPROCA : Bureau d'étude des projets et de Conseils en Affaires

BuCo : Bureau de la Coopération Suisse au Tchad

DDC : Direction du Développement et de la Coopération

CA : Conseil d'Administration

CRF : Croix-Rouge française

FAO : Food and Agriculture Organisation (Organisation pour l'alimentation et l'agriculture)

FIDA : Fonds International pour le Développement de l'Agriculture

Groupe URD : Groupe Urgence Réhabilitation Développement

ONDR : Office National du Développement Rural

PAM : Programme Alimentaire Mondial

PADL – GRN : Projet d'Appui au Développement Local – Gestion des Ressources Naturelles

PDR : Programmes de Développement Régionaux

RRC : Réduction des risques de catastrophes

USAID : Agence Américaine pour le Développement International

Introduction

Contexte

En 1999 la DDC (Direction du Développement et de la Coopération) représentée au Tchad par le BuCO (Bureau de la Coopération Suisse au Tchad) a mis en place 7 programmes de développement régionaux (PDR) au Tchad, faisant suite aux projets thématiques d'appui aux structures publiques et communautaires implémentés depuis les années soixante. Les secteurs d'activité développés ont été et demeurent être l'économie rurale, l'éducation de base et la santé communautaire, ainsi que les approches transverses de développement équilibré (genre) et de gouvernance. A partir du 2^{ème} semestre 2009, ces programmes ont au fur et à mesure été transférés à 9 associations locales qui se sont constituées à cette occasion, appuyées par le BuCo.

Un processus d'accompagnement à l'autonomisation a été élaboré entre le BuCo et chacune de ces structures locales sur une période de 2 ans, notamment l'association pour le développement rural du Batha (ADRB), dont la période s'étend de janvier 2010 à décembre 2011. Un contrat a été édifié à cette occasion, formalisant le cadre juridique, opérationnel et financier des engagements pris de part et d'autre. Compte tenu du fait que l'ADRB arrive à six mois du terme de la période de transition, le BuCo fait appel, comme convenu, à une évaluation externe afin d'appuyer l'association locale dans la définition de ses choix stratégiques en vue de son autonomisation à part entière. L'ADRB est, parmi les structures locales issues des PDR, la première à se faire évaluer dans le cadre de cet accompagnement, car la plus avancée dans ce processus engagé.

La mission d'évaluation dans la région du Batha a duré 7 jours, et nous avons pu rencontrer des autorités administratives et traditionnelles ainsi que plusieurs communautés impliquées dans les activités soutenues par l'ADRB. Certaines d'entre elles sont des bénéficiaires des PDR, et d'autres ont été intégrées depuis 2010 directement par l'ADRB.

Objectifs

L'objectif général retenu pour cette évaluation consiste à apprécier :

1. le niveau d'autonomisation en tant que ONG locale ;
2. le degré de mise en œuvre de son programme.

Le premier objectif se décline en une analyse organisationnelle, stratégique, financière et administrative. Le second en une évaluation de la mise en œuvre, de la réalisation et de la durabilité des activités, ainsi que de l'appréciation par les bénéficiaires.

Il est attendu de cette étude la formulation de recommandations tangibles afin de pouvoir orienter et informer les choix stratégiques de l'ADRB par rapport à son programme et à son fonctionnement.

Méthodologie

L'évaluation externe a été menée par un binôme tchado-français, ayant tous deux de nombreuses années d'expériences en appui et évaluation de structures de solidarité internationale, et spécialisés sur des thématiques variées (voir présentation des auteurs page 2).

Les principes clés utilisés tout au long de cette évaluation sont :

- Une approche participative : pratique d'un dialogue proactif tout au long de l'évaluation avec l'ensemble des membres de l'ADRB, ainsi que nos interlocuteurs au BuCo / échanges approfondis avec un maximum d'individus et de groupements bénéficiaires au cours d'entretiens semi-directifs, intégrant les réflexions en cours et les observations de terrain
- Un processus rigoureux d'évaluation : Analyse approfondie de la documentation mise à disposition/ entretiens nombreux et approfondis avec les membres de l'ADRB, un maximum d'autorités régionales administratives et traditionnelles, des membres du Conseil d'Administration (CA), des partenaires opérationnels de l'ADRB effectifs et potentiels, les bénéficiaires du programme / analyse et réflexion partagée tout au long de la mission avec les membres de l'équipe ADRB / triangulation et recoupement des informations / présentation à chaud des premiers résultats de l'étude
- La formalisation de recommandations opérationnelles : identification des forces et des faiblesses de l'organisation locale / justification à la fois théorique et opérationnelle des leçons tirées / formalisation de recommandations opérationnelles réalistes comme clé d'un processus tourné vers l'avenir.

En accord avec ces principes, la chronologie de la mission a été définie comme telle :

Actions menées entre le 16 et le 30 juin :

- Collecte et lecture des documents remis par la DDC, le BuCo et l'ADRB (2 jours) ;
- Briefing à N'Djamena au BuCo et finalisation des aspects administratifs (1 jour) ;
- Enquêtes dans le Batha (7 jours) (+ 1 journée de retour en voiture) :
 - Entretiens individuels avec les autorités administratives et traditionnelles ;
 - Entretiens avec l'équipe ADRD, et discussions en continue avec chacun au cours des visites terrain (tous nous ont accompagnés à tour de rôle) ;
 - Observation des activités du centre Amalaye ;
 - Observations des activités soutenues (jardins maraîchers, fermes familiales, haies vives, mallette des accoucheuses traditionnelles) ;
 - Entretiens collectifs semi-directifs spécialisés avec des groupements ou des unions de groupements (groupement scolaire, de maraîchers, de femmes, de gestionnaires de puits pastoral, COSAN et environnement) ;
 - Entretiens individuels semi-directifs spécialisés avec des responsables de fermes familiales, des partenaires relais maraîchers, des auxiliaires vétérinaires, des accoucheuses traditionnelles.
- Présentation et mise à disposition de documents techniques à l'ADRB, sur les sujets abordés au cours de la mission (briques compressées, éco-assainissement, cuisson solaire, etc.) ;
- Restitution à chaud à N'Djamena auprès des interlocuteurs du BuCo et du Coordonateur programme de l'ADRB (1 jour).

Actions menées aux mois de juillet et août :

- Ecriture du rapport / Commentaires par le BuCo et l'ADRB / Finalisation du rapport.

Présentation des critères de sélection des personnes interrogées et des zones visitées :

La mission s'est en priorité intéressée aux nouveaux bénéficiaires ciblés et appuyés par l'ADRB, tout en rencontrant également ceux formés dans le cadre du PDR et suivis par l'ADRB. La sélection des bénéficiaires rencontrés a tenu compte de ce critère ; ainsi que du type d'activité menée (pour un maximum de diversité) ; de leur mode de vie (sédentaire ou nomade) ; et de leurs succès ou difficultés d'implémentation des activités visées (afin d'en comprendre les raisons).

Les autorités ont également été rencontrées en ciblant les partenaires privilégiés de l'ADRB, tels que les délégués éducation, santé, vétérinaire et environnement ; le gouverneur adjoint (le gouverneur étant en déplacement) ; ainsi que le Sultan du Fitri qui en plus de son rôle d'autorité suprême traditionnelle est secrétaire général du CA de l'association.

Deux organisations internationales clés (la Croix-Rouge française et le PAM) travaillant dans la région du Batha ont été interrogées.

La liste détaillée des personnes rencontrées est disponible en annexe n°1.

Au cours de ces déplacements et interviews, de nombreux sites et outils de travail ont été observés tels que des jardins maraîchers, des fermes familiales, des écoles communautaires, mais aussi la réalisation de haies vives ainsi que les malles fonctionnelles des accoucheuses traditionnelles (AT).

L'équipe de la mission a cherché à couvrir le maximum de zones possibles, tout en tenant compte des critères précédemment cités, des distances et de la contrainte de temps. Sur un total de 10 sous-préfectures dans lesquelles l'ADRB s'investit, 4 ont pu être visitées.

Limites de la mission :

- Période non propice à la rencontre d'éleveurs transhumants, ceux-ci étant à cette période encore au sud du fleuve Batha ;
- Responsable formateur AFC non présent au moment de l'évaluation ;
- Manque de temps pour rencontrer davantage de membres du CA notamment : le président, la seule femme de l'équipe, ainsi que la Député ;
- Manque de temps pour se rendre dans la zone d'Oum Hadjer ;
- Difficulté à évaluer l'impact précis des activités menées par l'ADRB en comparaison à celles portées par le PDR, car les activités et les zones de travail sont les mêmes. Il existe une continuité forte dans la dynamique globale ;
- Manque de temps pour une restitution à chaud à l'équipe de l'ADRB, mais les échanges ont eu lieu entre eux et nous tout au long des 7 jours de notre mission. Ils ont été intégrés au processus d'analyse et de réflexion mené tout du long. De plus le document de présentation à chaud des résultats a été mis à disposition du Coordonateur Programme pour un partage avec son équipe et avec les membres du CA au plus tôt.
- Manque de temps pour une analyse quantitative des activités,
- Priorité donnée (en accord avec les commanditaires) à l'évaluation du degré d'autonomisation de l'organisation, dans la mesure où une évaluation interne quantitative des activités est menée chaque semestre, et les nouvelles données seront publiées ce mois-ci en juillet.

1. Evaluation du degré d'autonomisation

Le processus d'autonomisation est ici pris dans le sens où il permet à une structure d'être capable de penser et de décider par elle-même des actions à mener en vue de l'atteinte de son mandat et dans le respect de son identité. A cet effet, elle doit pouvoir protéger ses acquis en diversifiant ses partenaires financiers tout en optimisant ses propres ressources. Elle doit aussi pouvoir anticiper de nouvelles opportunités ainsi que d'éventuelles adversités.

1.1. Analyse organisationnelle

1.1.1. Capital humain ADRB : levier institutionnel clé

L'équipe de l'ADRB est composée de 9 cadres et de 5 chauffeurs, tous recrutés du temps du PDR, il y a plus d'une dizaine d'années en moyenne. Ces nombreuses années à travailler dans le secteur du développement rural leur a permis d'acquérir une expérience certaine et reconnue de tous dans la région (autorités, acteurs clés, populations) ; d'autant que les activités menées par la Coopération Suisse dans cette zone sont reconnues comme ayant été menées avec beaucoup de qualité et ayant abouti à des résultats certains. Au cours de ces années, la gestion des ressources humaines a privilégié une approche pluridisciplinaire des expertises, chaque employé cadre ayant occupé des postes variés du programme, et chacun devant pouvoir remplacer son collègue si besoin. Enfin, les formations supérieures reçues au Sénégal, dont ont pu bénéficier 5 d'entre eux, aboutissant à l'obtention de leur diplôme universitaire d'un niveau compris entre bac +3 et bac +5, ont permis d'améliorer les connaissances théoriques et l'ouverture sur des sujets en lien direct avec les activités menées par le PDR (éducation, soins vétérinaires, etc.)

De plus, le fait que la grande majorité d'entre eux soient originaires de la région, les rend d'autant mieux informés des jeux d'acteurs ainsi que des personnes ressources clés de la zone. Ils sont également au fait des difficultés rencontrées par les populations ainsi que des opportunités existantes, et comprennent bien à eux tous les différents modes de vie qui s'y côtoient (certains sont issus du milieu transhumant, d'autres sont nés sédentaires). Cette richesse de compréhension et d'analyse des dynamiques régionales leur offre un niveau d'expertise territoriale que bon nombre d'autres acteurs travaillant dans la région n'ont pas.

Enfin, une dynamique certaine s'est imposée au sein de l'équipe, grâce aux nombreuses années d'expériences professionnelles partagées, ainsi que pour certains les années d'exil universitaire. Cette grande proximité facilite d'autant l'échange d'information et la poursuite de l'expertise pluridisciplinaire de chacun. Ces deux aspects offrent encore un niveau d'expertise et de compétence supplémentaire à cette équipe reconnue par tous comme ayant déjà de nombreux atouts.

Constats :

- L'acquisition de connaissances tant théoriques qu'opérationnelles par l'équipe de l'ADRB concède à chacun une expertise certaine et reconnue de tous dans la région.
- L'origine familiale régionale des employés ADRB leur concède une expertise territoriale forte et rare.
- Le dynamisme de l'équipe basé sur de nombreuses années d'expériences partagées, ainsi que la pluridisciplinarité de chaque employé cadre est une force certaine de l'ADRB.
- L'ADRB a un capital humain fort, et doit valoriser ces expertises pour asseoir son développement institutionnel de façon durable.



Ce constat fait, il est important de le situer dans le contexte existant : l'équipe est membre d'une ONG locale naissante l'ADRB, et œuvre dans une région où plusieurs acteurs de la solidarité internationale s'implantent ou tentent de le faire. Un risque semble donc se présenter, celui de voir certains des employés de l'ADRB partir travailler pour une autre organisation qui offrirait un meilleur salaire. Cette perspective est à envisager car elle risquerait de fragiliser l'assise et la reconnaissance de l'ADRB auprès des acteurs internationaux. Il est donc important d'identifier comment parvenir à réduire au minimum ce risque afin de conforter l'ADRB dans son développement institutionnel.

La situation actuelle ne permet pas à l'association d'augmenter les salaires de ses employés, et la mauvaise anticipation de la masse salariale entre janvier 2010 et mars 2011 a même contraint le CA à demander de réduire les salaires de chacun afin de respecter les prévisions budgétaires établies jusque décembre 2011.

Recommandations :

➔ **En premier lieu l'ADRB se doit d'être vigilante en matière de gestion des ressources humaines à commencer par la gestion salariale afin d'éviter tout écart ; ceci dans le but d'assurer un emploi et un salaire constant à ses employés et ainsi de réduire le risque de les voir quitter l'organisation** dans la perspective d'un emploi peut-être mieux payé mais peut-être aussi moins pérenne dans le temps.

➔ **D'autre part l'ADRB doit continuer à aider ses employés à monter en compétences, afin de stimuler leur intérêt professionnel et leur sens des responsabilités.** Un effort a déjà été mené dans ce sens, en nommant par exemple un membre de l'équipe cadre « responsable projet » à chaque nouveau contrat à mener. **Il est d'autre part important d'accompagner chaque « responsable projet » dans sa nouvelle fonction, afin de ne mettre en péril ni le projet ni l'employé en charge.**

➔ **Enfin, il est important d'être à l'écoute des éventuelles aspirations des employés afin de s'efforcer de les prendre en considération au mieux, lorsque celles-ci s'inscrivent dans l'intérêt de l'ADRB.** Par exemple, une demande de formation en français ou encore une proposition de partenariat dans le cadre d'un projet de recherche sur un sujet d'intérêt pour l'ADRB devrait pouvoir être envisagé et évalué en fonction de la pertinence pour l'organisation ainsi que du risque que cela représente de perdre le salarié en question.


1.1.2. Répartition des postes et organigramme

L'organigramme tel qu'il est défini manque de clarté (par exemple à quoi renvoie le poste de « responsable de domaine thématique » par comparaison avec celui de « projet thématique » ?). De plus, il comporte des postes vacants ainsi que des fonctions incompatibles assurées par un même salarié. Il est important de redéfinir un organigramme opérationnel mieux adapté qui puisse susciter la créativité et la motivation, et qui utilise au mieux les disponibilités en cours en matière de ressources humaines. En effet l'organigramme est moins une question de répartition des postes qu'une question de répartition des objectifs et du travail à accomplir pour atteindre ces objectifs. Le travail à accomplir constitue le corpus du programme annuel d'activités reparti entre les différents postes de travail.

L'organigramme tel qu'il existe suscite les constats suivants :

- Le Secrétaire Exécutif devrait être un poste éligible non salarié. Dans les faits, le poste se transforme en celui de Coordonateur Programme sans que celui-ci n'apparaisse sur l'organigramme.
- Deux postes sont actuellement inoccupés : le DAF et le responsable suivi / évaluation.
- L'organigramme manque de clarté.

Plusieurs risques ont été identifiés liés à l'organigramme actuel :

- 
- Le poste de DAF est placé dans l'organigramme actuel au dessus du comptable, lui-même en charge de valider les pièces émises par celui-ci.
 - Le gestionnaire est en même temps comptable. Dans les faits, c'est lui qui fait les acquisitions et c'est encore lui qui doit valider ses propres pièces justificatives.
 - Le comptable doit contrôler une caisse tenue par son chef hiérarchique qui doit l'évaluer en fin de l'année.
 - Risque de manque d'efficacité dans l'action dans la mesure où le responsable de suivi évaluation doit aussi décider de l'allocation des ressources, avant le Directeur Exécutif.
 - Les responsables thématiques ne semblent pas être sous la responsabilité directe du Coordonateur Programme, or il est essentiel que cela apparaisse clairement.

Voici les analyses pour chacun des points précités :

1. Le poste de Secrétaire Exécutif est élu par l'Assemblée Générale. En tant que tel, cela devrait être un poste non salarié, tandis que celui de Coordonateur Programme devrait être salarié. Il serait souhaitable d'unifier ces deux appellations sous celle de Directeur Exécutif qui doit répondre devant le Conseil d'Administration, qui lui-même doit rendre compte à l'Assemblée Générale. Cette distinction est nécessaire pour clarifier les rôles. Le Directeur Exécutif agit sur la base du mandat qui lui a été assigné par le Conseil d'Administration et doit être évalué sur la base des objectifs qu'il doit atteindre tels que définis dans son programme de travail approuvé par le Conseil d'Administration.
2. Il ne doit pas y avoir de postes vides dans l'organigramme dans la mesure où l'organigramme est la traduction dans les faits du programme d'activités et un poste vide signifie qu'une partie du programme ne sera pas exécutée. L'organigramme est un outil au service de l'action.
3. Le comptable réceptionne les pièces justificatives, les examine, les valide, les enregistre et les classe. Il doit être capable de rejeter une pièce qui n'a pas respecté les procédures ou une dépense qui n'a pas été effectuée dans le respect du meilleur rapport qualité/ coût, et pour cela il doit être situé au même niveau que le DAF. Par ailleurs, comme c'est au comptable de contrôler la caisse, comment concevoir qu'il puisse effectuer un contrôle sur le travail de son chef hiérarchique qui en est responsable? Le comptable est actuellement également gestionnaire, c'est-à-dire en charge des acquisitions; or il ne devrait pas en même temps avoir à valider les pièces justificatives. Ce doit être la fonction du DAF. Par ailleurs, il y a un risque de conflit d'intérêt du fait que le DAF soit à la fois gestionnaire et caissier. A ce titre il aura à la fois à négocier des contrats, à effectuer des achats et en même temps à décaisser pour le paiement. Il devient juge et partie et cela comporte un risque. Le comptable et le DAF doivent être au même niveau hiérarchique pour qu'ils se contrôlent réciproquement. Ils doivent tous les deux répondre directement devant le Directeur Exécutif.

Recommandations :

- ➔ Faire adopter un **nouvel organigramme mieux adapté** aux besoins et aux contraintes, par le Conseil d'Administration (voir organigramme proposé en annexe 2).
- ➔ Le poste de **responsable de suivi / évaluation** devrait également être en charge des thèmes transversaux « **genre** » et « **bonne gouvernance** ».
- ➔ Un **contrôle périodique au niveau de la caisse** serait nécessaire.
- ➔ Unifier le titre du Secrétaire Exécutif et celui de Coordonateur Programme par celui de **Directeur Exécutif**.

- ➔ **Revisiter le cahier des charges du comptable et du DAF.**
- ➔ Recruter parmi le personnel un caissier à part entière et de préférence une caissière (En 30 ans d'expérience, il semblerait que les femmes gèrent mieux la caisse que les hommes).
- ➔ Le **comptable** ne doit pas cumuler la fonction de gestionnaire. Il peut avoir **en dessous de lui la caissière** mais il n'est pas question qu'il soit comptable et gestionnaire.
- ➔ Par contre, parce qu'il doit être capable de rejeter les pièces justificatives non-conformes, le **comptable doit être placé au même niveau que le DAF** qui jouera le rôle de gestionnaire.
- ➔ A défaut d'un statut du personnel qui formalise les droits et les obligations du personnel, l'ADRB doit respecter un code déontologique des affaires (comme celui proposé en annexe 3)
- ➔ Une autre proposition serait que les **chauffeurs** (ainsi que l'ensemble des journaliers) soient sous la responsabilité du gestionnaire.
- ➔ Une dernière recommandation, proposée dans l'hypothèse où les 5 chauffeurs ne seraient pas pleinement utilisés chaque jour (à confirmer), serait de les former à d'autres fonctions, afin d'accroître leurs domaines de compétences, celles-ci devant être définies en fonction des besoins de l'ADRB (ex : dépannage du groupe électrogène, logistique, maintenance, etc.)

1.1.3. Manuel des procédures

Un manuel des procédures a été rédigé par l'ADRB, cependant, il n'est pas suffisamment précis et détaillé. De plus, il ne définit pas clairement le rôle de chacun dans l'organisation.

Le manuel des procédures permet de décrire un ensemble de politiques et de mécanismes qui encadrent le fonctionnement d'une organisation. Il commence par une définition aussi claire que possible de la mission de l'organisation, de ses organes, de leurs fonctions, de leur fonctionnement, ainsi que des postes et les attributions y afférents. En deuxième lieu il décrit les processus de planification des activités, de programmation, de budgétisation et de suivi ; comme conceptualisé au travers de la roue de l'ADRB qui tend à atteindre plus de compétitivité et de rendement. Enfin, il décrit les procédures de rédaction des rapports, de collecte de données, de validation, de stockage et de distribution des informations générées par les activités (voir annexe 4).


Plus généralement, la formalisation des procédures permet de répondre aux objectifs ci-après :

1. Fournir un cadre formel d'exécution des activités, du suivi conforme :
 - aux principes de gestion généralement admis ;
 - aux engagements pris auprès du BUCO, et des bailleurs nationaux et internationaux ;
 - à la législation tchadienne ;
2. Responsabiliser davantage le personnel de l'ADRB dans l'accomplissement de ses tâches respectives par une définition aussi précise que possible des postes de travail et des attributions y afférentes.
3. Rendre plus productif le personnel et les investissements grâce à une fluidité et une efficacité accrues qui optimisent le circuit d'information (circuit des données).
4. Rendre plus objectives et plus incitatives les compensations du personnel.
5. Insuffler une nouvelle dynamique au sein de l'ADRB et de nouveaux espoirs au personnel à travers cet instrument qui leur permettra de se projeter à l'horizon 2020.

Constats :

- Le manuel des procédures ne définit pas clairement le rôle des uns et des autres dans l'ONG.
- Le manuel des procédures ne contient pas les annexes qui doivent y être attachées, à savoir le cahier des charges des principaux responsables.
- Le cahier des charges ne contient pas les irrégularités et les sanctions correspondantes.
- Le manuel des procédures ne contient aucun élément sur la délégation des pouvoirs.
- Le manuel des procédures ne contient pas le processus de gestion et de la planification budgétaire.
- Le cahier des charges pourrait utilement être complété par le statut du personnel.
- Le schéma stratégique du cahier des charges n'est pas de nature à insuffler l'esprit de conquérant au sein de l'ADRB.

Risques liés au manuel des procédures :

 L'absence d'une liste d'irrégularités et de sanctions correspondantes laisse penser à une forme d'impunité ; ce qui serait préjudiciable pour la jeune organisation qui doit inspirer confiance à ses partenaires.

L'absence d'une délégation formelle de pouvoirs comporte également un risque étant donné les montants importants de liquidités dans la caisse. Des contrats léonins défavorables à l'ADRB pourraient être signés en l'absence du Directeur Exécutif, en le plaçant devant un fait accompli.

Recommandations :

➔ Le manuel des procédures doit être revisité et les éléments manquants ajoutés. Plus particulièrement il faudrait :

- Préciser le rôle des organes aux niveaux managérial, décisionnel et opérationnel, et présenter le cahier des charges de chaque poste salarié dans ses annexes. Il faudrait également clarifier la vision de chaque poste dans une approche stratégique.
- Ajouter la délégation des pouvoirs pour préciser qui peut faire quoi.
- Compléter le dispositif par la liste des irrégularités et des sanctions correspondantes.
- Décrire plus explicitement le processus à suivre qui permettrait à la fois le suivi des paiements et le suivi budgétaire.

Même si le manuel des procédures demande à être complété, certaines de ses dispositions ne sont déjà pas respectées. Normalement toute dépense au dessus de 100 000 frs doit impliquer le gestionnaire. Mais force est de constater que le personnel a déjà pu prendre des avances, effectuer des dépenses et signer eux-mêmes les pièces justificatives. Le montant de ces avances cumulées entre le 1^{er} janvier 2010 et le 31 janvier 2011 s'élève à 40 000 000 frs. Le problème soulevé ici n'est pas l'avance en tant que telle, mais la pratique comptable qui s'en suit. **Ces pratiques ne signifient pas qu'il y a eu malversation, loin de là.** En revanche il y a eu confusion dans la délégation de pouvoir, et cela peut entraîner un risque fort. Il faudrait trouver un mécanisme s'assurant que ni le coordonnateur de programme ni le comptable ne puissent être contournés.

Pour illustrer ce fait, nous prendrons en exemple le cas de la formation à l'organisation et au système de fonctionnement donné à 56 membres de groupements agropasteurs et maraîchers (voir la balance globale en annexe 5). Une avance de 419 750 frs avait été prise et autorisée par

le responsable projet par intérim. Le premier dysfonctionnement soulevé est que la somme concernée est supérieure à 100 000 frs. D'autre part, c'est un responsable thématique qui a établi la liste des biens à acheter ainsi que les prix, sans que ni le comptable ni la responsable administrative ne valide cette liste, qui n'est par ailleurs pas datée. Un troisième point est que le responsable thématique a fait les achats seul sans preuve tangible qu'il a pu obtenir les meilleurs prix. Et c'est encore lui qui a réceptionné les produits sans que personne ne valide la bonne réception de ces marchandises. Un autre dysfonctionnement est que c'est la même personne qui a validé la liste (le responsable projet) qui valide encore l'épuration des avances prises par le responsable thématique sur la fiche de décompte des avances (fiche de décompte datée du 25 mai 2010, sans numéro, dont le montant total est de 535 900 frs). La signature de la fiche de décompte se fait en qualité d'ordonnateur des dépenses alors qu'il n'y a qu'un seul ordonnateur des dépenses, M. Ahmat Hassan Moussa. Enfin, on ne sait pas comment ces achats ont été faits puisque qu'en apparence il n'y a pas eu de décaissement, de plus les pièces de caisse manquent. Par ailleurs, la restauration des participants doit être confiée à une personne de la localité où la formation est conduite et non au formateur qui n'est pas cuisinier et qui doit se consacrer entièrement à la formation.

Tout cela pour insister sur le fait qu'il est indispensable de définir des procédures dans le manuel ne laissant pas aux employés une trop grande liberté sans le contrôle avisé du gestionnaire, puis de respecter avec rigueur ces mêmes procédures. Ceci permettra d'avoir des procédures comptables fiables et inspirant confiance, et de prévenir tout risque de malversation.

1.1.4. Fonctionnement associatif - Environnement institutionnel

Les membres du CA offrent une diversité forte à l'image de l'environnement de l'ADRB. Ils sont issus de l'autorité politique, de la chefferie traditionnelle, peuvent être bénéficiaires du programme en cours ou encore d'anciens employés du PDR. Cette ouverture assure la représentativité des divers intérêts de la région, ce qui permet à l'ADRB d'être tenue informée et de prendre en considération les réalités diverses de la zone, et également d'être reconnue comme une association régionale clé et fortement ancrée. Un autre avantage qu'offre cette représentativité large est la transparence que cela garantit à l'ADRB, ainsi qu'une meilleure durabilité dans le temps.

De plus, il semble que les membres du CA n'hésitent pas à faire valoir leur réseau relationnel pour aider l'ADRB dans sa recherche de fonds. Plusieurs d'entre eux peuvent avoir accès auprès de certains bailleurs, et ils n'hésitent pas à en faire bénéficier l'ADRB. Le Sultan du Fitri (secrétaire exécutif du CA) a par exemple été à l'origine de plusieurs rencontres entre l'ADRB et de hauts responsables (ministres, représentant de l'Union Européenne), dans le but d'aider l'équipe à élargir son réseau de contacts et potentiellement à diversifier ses sources de financement. Un tel engagement de la part de membres du CA montre leur forte implication dans la vie de l'association, et leur volonté de la voir se pérenniser. La raison sous jacente est la volonté de voir une association régionale prendre de l'ampleur, d'autant plus que l'équipe a jusque là fait preuve de beaucoup de professionnalisme dans les activités menées du temps du PDR, avec des résultats probants extrêmement positifs pour les communautés locales.

Cette recherche de fonds se fait en partenariat étroit avec l'équipe ADRB, qui est déjà très active dans ce domaine, via le coordonateur programme. Il est à noter que les employés bénéficient d'un appui institutionnel régulier de la part de l'AFC afin de les aider dans leur processus d'autonomisation. Or, aux vues de l'implication des membres du CA dans la vie de l'association, il serait intéressant de proposer à ceux que cela intéresserait de bénéficier également de certaines formations ou visites d'échange afin de les aider dans leur rôle d'accompagnement.

Il est à noter que parmi les 7 membres du CA, 1 seule est une femme et elle ne semble pas jouer un rôle décisionnel clé (analyse à la lecture des procès verbaux rédigés). Or l'approche d'un « développement équilibré » (nommé aussi « genre ») est largement défendue par l'ADRB au travers de ses activités, et pour cela il est indispensable que l'association se l'applique à elle-même en premier lieu. Tout comme les femmes sont relativement bien représentées au sein de l'équipe ADRB, elles doivent l'être parmi les membres du CA, et ce à des postes décisionnels. L'Assemblée Générale ne doit pas être simplement une institution qui prend note des faits, elle doit étudier et analyser les rapports du Conseil d'Administration, et en conséquence de cela prendre des décisions dans l'intérêt de l'ADRB ainsi que de la Région.

Au-delà du fonctionnement associatif de l'ADRB, existe l'ensemble des associations locales issues des ex-PDR d'autres régions au Tchad. Un premier niveau de réflexion a été mené entre tous pour analyser l'opportunité de créer un réseau commun, notamment afin d'accroître la visibilité (via la création d'un site Internet). Cela pourrait également aider dans la transmission de l'information, la recherche de fonds, la recherche action, ou encore le partage d'expérience dans le processus de structuration et d'autonomisation de chaque association, afin de tirer bénéfice des expériences de chacune. Cette réflexion est en cours et doit se poursuivre pour affiner la forme que ce réseau devrait prendre, savoir s'il comprendrait une équipe permanente et dans ce cas définir les fonctions précises de chacun.

Constats :

- La représentativité et la diversité des membres du CA offrent à l'ADRB un positionnement et une crédibilité forte dans la région.
- Plusieurs membres du CA s'impliquent activement auprès de l'ADRB pour l'aider dans sa recherche de fonds et son assise institutionnelle.
- Malgré l'implication forte de plusieurs membres du CA dans la pérennité de l'ADRB, aucun d'entre eux ne peut bénéficier à ce jour de l'appui de l'AFC.
- 1 seule des 7 membres du CA est une femme, et elle a un rôle décisionnel très faible.
- Un début de réflexion a été mené sur l'opportunité de créer un réseau entre ex-PDR.

Recommandations :

- ➔ Les membres du CA qui le souhaitent devraient pouvoir bénéficier de l'appui de l'AFC, dans le but d'améliorer l'autonomisation de l'ADRB.
- ➔ La présence d'une deuxième femme au CA devrait être encouragée, dont une au moins devrait avoir un pouvoir décisionnel fort.
- ➔ La réflexion autour de la création d'un réseau entre associations locales ex-PDR, semble être une opportunité intéressante en termes de visibilité, de renforcement des capacités et d'opportunités financières. Il serait donc intéressant de poursuivre cette réflexion commune.

D'autre part, une remarque au sujet du diagramme présentant les liens institutionnels entre l'ADRB et les autres organisations est à noter : la dernière version présente l'ADRB dans un angle du schéma, alors qu'elle devrait apparaître au centre du diagramme, puisqu'il s'agit de représenter les liens que l'ADRB entretient avec ses divers partenaires (voir annexe 6).

1.2. Analyse financière

Le processus de budgétisation associé à la planification des activités, devrait être mieux coordonné au moment du virement, afin que l'ADRB affine précisément son besoin en amont.


Au 31/01/2011 il devrait rester 11 mois à couvrir et par conséquent 45,8 % du budget à consommer. Le tableau d'analyse budgétaire en annexe 7 indique que trois postes sont actuellement surconsommés à savoir :

- 116 Entretien bureau et matériel de Bureau + 262 %
- 406 Matériel didactique + 40, 25 %
- 606 Matériel et Outils TP + 87, 36 %

Pour les autres postes, on note qu'il reste globalement 57 % du budget.

1.2.1. Procédure comptable

L'organisation entre les postes de gestionnaire et de comptable tel que définie actuellement n'est pas bien adaptée.



Comme nous l'avons vu plus haut, un risque fort a été identifié puisqu'il est arrivé qu'une même personne définisse les besoins, effectue des achats, réceptionne les biens, les utilise et fasse valider la liste des biens achetés par un intérimaire du Coordonnateur des projets sans que le titulaire, la responsable administrative ni le gestionnaire ne valident ces achats. Cela entraîne des avances financières élevées faites aux responsables des domaines pour payer leurs créanciers, sans même que le besoin ait pu être validé ni le contrat négocié par un tiers. Ce mode de gestion fait prendre des risques financiers considérables à l'organisation, et de plus ne respecte pas les instructions mentionnées dans le manuel des procédures. L'équipe d'évaluation déplore l'utilisation systématique des avances et cette pratique qui consiste à ne pas passer par les procédures des acquisitions telles que contenues dans le manuel des procédures. L'utilisation des avances ne doit pas être systématique. Et quand l'avance est inévitable, l'épuration ne doit pas non plus dispenser des procédures normales d'acquisition et de validation.

Un autre risque a été identifié : il concerne les montants importants retirés à la banque à N'Djamena et amenés à la caisse ADRB à Ati (ex : en date du 20 juin 2011, l'ADRB disposait de 62 millions en caisse). Pour autant, puisqu'il n'y a pas de banque sur Ati, le retrait d'argent ne peut se faire qu'à N'Djamena ; et puisque les trajets en voiture ne sont pas 100% sécurisés, l'ADRB a fait le choix de ne retirer l'argent qu'occasionnellement mais de retirer des montants élevés. Il pourrait être envisagé que l'ADRB retire des montants un peu moins importants (5 000 000 FCFA) sans tomber en rupture de stock. La ville d'Ati est régulièrement desservie par les avions du PAM une à deux fois par semaine. Ces vols pourraient être utilisés pour alimenter la caisse.

Un autre constat concerne le logiciel comptable « Ciel Evolution », qui est à la fois mal maîtrisé par les employés et dont les fonctions ne les satisfont pas. Ce point a déjà été soulevé à plusieurs occasions, et un appui a été proposé. Néanmoins le logiciel dans sa globalité ne semble pas être apprécié.

Constats :

- Il manque la description d'une procédure des dépenses, qui décrirait les mécanismes d'autorisation, d'engagement, de liquidation des dépenses et enfin de paiement. Les avances faites aux responsables de domaines sont bien trop importantes, et suivent un mode de gestion à risque financier élevé.
- Le logiciel « Ciel Evolution » est mal maîtrisé et ne répond pas aux besoins de l'équipe ADRB. En particulier il ne permet pas de tenir une comptabilité analytique par bailleur. En fait il est mieux adapté aux sociétés commerciales qu'aux ONG.

Recommandations :

- ➔ Il est important qu'il y ait une **meilleure répartition des tâches et des responsabilités** pour réduire les risques. Ainsi, l'expression du besoin doit être formalisée par un responsable opérationnel ; puis le besoin doit être validé par le coordonateur programme ; le gestionnaire doit négocier le contrat ; et enfin c'est le comptable qui paye.
- ➔ **Définir une procédure des dépenses**, et formaliser les outils adéquats (fiche d'autorisation de dépense, fiche des engagements, registre des engagements) – voir annexe 8.
- ➔ Définir également une procédure des recettes – voir annexe 9.
- ➔ **Un nouveau logiciel comptable** doit venir remplacer « Ciel-Evolution ». Le nouveau logiciel devra être souple, facile à paramétrer, adapté aux ONG et capable d'une comptabilité analytique par catégories. Il y a sur le marché plusieurs logiciels qui remplissent ces conditions, tel que le logiciel canadien Quick Books Pro fabriqué par Intuit, qui prévoit des dispositions spécifiques pour les entreprises à but non lucratif.
- ➔ Il est possible de réduire les montants gardés en caisse en effectuant les retraits une fois par mois, et en assurant la **sécurité des montants prélevés** en se déplaçant via l'avion du PAM (qui est par ailleurs un partenaire dans la région).

1.2.2. Bilan financier

Le bilan financier présente les états financiers suivants : le compte de résultat ; le bilan et l'analyse budgétaire. Dans un premier temps il a fallu revisiter le rapport d'audit qui couvre la période du 01.01/2010 au 31/01/2011. Dans un deuxième temps, ces mêmes états ont été établis pour la période suivante.

Observations du rapport d'audit de la période du 01.01.2010 au 31.01.2011 (voir annexe 10) :

Il n'y pas de déficit à proprement parler. Le total des charges de 267 128 661 FCFA correspond à la somme de débits de classes 6 telle qu'indique la balance globale. Les recettes totales montent à 273 771 397 FCFA et non 258 143 947 FCFA.

Il n'y a pas de raison objective pour soustraire des recettes de 9 650 000 FCFA dépensées pour les investissements. Donc, cette somme devrait réintégrer les recettes de la période.

Aussi, le compte de résultat redeviendrait-il excédentaire de 6 642 736 FCFA et se présenterait-il comme indiqué en annexe 10 (voir le compte de résultat rectifié pour la période en question).

Observations du bilan selon le rapport d'audit (voir annexe 10) :

- Les 20 061 840 frs d'immobilisation correspondent aux montants figurant dans la balance, dont les 5 911 840 frs sont des reports d'année en année depuis 2009 et sans amortissement. Aucune documentation ne vient confirmer la nature d'investissement.
- Les immobilisations comprennent aussi une avance de 14 587 840 FCFA faite à un fournisseur pour l'achat d'un véhicule.
- Les 9 650 000 frs correspondent à des travaux de clôture réalisés en 2010.
- Les 4 500 000 correspondent aux achats de matériel informatique en 2010.

Observation de l'évaluation des biens immobiliers (voir annexe 10) :

La répartition des actifs entre le BUCO et l'ADRB ne transparait pas sur le passif. On ne sait pas à qui appartiennent ces biens. D'ailleurs les terrains et les bâtiments ne figurent pas au Bilan.

Observation du bilan rectifié (voir annexe 10) :

- La part de l'ADRB ne représente que 39% du total du bilan, ce qui est déjà fort conséquent. Mais il faudrait que l'ADRB atteigne plus de 50 % des actifs pour être réellement autonome.
- L'ADRB devra surveiller de très près cet indicateur qui est la marque de son autonomie financière.
- Toutefois les points 4 et 10 du contrat de donation ne sont pas de nature à rassurer l'ADRB. En effet, le point 4 dit que l'ADRB ne peut ni vendre ni louer les biens qui sont sensés lui appartenir, même pas les véhicules dont le coût d'entretien serait trop élevé et le point 10 stipule que ce contrat de donation peut être annulé à tout moment.

Le contrôle budgétaire doit être effectué par rapport à la période et non par rapport au budget global c'est à dire le budget de 2 ans.

Observation du tableau des soldes (voir annexe 10) :

On constate que le solde théorique calculé correspond exactement au solde de BUCO c'est à dire 5 985 372 frs. Or, le montant de la trésorerie est de 18 826 511 frs. D'où un écart à expliquer de 12 841 139 frs.

Ce montant se répartit entre la FAO (2 079 000 frs), le fournisseur du véhicule à qui une avance de 14 587 771 frs a été faite, et dont le solde est de 8 856 357 frs, et les créiteurs divers de 1820 938 frs. D'où le solde à expliquer de 84 844 frs comme présenté dans le tableau suivant :

Montant du à Bucu	5985372
FAO	2079000
Fournisseur	8856357
Créditeurs divers	1820938
	18741667
Disponible	-18826511
Solde à expliquer	-84844

Pour une jeune ONG, ce n'est pas mauvais même si l'idéal doit être un solde à expliquer proche de zéro.

Constats :

- La valeur des immobilisations est basée sur des fictions et ne permet pas à l'ADRB d'affirmer son autonomie. L'ONG devrait contrôler au moins 50% de ses actifs pour pouvoir parler d'autonomie financière. Or ce n'est pas le cas de l'ADRB et c'est loin d'être le cas de la plupart des ONG au Tchad. Seuls les hôpitaux confessionnels peuvent se targuer d'atteindre un tel degré d'autonomie. Pour l'ADRB, le degré d'autonomie financière est tombé de 39 % à 31 % en cinq mois.
- Il y a bien une liste de biens remis par le BUCO mais quelle est leur valeur ? Le rapport d'audit ne comporte pas un tableau d'amortissement qui établisse une évaluation même sommaire des biens. Il aurait fallu établir une liste des biens ayant encore une valeur marchande, leur date d'acquisition, la valeur d'origine des acquisitions, les amortissements pratiqués, et la valeur nette comptable.
- Le contrat de donation ne permet pas à l'ADRB de disposer de certains biens dont le coût d'entretien serait trop élevé.
- Diversifier les bailleurs ne suffit donc pas. L'ADRB a eu de nouveaux partenaires financiers qui ont viré des montants importants sur son compte mais l'ADRB n'est pas plus autonome qu'avant, bien au contraire.

Recommandations :

- ➔ Le bilan doit être basé sur le réel et **un effort doit être fait pour valoriser les biens**. La valorisation des biens permet à l'ADRB de se prévaloir du capital sur lequel elle est assise et d'avoir des arguments financiers devant ses interlocuteurs.
- ➔ Il y a le cas des **bâtiments d'Ati et du centre Amalaye** qui appartiendraient toujours au BuCo mais dont les statuts n'ont pas été clarifiés dans le contrat de donation.
- ➔ L'ADRB doit choisir des partenaires en fonction de leur capacité à **renforcer son autonomie**, notamment en devenant maître des immobilisations à hauteur de plus de 50% (critère classique), ainsi qu'en générant un minimum de 30% du budget de fonctionnement (suggestion de l'expert).
- ➔ Concernant la **propriété des infrastructures et des biens**, l'équipe d'évaluation suggère une révision du contrat de coopération, qui transférerait la propriété formelle à l'ADRB (à condition qu'elle les utilise ou vende conformément aux clauses du contrat), et décrirait les modalités d'une cogestion entre l'ADRB et le BuCo, avec un contrôle du BuCo jusqu'à l'amortissement total. Par ailleurs, le comptable semble avoir les compétences nécessaires pour gérer les infrastructures et les biens à condition :
 - 1) que sa comptabilité soit transparente,
 - 2) qu'on lui confère le pouvoir nécessaire,
 - 3) qu'il soit équipé d'un logiciel adapté, et
 - 4) qu'il soit formé à ce logiciel.

Cette comptabilité doit se traduire par les dispositions suivantes :

- L'inventaire annuel doit faire ressortir : la nature des équipements, leur état, leur affectation, leur date d'acquisition, leur valeur d'origine et leur âge.
- Le bilan doit être complet et indiquer, à l'actif : la valeur résiduelle de tous les biens par nature ; et au passif (sous la rubrique fonds restreints d'immobilisations) : la part de chaque bailleur dans la valeur résiduelle des immobilisations.
- Le compte de résultat doit indiquer à titre indicatif la charge que constitue l'amortissement annuel.

Certains bailleurs refusent qu'une somme soit bloquée sur un compte pour le renouvellement des biens meubles usagés car il arrive que cet argent soit détourné à d'autres fins, et qu'il ne soit pas utilisé au profit des populations. L'équipe d'évaluation suggère que l'amortissement comptable soit constaté mais que la somme correspondante ne soit pas mise de côté. Par contre, sur la base de son programme d'activité annuel approuvé par les intervenants nationaux et internationaux, le besoin en nouveaux équipements peut se faire sentir auquel cas le BuCo ou tout autre contributeur peut au cas par cas financer l'équipement.

Les infrastructures et les bâtiments ne pourront qu'être subventionnés, l'ADRB n'ayant pas les moyens d'en construire de nouveaux sur fonds propres. Reconnaisant le caractère d'œuvre d'utilité publique, l'Etat tchadien peut également subventionner une immobilisation, comme ce fût le cas de la motopompe et du forage. Un contrat clair doit alors être formalisé et indiquer que l'immobilisation appartient à l'ADRB, ce qui n'est pas encore le cas des deux biens pré cités.

Une autre clause au contrat pourra stipuler qu'en cas de fermeture définitive de l'ADRB, les biens financés par le BuCo pourront soit être transférés soit au BuCo, soit à une autre ONG, de commun accord avec le BuCo. En lisant le contrat initial entre le BuCo et l'ADRB, nous avons eu l'impression qu'une telle clause n'avait pas été prévue. La preuve est que le bilan n'indique nulle part au passif la valeur et l'origine du financement des infrastructures et des biens.

1.3. Analyse stratégique

1.3.1. Visibilité

L'ADRB est reconnue par tous les acteurs locaux interrogés de la région comme étant une association dotée d'une expertise éprouvée et validée dans les domaines de l'économie rurale, de l'éducation de base et de la santé communautaire. Le centre Amalaye est également connu des gens qui ont eu, au cours de ces nombreuses années d'expérimentation et de formation, l'opportunité d'y venir et de découvrir les ateliers qui y sont présentés. De par le nombre d'années d'expériences, les personnalités membres de l'association, ainsi que les liens qui relient chacun aux habitants de la région, l'ADRB s'est forgée une notoriété connue et reconnue de tous sans besoin de faire des efforts supplémentaires. Toutefois, nous souhaiterions souligner que si tel est le cas en ce qui concerne les acteurs locaux, cela ne l'est pas forcément vis-à-vis des acteurs internationaux. Or ces derniers sont les cibles à viser par l'ADRB pour accroître sa notoriété, et ainsi ses perspectives de diversification de partenariats. Lorsqu'un nouvel acteur souhaite s'implanter dans la région, et qu'il y effectue une première mission exploratoire rapide principalement basée sur Ati, il est possible, si ses domaines d'intervention ne sont pas directement en lien avec les activités de l'ADRB, qu'il n'en entende pas parler, d'autant plus que le centre Amalaye est localisé à 13 km d'Ati. Cela doit être revu, afin que chacun identifie l'ADRB comme un acteur clé dans le domaine de la solidarité internationale, au même titre que toute autre organisation internationale. Pour cela un appui en termes de communication externe pourrait être à prévoir (prospectus à minima), ainsi que le besoin de participer à des réunions de coordination, celles basées à Ati certes, mais aussi peut être d'autres sur N'Djamena.

Constats :

- Visibilité forte de l'ADRB auprès des acteurs locaux, et visibilité à développer auprès des acteurs internationaux.
- L'Etat concède à l'ADRB un rôle d'acteur clé au Batha, et le centre Amalaye est choisi comme lieu d'hébergement pour une cérémonie présidentielle qui a eu lieu en saison sèche passée.
- L'ADRB participe à une seule réunion de coordination avec des acteurs internationaux, à Ati.

Recommandations :

➔ Poursuivre le travail de communication externe, et cibler d'autres réunions de coordination clés auprès d'acteurs internationaux dans les domaines d'expertise de l'ADRB, afin d'étendre le réseau des contacts et de faire valoir l'expérience de l'ADRB en vue d'éventuels partenariats. Continuer à faire connaître et à valoriser le travail de l'ADRB auprès des acteurs étatiques.

1.3.2. Positionnement stratégique

Le plan stratégique de l'ADRB a été conçu pour cette première période sur deux ans, ce qui s'explique par le niveau d'incertitude auquel toute jeune organisation est confrontée. Dans un premier temps l'organisation a besoin de définir exactement son identité. Bien sûr le programme prend la suite du PDR, mais les besoins peuvent être affinés aux vues des expériences passées. Néanmoins, la recherche d'une diversification des sources de financement entraîne un besoin de clarification des domaines d'expertise de l'ADRB, de son identité, ses valeurs et du public ciblé. Tout ce travail d'introspection, d'analyse de son environnement et de ses opportunités, de l'expertise capable d'être développée en interne, est une étape préalable indispensable. Une fois cette identité clarifiée et clairement partagée par tous en interne, viendra le moment de mener une véritable réflexion stratégique sur du plus long terme et de la formaliser.

La réflexion autonome de l'ADRB doit aboutir à l'élaboration de son plan stratégique qui la projettera sur plusieurs années. En un ou deux ans seulement il n'est pas possible de sensibiliser les parents à l'importance de former leurs filles au niveau secondaire, ou encore de diversifier les sources de financement d'un système d'exploitation de façon pérenne. Construire un plan stratégique représente un important investissement en temps en matière de réflexion commune. Il se construit donc sur un pas de temps de 3 à 5 ans par soucis d'efficience. En effet, refaire ce travail sur de trop courtes périodes est trop lourd en termes de charges. Il est important de se rappeler que le BuCo a mis 15 ans pour en arriver à de tels résultats, et que pour accompagner l'engouement créé et se l'approprier il faut une vision dépassant les 2 ans.


Bien que toujours dans l'étape de clarification de son identité et d'assise de son autonomie, l'ADRB a d'ores et déjà entamé un début de réflexion stratégique. Elle a déjà répertorié les opportunités potentielles, et pris des contacts en conséquence, cherchant à élargir le champ de ses partenaires financiers. En revanche, l'analyse des activités en cours semble moins avancée, et pour autant essentielle. L'ADRB a maintenant à poursuivre cette réflexion stratégique de façon plus formelle et méthodologique en valorisant un maximum de personnes ressources. Elle devrait pouvoir y travailler de façon active et sans trop tarder, afin de pouvoir approfondir et anticiper la question au maximum en amont, et si besoin chercher à bénéficier de l'appui ponctuel de l'AFC pour l'aider dans cet effort.

L'autonomisation de l'ADRB passe, en plus d'un besoin de clarification partielle interne, par une diversification des sources de financement au travers de nouveaux contrats de partenariats. Ces recherches et perspectives d'alliances avec d'autres partenaires faisant valoir l'expertise à la fois technique et régionale de l'ADRB ne doivent pas faire perdre de vue à l'association ses objectifs propres. En effet, il est important que l'ADRB trouve des partenaires financiers engagés sur le même type d'activité qu'elle, afin de pouvoir poursuivre les actions engagées auprès des communautés. L'ADRB doit définir son plan stratégique en fonction des besoins réels identifiés des populations, et trouver un (ou des) partenaire(s) financier(s) complémentaire(s) de la DDC qui décide de s'engager à ses côtés car convaincu à la fois du bien fondé de son plan stratégique tout autant que de sa bonne gestion financière.

D'autres types de partenariats peuvent également être envisagés dans le but non de financer la stratégie définie par l'ADRB, mais d'accéder à des ressources complémentaires. Cela peut amener l'ADRB à intervenir sur des actions méconnues tel que le secteur de l'urgence. Le PAM nouvellement implanté dans la région, a par exemple perçu l'ADRB comme un acteur ressource important et doté d'un potentiel considérable, à la fois pour sa connaissance de la zone et la qualité de son dialogue engagé auprès des communautés. Un mandat a été établi entre les deux organisations, qui stipule l'engagement de l'ADRB pour de la distribution de vivres en échange d'une rétribution financière venant compléter son budget. Pour pouvoir mener à bien de tels mandats sans compromettre les objectifs préalablement définis dans son plan stratégique, l'ADRB doit avoir des ressources humaines additionnelles aux besoins initialement prévus.

Par ailleurs travailler dans le domaine de l'urgence est bien différent de celui du développement, qui est le domaine d'expertise de l'ADRB. L'association de par son expérience dans la région et sa légitimité auprès des communautés, est un partenaire de qualité pour tout acteur urgentiste souhaitant travailler dans la région. L'ADRB doit bien être conscient de cet atout tout autant que de ses limites dans ce domaine. En effet, une distribution de vivres par exemple, bien que pouvant paraître simple de prime abord, est pleine de complexité qu'il faut être en mesure d'anticiper pour éviter de trébucher au premier obstacle rencontré. Le fait que l'ADRB ne soit pas spécialisée dans ce type d'intervention ne signifie pas qu'elle ne doit pas accepter de prendre quelques risques et de s'engager dans de telles actions ; cela participe à étendre ses domaines de compétences, et éventuellement à établir d'autres mandats à la prochaine opportunité de la sorte. Elle doit cependant être en mesure d'anticiper les risques clés d'un tel partenariat, et de trouver les moyens de s'en préserver, et ce sans mettre en péril sa raison d'être propre à savoir les objectifs qu'elle s'est fixée d'atteindre dans son plan stratégique.

Pour revenir sur le mandat établi avec le PAM, il connaissait d'avance le peu d'expérience de l'ADRB dans le secteur de la distribution de vivres, et dans un premier temps pouvait éventuellement excuser quelques maladresses organisationnelles avérées. Il est important toutefois que l'ADRB s'entoure de personnes ressources en amont pour réduire ces disfonctionnements (tout en maintenant une marge financière intéressante), et éviter toute mise en péril du projet qui se solderait par une perte de crédibilité et donc une mise en danger de l'association.



Un point clé cependant à garder en mémoire est le besoin absolu de ne pas tomber dans les travers d'une gestion non conforme des biens confiés dans le cadre des activités, à quelque niveau d'implication que ce soit. C'est le premier point de crédibilité qui peut être accordé, et si ce point n'est pas respecté c'est toute l'organisation qui est disqualifiée auprès de l'ensemble des acteurs, car ces erreurs sont très vite connues de tous. Il est important que chaque employé comprenne le risque qu'il fait prendre non à lui seul mais à toute la structure en agissant de la sorte, et à quel point un détournement de biens à des fins personnels est perçu comme un acte grave et condamnable, par l'ensemble des acteurs internationaux.

Constats :

- L'ADRB est une organisation naissante, avec un premier besoin de clarifier son identité propre, puis dans un second temps de formaliser ses orientations stratégiques pour une période de 3 à 5 ans.
- La réflexion stratégique est amorcée à ce jour, principalement en termes d'opportunité financière.
- Les opportunités de partenariats peuvent s'étendre à des périmètres d'action larges pour lesquels l'ADRB n'aurait pas toute l'expertise nécessaire. Dans ce cas, il est important que l'ADRB s'entoure si besoin de personnes ressources complémentaires pour palier à ces déficits et acquérir au mieux les expertises manquantes (tout en gardant une marge financière).
- L'ADRB a déjà entamé un premier niveau de réflexion sur le positionnement qu'elle souhaiterait adopter. Cette réflexion doit être activement menée entre acteurs variés, afin de pouvoir par la suite élaborer son plan stratégique correspondant, sans trop tarder.
- Tout acte malhonnête engageant une association met en péril sa crédibilité vis-à-vis de tout acteur international.

Des opportunités semblent se dessiner dans la région en ce qui concerne la construction d'une nouvelle route, de ponts ou encore d'école. Il serait opportun que les membres constituant l'association s'associent pour réfléchir ensemble sur la part qu'ils souhaiteraient prendre dans de tels projets de construction. Un simple accompagnement des communautés lorsque nécessaire, ou bien acquérir une expertise dans le domaine de l'ingénierie et constituer une part de l'association en bureau d'études ?

Par ailleurs, le projet de ranch IFENAT dans le nord de la région, devrait engager une discussion entre membres et employés afin de définir le rôle que l'on souhaiterait y jouer. Souhaite-t-on y participer en apportant une expertise technique, et dans ce cas selon quelles conditions ? De quels moyens de pression dispose-t-on pour influencer sur le projet ainsi qu'auprès des ministères impliqués, dans le but de faire entendre l'importance d'intégrer dans ce projet le développement des communautés alentours, fonction qui pourrait être portée par l'ADRB, et financée par l'IFENAT ?

Recommandations :

- ➔ L'association doit dans son ensemble clarifier son identité et définir son cadre d'intervention : territorial (Batha, autre...) / Secteurs d'activités (éducation, santé...) / Types d'interventions (actions de développement, de distribution, expertise en ingénierie...) / Plaidoyer pour intégrer le développement des communautés au projet de l'IFENAT / etc.
- ➔ L'ADRB doit en priorité chercher des partenaires financiers qui seraient convaincus de la pertinence de son plan stratégique et de sa bonne gestion financière, afin de pouvoir mettre en œuvre les objectifs qu'elle s'est fixée.
- ➔ L'ADRB doit également prospecter dans des domaines complémentaires, tel que l'urgence ou encore la supervision de travaux de construction en milieu rural.
- ➔ L'ADRB lorsqu'elle intervient dans des domaines qu'elle ne maîtrise pas, devrait s'attacher les services de personnes ressources spécialisées de façon ponctuelle, en s'assurant de la viabilité financière de tels mécénats.
- ➔ L'ensemble des employés et des journaliers travaillant pour l'ADRB doivent être fortement sensibilisés sur la tolérance zéro face à tout niveau d'implication dans des actions malhonnêtes engageant l'association. Ils doivent comprendre à quel point cela gêne voire décrédibilise durablement l'ADRB.
- ➔ Tout acte malhonnête observé ou entendu sur le terrain doit être relaté au coordinateur de programme et aux membres du CA au plus vite.

1.3.3. Opportunités financières

Deux mandats ont d'ores et déjà été signés avec de nouveaux partenaires (le PAM et la FAO), pour lesquels l'ADRB réalise des actions spécifiques en échange d'une rétribution financière. Ce type de contrat permet à l'ADRB de diversifier ses ressources financières et d'étendre ses domaines d'expertise dans la région. Le partenariat avec ces deux organisations des Nations Unies, offre également à l'ADRB une visibilité supplémentaire et d'éventuelles nouvelles opportunités à venir auprès d'autres grandes institutions internationales.

D'autres projets sont en cours de négociation et devraient aboutir dans les semaines à venir, tels qu'avec le FIDA ainsi que le projet PADL-GRN de l'Union européenne.

D'autre part certaines ONG internationales ont analysé les besoins de s'implanter dans la région. Ainsi Première Urgence a conduit une évaluation rapide lors de la saison des pluies 2010, et avait pour ambition de travailler en partenariat avec un acteur local sur les thèmes de la sécurité alimentaire et de l'accès à l'eau, mais ce projet n'aboutira finalement pas par non obtention des financements demandés. Oxfam a également mentionné son intérêt de travailler dans la zone, et cela semble plus prometteur. Cette piste est à approfondir auprès de M. Daouda Yahaya (responsable du programme de Réduction des Risques de Catastrophes - RRC).

Un projet de l'Unicef est également en cours d'analyse, mais seul un partenariat avec l'Etat permettrait de pouvoir y prendre part, ce qui semble compromis.

Enfin, une nouvelle perspective de projet dans la région a été mentionnée par le délégué sanitaire. Il s'agirait d'un projet financé par la Banque Mondiale dans le domaine de la santé, et plus spécifiquement sur l'allaitement maternel exclusif, la sensibilisation et construction de latrines, le contrôle des naissances. Ce projet pourrait être monté en partenariat avec un bureau d'études camerounais avec lequel ils auraient l'habitude de travailler. Le contrat ne semble pas encore avoir été tout à fait finalisé.

Constats :

- Des perspectives de projet sont en cours dans la région du Batha, qui pour la plupart chercheraient à travailler en partenariat avec des acteurs régionaux.

Recommandations :

- ➔ Contacter Oxfam pour approfondir la connaissance du projet, et étudier les éventuelles perspectives pour l'ADRB d'y prendre part.
- ➔ Jouer des contacts auprès des membres du CA ainsi que du BuCo pour tenter de prendre part au projet Unicef, si cette perspective est définie comme intéressante pour l'ADRB.
- ➔ Etudier plus en profondeur cette éventuelle perspective de projet de la Banque Mondiale dans la région, et faire au mieux pour jouer le rôle d'acteur local à la place du bureau d'études.
- ➔ Se renseigner auprès du Ministère/ère de l'élevage pour savoir si le projet de ranch IFENAT intégrerait le développement des communautés de la région, pour une meilleure intégration du ranch, et un minimum de retombée économique pour les habitants de la région.
- ➔ Se garder de signer des contrats qui accapareraient les ressources humaines et matérielles de l'ADRB, qui fragiliseraient son autonomie financière et la marginaliseraient auprès des communautés rurales.

2. Evaluation du degré de mise en œuvre du programme

Cette deuxième partie cherche à analyser la pertinence et la conception du projet défini sur la période étudiée à savoir 2010 – 2012 ; puis à évaluer le niveau de réalisation et d'appréciation des activités ; avant de proposer un examen des pratiques avec des recommandations en lien direct avec chaque type d'activité. Cette évaluation de la conception, la gestion, la mise en œuvre et le suivi du programme vient compléter l'évaluation interne des activités qui sera publiée ce mois-ci en juillet. Elle ne s'est volontairement pas basée sur une approche quantitative, pour ne pas faire redondance avec les résultats de l'évaluation interne. D'autre part, le temps imparti ne permettait pas ce type d'approche en complément de l'analyse du processus d'autonomisation.

2.1. Analyse de la conception et de la pertinence du projet

2.1.1. Analyse de la pertinence stratégique

Le premier programme défini par l'ADRB pour la période 2010 – 2012 reprend les 3 domaines d'activités développés dans le cadre du PDR, à savoir économie rurale, santé de base et éducation communautaire, ainsi que les 2 approches transverses que sont le développement équilibré (ou genre) et la gouvernance. Les activités liées à chacun de ces 3 domaines sont restées dans la lignée de celles définies lors du PDR. Elles sont toujours accompagnées d'un important travail d'animation, de sensibilisation, d'organisation communautaire, de formation et de suivi-conseil auprès des bénéficiaires. Ces derniers tendent à devenir des personnes relais, à même de susciter et d'accompagner leur communauté sur le chemin du développement tel qu'ils le rêvent. Cette mobilisation du potentiel existant se fait en valorisant les connaissances et les pratiques traditionnelles, qui sont complétées par des savoirs plus conventionnels. Ce renforcement des capacités, basé sur l'autopromotion des activités et la valorisation des savoirs locaux, vise à assurer la pérennité des actions au-delà du temps de l'intervention. Ces principes clés et ces activités mises en œuvre n'ont subi aucune évolution stratégique majeure au cours de la phase de transition portée par l'ADRB.

D'autre part, les objectifs et résultats attendus, tels que définis dans le plan d'action associé au projet, reprennent les thématiques défendues dans le cadre du mandat et des objectifs clés de la nouvelle association. Un seul point a été énuméré comme un objectif clé et ne semble pas être repris au travers des activités : il s'agit de « soutenir les activités génératrices de revenus à travers la micro-finance ».

D'après le document de projet, ainsi qu'en interrogeant les personnes relais, il semble évident qu'un lien a été établi dans l'accompagnement des communautés au fil du temps, entre support à l'éducation de base, soutien aux soins primaires, renforcement des systèmes de production (production fourragère, santé animale...), activités de préservation du milieu naturel, de gestion des puits pastoraux, etc.

L'approche transverse du genre s'est structurée depuis 2003, avec tout d'abord une prise de conscience accrue au sein de l'équipe ADRB, puis un renforcement au sein des volets techniques. Cette approche est développée de façon intégrée dans les activités, et une responsable a spécifiquement été désignée en charge de cet aspect. Ce travail a principalement consisté à favoriser l'accès des filles et des femmes aux formations proposées dans le cadre du programme. Cela a permis une plus grande égalité d'accès aux formations entre hommes et femmes, et un renforcement du pouvoir des femmes au sein des communautés. Les femmes sont devenues en plus grand nombre maîtresses d'école, ont été d'avantage scolarisées et alphabétisées, sont devenues présidentes de groupements ou encore trésorières. Elles ont ainsi permis d'accroître le revenu du foyer et donc les conditions de vie, et ont amélioré la considération des femmes.

L'approche transverse de la gouvernance a été intégrée un peu plus tardivement, et à ce jour aucun employé n'est désigné comme étant spécifiquement en charge de sa bonne mise en œuvre. Dans le document de projet, ce thème comprend deux axes majeurs, à savoir l'évolution institutionnelle (renforcement des capacités en interne, évolution des procédures de gestion, élaboration des plans d'action à venir) ; et le renforcement des partenariats principalement avec les services techniques déconcentrés mais aussi avec tout autre acteur. Ces deux axes sont effectivement des moyens de régulation construits par l'ADRB pour avoir une meilleure capacité d'agir sur son développement et de contrôler son évolution¹.

Constats :

- Le premier document de projet de l'ADRB reprend les activités développées dans l'ex PDR.
- Le programme continue d'être orienté vers une recherche de pérennité des activités.
- Le mandat et les objectifs de l'ADRB semblent cohérents avec le projet défini.
- Les liens entre les activités existent effectivement et sont tout à fait pertinents.
- L'approche « genre » est intégrée aux 3 domaines techniques.
- L'approche « gouvernance » est moins structurée, bien qu'existante.

Bien que les activités fonctionnent et que les bénéficiaires semblent tout à fait satisfaits des activités proposées par l'ADRB, il est important que l'association se remette en question régulièrement, cherchant sans cesse à coller au plus près des besoins des populations et à améliorer l'impact de ses activités. Travailler sur le renforcement des capacités nécessite d'avoir une analyse continue comparant les résultats attendus de ceux observés, et s'interrogeant sur les pratiques et les sujets qui pourraient être mieux adaptés.

L'approche genre telle que présentée ci-dessus peut tout aussi bien cibler des hommes en cherchant à avoir des répercussions favorables sur la situation des femmes et/ou de la famille. L'ADRB a déjà formés des hommes maîtres communautaires à l'approche genre, d'autres à l'équité des tâches et la gestion équitable des ressources familiales. Cette approche plus large vise à intégrer les hommes, en prenant en considération les relations entre femmes et hommes, afin d'aboutir à un développement réducteur des inégalités, dans un souci d'efficacité tout autant que de justice sociale. Il peut par exemple s'agir de former en plus des hommes à la planification familiale, aux besoins nutritionnels, ou encore aux dispositifs légaux.

Les aspects de la gouvernance suivis au travers des évaluations internes semestrielles ne reprennent cependant pas les mêmes résultats visés que ceux du document de projet. Les partenariats sont rarement mentionnés, bien qu'existants et renforcés.

Recommandations :

- ➔ Prendre un temps pour redéfinir les évolutions stratégiques nécessaires, en matière de :
 - ciblage des bénéficiaires (quelle proportion de nouveaux bénéficiaires?..)
 - formations à faire évoluer (quels nouveaux sujets à intégrer, sous quelle forme ?)
- ➔ Poursuivre les efforts entrepris sur l'approche genre, et maintenir la dynamique existante.
- ➔ Travailler davantage sur l'approche « gouvernance » afin qu'au même titre que le genre, elle acquière au travers des diverses activités une légitimité probante.

¹ Issue de « Coopérer au début du XXI^e siècle, Pourquoi ? Comment ? Questions sans préjugés » ; Haut Conseil de la Coopération Internationale ; Karthala ; 2002

2.1.2. Conception et formalisation des documents de projet

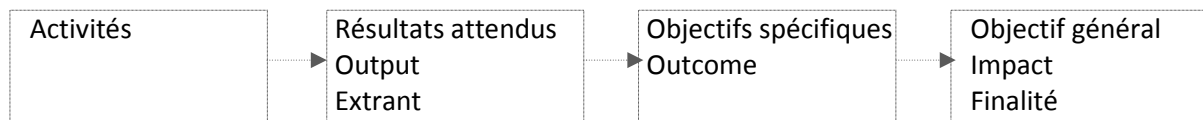
Le programme a été défini dans le document de projet et plan d'action 2010-2012, sous forme narrative dans la partie 4 « planification stratégique régionale », et dans un cadre logique en annexe. Ces documents permettent de décrire la logique d'intervention souhaitée de façon structurée. Tous ces éléments définissant le projet sont repris et suivis dans les évaluations semestrielles internes des activités.

A la lecture de ces documents, on constate que l'ADRB a réellement fait l'effort de formaliser ces outils de façon complète et jusqu'à un niveau de détail poussé. Les indicateurs formalisés respectent notamment bien les caractéristiques « SMART ». Cependant plusieurs éléments de confusions demeurent :

✓ Les termes utilisés pour exprimer une même idée sont parfois multiples, ce qui porte à confusion. Ainsi les mots « extrant », « output » et « résultats » se réfèrent à la même notion et sont cependant utilisés alternativement dans les documents ; de même que « effet » et « outcome » pour exprimer la notion d'objectif spécifique. Tous ces termes sont valables, mais leur multiplicité rend la lecture des documents moins fluide, il serait donc préférable d'utiliser toujours la même terminologie.

Voici pour rappel la définition des notions constituant la logique d'intervention :

- Objectif général / Objectif principal / Finalité : Bénéfices visés pour les populations sur du long terme auquel le projet contribue, parmi un ensemble d'autres facteurs.
- Objectif spécifique / Outcome : Bénéfices visés pour les populations par la mise en oeuvre du projet lui-même. A un projet peut être associé plusieurs objectifs spécifiques.
- Résultats / Output / Extrant : Résultats générés par le projet, grâce à la bonne mise en oeuvre des activités. La somme des résultats permet l'atteinte de l'objectif spécifique.
- Activités : Actions concrètes à réaliser permettant d'atteindre un résultat.



✓ Le nombre de résultats (ou extrants / outputs) varie d'un document à l'autre. Un bref tableau permet de comparer le nombre formalisé par outcome dans le narratif du document de projet, le cadre logique, et l'évaluation semestrielle (nous avons pris pour exemple dans ce tableau celle du 2^{ème} semestre 2010).

	Narratif	Cadre logique	Evaluat. semestrielle
Outcome 1	9	10	21
Outcome 2	11	6	13
Outcome 3	5	4	8
Outcome 4	3	0	6
Outcome 5	5	0	10

Nombre de résultats formulés dans chaque type de document de projet

Ce tableau montre que le nombre de résultats formalisés varie d'un document à l'autre, ce qui ne devrait pas être le cas. En effet, ils doivent être formalisés en amont du projet sous forme narrative, repris dans un cadre logique, et suivis dans les évaluations intermédiaires.

✓ Par ailleurs, en plus de varier en nombre les résultats formulés dans le narratif ne sont pour la grande majorité pas les mêmes que ceux figurant dans le cadre logique ou encore dans les rapports d'évaluation intermédiaire. Certaines idées se rejoignent mais peuvent être ventilées dans plusieurs résultats ou encore avoir un niveau de précision variable d'un document à l'autre.

Pour illustrer ce fait, nous prendrons en exemple le document de projet mentionnant un « outcome 5 » stipulant que « Les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'Association sont renforcées et ses interventions sont reconnues dans la région ». Or celui-ci n'est ni repris ni développé dans le cadre logique annexé au document de projet, comme il le devrait. Il figure en revanche dans le document d'évaluation semestrielle sous une formulation autre « Organisation et fonctionnement de l'équipe : fonctionnement, gestion, évolution institutionnelle, partenariat... »

✓ D'autre part il semble y avoir confusion entre les notions de résultats et d'activités. Certains éléments figurant comme « résultat » dans le cadre logique sont en fait des activités. Par exemple dans l'outcome 1 : « De nouveaux producteurs/trices sont formé(e)s en montage et gestion intégrée de leur ferme et sur des thèmes de production spécifique pour améliorer leurs systèmes de production en élevage maraîchage et arboriculture » est en fait une activité (voir la définition de chaque terme ci-après).

✓ Aussi, les résultats comme les activités devraient préciser dans leur intitulé l'objectif quantitatif à atteindre. Dans l'exemple précédemment cité, il faudrait dire « X nouveaux producteurs/trices sont formés à ... ».

✓ Un autre point est que 10 résultats (output) pour un même objectif spécifique (outcome) semble beaucoup (même s'il n'y a pas de règles précises).

✓ Enfin dans le cadre logique figurent à la fois une « finalité », un « objectif de l'intervention » et un « impact » tandis qu'il faudrait avoir un seul intitulé.

Constats :

- L'ADRB maîtrise certains éléments de formulation des documents de projets, et a été loin et de façon précise dans certaines formulations (notamment les indicateurs SMART).
- Cependant plusieurs points de confusion demeurent, qui restent à intégrer à la formalisation des documents de projet pour une plus grande rigueur et une meilleure compréhension générale.

Recommandation :

- ➔ Faire une formation de rappel afin de clarifier un certain nombre d'éléments de la conception de documents de projet qui semble confus.
 - Choisir un terme par notion et reprendre toujours le même (résultat / output / extrant)
 - Chaque élément (outcome / output...) doit être formulé de la même façon dans tous les documents de projet et de suivi
 - Bien distinguer les résultats des activités
 - Définir au maximum 7 ou 8 résultats par objectif spécifique
 - Formuler un seul objectif général (et non finalité + impact + objectif de l'intervention)

2.2. Analyse des partenariats

Les activités telles qu'elles sont dessinées, impliquent les services techniques déconcentrés de l'Etat engagés sur les mêmes domaines d'activités que l'ADRB. Les formations sont par exemple dans de nombreux cas assurées par des instructeurs étatiques. Cela permet aux services techniques, en plus de la qualité de l'échange construit avec l'association, d'établir un lien direct avec les bénéficiaires, facilitant un meilleur suivi de leur part des activités sur les territoires.

Par ailleurs, l'ADRB participe régulièrement aux actions menées par les services techniques partenaires, via une sensibilisation ou une information menée auprès des populations en amont d'une vaccination par exemple. Cela se fait en marge des activités pré définies dans son propre plan d'action.

Les réflexions sur la définition et la conduite des activités portées par l'ADRB sont également menées en partenariat avec les services déconcentrés. Ceci permet de mener une action cohérente et complémentaire de celle portée par les services techniques. Et d'autre part cela favorise leur compréhension des actions menées par l'ADRB ainsi que des spécificités éventuelles existant sur les territoires. En effet, les responsables des services changeant régulièrement de région, ils ne sont pas toujours bien au fait des spécificités de chaque zone.

En visite auprès d'eux, chacun s'est dit très satisfait de la pertinence et de la qualité des actions menées par l'ADRB. Ils expriment souvent le souhait de voir le périmètre d'intervention de l'association s'élargir afin d'aider encore d'avantage au développement de la région. L'intérêt de l'ADRB serait de voir cette reconnaissance remonter au niveau national afin d'étendre son cercle de rayonnement et d'en tirer profit à une échelle plus large.

Par ailleurs les communautés semblent également fortement satisfaites de l'action portée par l'ADRB mais également de sa façon de travailler, notamment de sa capacité à prendre le temps pour discuter et écouter les recommandations et revendications des populations. De plus l'implication sur du long terme des mêmes employés ADRB a permis à l'association d'acquérir une légitimité certaine et une confiance toujours renouvelée.

Par ailleurs le fait que chaque employé cadre soit multidisciplinaire dans l'exercice de ses fonctions favorise la compréhension de problématiques diverses exprimées par les communautés, ce qu'ils apprécient aussi grandement. Il est ensuite important de s'assurer que toutes ces informations et demandes exprimées par les populations soient bien partagées en équipe. La formalisation d'un outil (formulaire) à remplir par chaque employé lors de ses visites terrains pourrait aider à cela, et les données restitués au cours de réunions d'équipe régulières.

Nous ne reviendrons ici que brièvement sur les partenariats menés avec d'autres organisations de solidarité internationale, puisque ce point a déjà été abordé dans la première partie. Pour l'essentiel l'ADRB est reconnue comme une association régionale de grande qualité, et nombreux sont ceux qui engagés sur quelques domaines similaires, chercheraient à s'inspirer des programmes menés par l'ADRB. Si cela permet de faire bénéficier un plus grand nombre de bénéficiaires alors tant mieux. Néanmoins l'ADRB doit veiller à pouvoir en tirer des bénéfices aussi, en proposant éventuellement des partenariats alors intégrés à son plan d'action. L'ADRB ne doit pas juste être perçue comme une organisation pleine de ressources et d'informations intéressantes pour permettre à une organisation autre de monter son propre projet, mais être en mesure de proposer des partenariats bien ficelés qui favoriserait notamment l'accès aux populations de ces autres projets.

Constats :

- L'ADRB bénéficie d'une reconnaissance certaine de la qualité de son travail auprès de l'ensemble des autorités administratives.
- L'ADRB entretient des liens professionnels étroits avec les autorités administratives, permettant la mutualisation des atouts de chacun.
- L'ADRB est extrêmement bien perçue par les populations locales qui apprécient tout autant la façon de travailler que la pertinence des activités proposées.
- La pluridisciplinarité des membres de l'équipe cadre favorise la fluidité de circulation de l'information grâce à leur capacité de compréhension de problématiques variées.
- L'ADRB est perçue par les organisations de solidarité internationale comme un élément clé à rencontrer. notamment comme source d'inspiration pour monter un projet.

Recommandations :

- ➔ L'ADRB pourrait formaliser des outils (formulaires) permettant à chaque membre de l'équipe cadre d'aller plus loin dans l'exercice de sa pratique pluridisciplinaire, en assurant le partage des informations et besoins identifiés lors des visites terrain, avec toute l'équipe, au cours de réunions hebdomadaires ou bimensuelles.
- ➔ L'ADRB pourrait mieux tirer profit de sa bonne image auprès des services techniques pour gagner d'avantage de visibilité au niveau national dans les ministères.
- ➔ Lorsque des organisations souhaitant s'impliquer au Batha dans le secteur du développement, et venant glaner des informations auprès de l'ADRB, celle-ci pourrait anticiper en suggérant des partenariats mettant à profit sa connaissance des communautés tout en gardant en vue son propre plan d'action.

2.3. Examen des pratiques

Comme nous l'avons vu dans la partie 2.1.2, les activités et les résultats formalisés dans le cadre logique et ceux mentionnés dans les suivis semestriels diffèrent largement. Il est donc difficile d'envisager évaluer le niveau d'atteinte des résultats tels que figurant dans le cadre logique d'après les informations transmises par le suivi semestriel. Par ailleurs, le suivi des activités du 1er semestre 2011 n'étant pas disponible lors de notre mission d'évaluation, les éléments quantitatifs présentés ci-après ne pourront faire état que de l'année 2010.

2.3.1. Analyse transverse des formations

L'analyse de chacune des formations dans le détail n'a pas pu être effectuée par contrainte de temps. Cependant il semble que certaines d'entre elles aient été à plusieurs reprises évoquées comme devant évoluer, dans le souci d'améliorer l'impact compte-rendu du temps de formation.

De façon générale, les bénéficiaires sont avides de formation et bon nombre d'entre eux souhaiteraient participer à davantage de formations. Ils souhaiteraient aussi recevoir des formations brèves de rappel intégrant des compléments d'information par rapport à la formation initiale. Cela leur permettrait d'étendre leur expertise technique et donc leur capacité d'intervention auprès de leur communauté.

D'autre part, le niveau des participants en amont et à l'issue d'une formation devrait être évalué, afin de mieux comprendre les connaissances acquises, et si besoin de renforcer le suivi de certains participants, voire de faire évoluer la formation.

Par ailleurs, toute formation est un procédé en perpétuelle évolution, avec une remise en cause des informations transmises, des moyens pédagogiques utilisés, de l'organisation des modules et de la répartition des participants qui devrait se faire de manière régulière.

Constats :

- Les populations sont extrêmement demandeuses de participer à des formations et à des compléments de formations.
- L'ADRB n'a pas mis en place des évaluations comparatives pré et post formation permettant d'évaluer le niveau de connaissance acquise et l'éventuel besoin de restructuration de la formation.
- Les services techniques déconcentrés en charge du suivi des participants après une formation, n'ont pas les moyens d'assurer correctement cette fonction.

Recommandations :

- ➔ Prendre régulièrement le temps de **réfléchir aux formations qui nécessiteraient d'évoluer** pour répondre toujours mieux aux besoins des communautés, et améliorer l'impact de celles-ci sur les conditions de vie des populations.
- ➔ Mettre en place des **procédés comparatifs d'évaluation avant et après formation**, afin de comprendre les évolutions nécessaires à apporter aux formations, et d'identifier les personnes nécessitant un suivi plus spécifique tout autant que les éléments forts sur lesquels s'appuyer.
- ➔ **Améliorer la fréquence et la qualité du suivi des personnes formées** en partenariat avec les services techniques. Définir les critères de suivi attendus de chaque formation, et sur la base des évaluations post formations les personnes à suivre en priorité et de façon approfondi.

2.3.2. Economie Rurale

Outcome 1 : Les revenus des populations de la région sont améliorés grâce à la promotion d'un système de production bâti sur l'amélioration des exploitations familiales rentables et viables ainsi que sur la valorisation des ressources naturelles.

Centre Amalaye

Le centre Amalaye est un centre de formation comprenant de nombreuses salles et hébergements, ainsi qu'une ferme modèle en matière de production agricole et d'élevage. Ce centre a un potentiel fort de par la qualité de la ferme, modèle tout à fait adapté au contexte environnant, ainsi que le dynamisme de l'équipe ADRB qui y a ses locaux et des formations.

Un des résultats attendus est l'autofinancement du centre à hauteur de 80%, or au 31 décembre 2010 sa propre prise en charge était de 68%. La raison principale est le coût élevé de la main d'œuvre en charge de la distribution de l'eau ainsi que de la prise en charge alimentaire des animaux de traction. Il est à noter par ailleurs que de nombreuses activités ont été entièrement mises en place telles que la mise à disposition du stock de natron, du stock de foin, le suivi pluviométrique ou encore le traitement des semences. L'appui de l'Etat (suite à l'évènement organisé au Centre) pour l'installation d'un forage à pompe immergée et d'un groupe électrogène pour l'énergie a permis par la suite de réduire la charge liée à l'exhaure d'eau.

Constats :

- Le centre n'avait atteint au 31/12/2010 que 68% d'autofinancement sur les 80% visés.
- L'évènement organisé par le gouvernement au Centre prouve le potentiel certain d'un tel lieu et a permis le don d'une pompe immergée.

Il serait intéressant de continuer à valoriser ce lieu en y introduisant des techniques innovantes simples, adaptées au contexte et facilement reproductibles par les populations. Cela dans le but d'inciter des groupes acteurs (étatiques, internationaux, associatifs) à se déplacer jusqu'à Amalaye, et ainsi permettre d'une part la vulgarisation de ces techniques et d'autre part

d'accroître le rayonnement de l'ADRB. Dans ce contexte si enclin à la désertification (dégradation des terres dans les zones arides, semi-arides et subhumides sèches par suite de divers facteurs, parmi lesquels les variations climatiques et les activités humaines²), il serait pertinent d'introduire des techniques de préservation des ressources naturelles, afin de réduire la consommation de bois (de cuisson et de construction) notamment, et de favoriser le reboisement.

Recommandations

➔ Les nouveaux bâtiments qui doivent être construits pourraient utiliser des procédés de fabrication de brique évitant toute combustion de bois. Les **briques de terres compressées**, fabriquées à partir de terre et de ciment, et à l'aide d'une compresseuse, seraient bien adaptées.

Certains projets ont déjà expérimenté cette technique avec brio au Tchad (ex : World Concern à l'Est du Tchad). De plus un fabricant tchadien construit déjà des compresseuses dans la ville de Sahr. Cette technique est par ailleurs largement développée dans de nombreux autres pays³.

Certes il y a aussi la possibilité d'utiliser la bouse de vache pour la cuisson des briques, mais un tel procédé constitue une importante perte de matière organique dans le sol. Or la matière organique permet de structurer le sol (l'eau peut être retenue, et la micro faune exister), et de le rendre fertile. C'est pourquoi pour maintenir les sols vivants, et donc lutter contre la désertification il est important de valoriser toute matière organique présente.

➔ Aussi, il pourrait être envisagé de mettre en place des **toilettes écologiques**. Elles ont la particularité de ne pas utiliser d'eau (ce qui est déjà le cas), mais surtout de valoriser les déjections humaines comme matière fertilisante pour les sols, et ainsi favoriser le reboisement.

Plusieurs techniques existent dont la plus simple est la technique « Arborloo » qui consiste à avoir une structure de toilette mobile et à déplacer la structure une fois le trou remplit aux 2/3 (le 1/3 supérieur étant uniquement constitué de terre pour éviter tout risque de contamination à la surface). Un arbuste est planté au dessus de cet espace, afin qu'il tire bénéfice des matières fécales. Une organisation tchadienne travaille déjà au développement de telles techniques dans le pays⁴. Par ailleurs plusieurs travaux ont été menés par le Groupe URD pour connaître la position des autorités religieuses tchadiennes sur ce sujet, et aucune objection n'a été émise.

➔ Une autre perspective serait d'avoir un ou plusieurs **cuisseurs solaires** au centre, afin que les visiteurs soient informés de l'existence de telles techniques et éventuellement de les vulgariser. Il faudrait pour cela travailler avec les organismes travaillant déjà sur cette problématique au Tchad (Tchad solaire, Bolivia Inti).

Des documents techniques ont été remis à l'équipe ADRB pour chacune de ces techniques, ainsi que les contacts des organismes tchadiens travaillant dans ces différents domaines.

L'implantation et la vulgarisation de telles techniques permettrait au centre de devenir une sorte de centre modèle en matière de préservation de l'environnement, en proposant des techniques simples, peu coûteuses, facilement duplicables et respectueuses de l'environnement. Cela pourrait à moindre coût être un attrait supplémentaire pour que d'autres organisations viennent organiser un évènement sur ce lieu, et ainsi améliorer le compte d'exploitation propre du centre.

² Convention des Nations unies sur la lutte contre la désertification adoptée à Paris en 1994.

³ Voir documentation fournie sur le sujet en version électronique à l'équipe ADRB.

⁴ Les contacts de toutes ces organisations référents ont été donnés au responsable programme par mail.

Formations rurales/ Suivi des producteurs

Comme nous le disions ci-dessus nous n'entrerons pas dans le détail de chaque formation, le temps imparti à l'évaluation ne nous l'ayant pas permis. Tous les constats et les recommandations mentionnés dans la rubrique « analyse transverse des formations » valent pour ce domaine.

La production maraîchère s'est fortement développée dans la région, et l'ADRB a participé à cette démarche ainsi que l'ONDR. Cela permet principalement aux producteurs d'accéder à une plus grande diversité alimentaire et l'argent gagné permet souvent de payer les frais de scolarité. De plus, le nombre de groupement de femmes maraîchères est en pleine expansion.

Constats :

- Le groupement de maraîchers est en expansion notamment autour d'Ati, et les femmes sont fortement impliquées et intéressées dans cette activité
- l'organisation en groupements et en union donne des résultats forts intéressants de dynamique collective, de mise en commun du travail, ainsi que de partage des

Recommandations

- ➔ Envisager le renforcement des compétences des groupements, notamment au travers d'une formation qui les aiderait dans la **gestion de leur production** (investissement, élaboration des prix...).
- ➔ Chercher à augmenter les revenus obtenus par la production maraîchère, par exemple en augmentant la taille des jardins ou en **priviliégiant les cultures à forte valeur ajoutée**, tels que l'oignon, les manguiers greffés ou autres.

La plupart des personnes interrogées parmi les communautés ont tout à fait conscience de la dégradation de leur milieu naturel et du risque fort que cela peut comporter à moyen et long terme sur la détérioration de leurs propres moyens de subsistance. Certains auxiliaires environnement ou groupements ont été formés par l'ADRB sur ce thème clé, mais leurs moyens d'actions et résultats effectifs semblent rester limités à ce jour.

Constats :

- L'ADRB a organisé des formations et tente de créer des dynamiques autour de la préservation du milieu naturel.

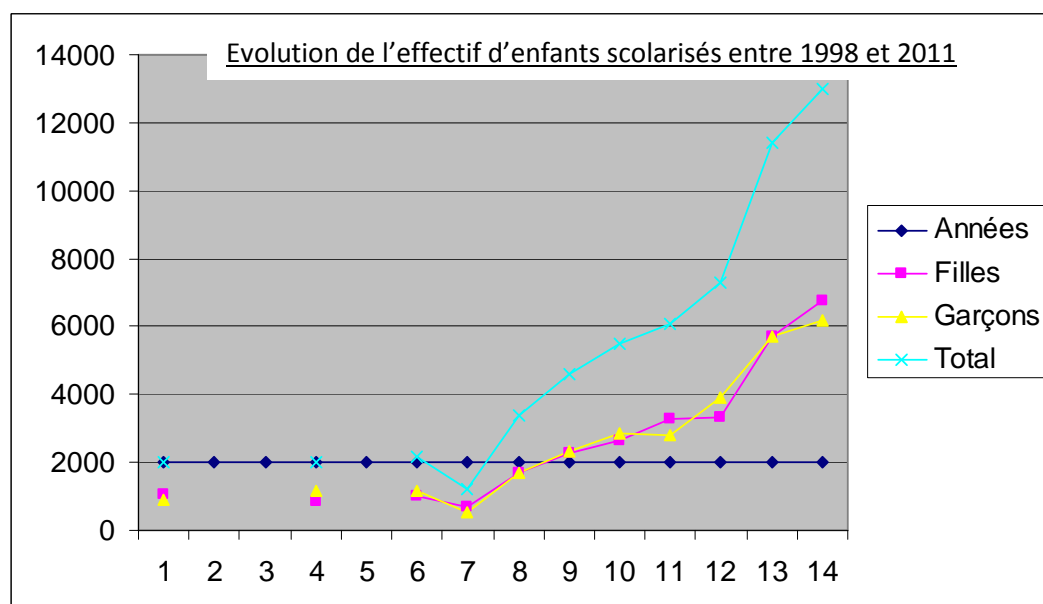
Recommandations

- ➔ Un **renforcement du nombre d'acteurs formés, suivis et appuyés** sur la préservation du milieu naturel semble nécessaire pour tenter de réguler cette dégradation généralisée qui risque de continuer à impacter encore d'avantage les populations dans les années à venir.

2.3.3. Education communautaire

Outcome 2: L'accès des populations surtout des filles/femmes aux services d'éducation et d'alphabétisation est assurée grâce à l'instauration d'un système éducatif qui promeuve les valeurs culturelles positives et les ressources locales.

Grâce à la sensibilisation faite par les employés, on constate que le nombre d'élèves dans l'enseignement communautaire en primaire (francophone et arabophone) a été multiplié par six entre 1998 et 2011 (voir graphique ci-après). Par ailleurs, le nombre de filles formées dans ces écoles dépasse le nombre de garçon en 2011. Ces constats sont tout à fait encourageants et la dynamique de scolarisation des enfants est en pleine expansion. Par ailleurs ils posent la question de l'après primaire, comment inciter à la poursuite de l'éducation et particulièrement pour les filles ?



En faisant simplement la moyenne du taux de réalisation de l'ensemble des activités de ce domaine au 31.12.2010, on obtient 79,4% de réalisé à la moitié du programme. Cependant ce chiffre est à prendre avec retenue puisque les activités suivies ne se réfèrent pas aux résultats formulés dans le cadre logique.

Un autre élément important qui ressort est le manque d'information effective sur le suivi des maîtres communautaires. Des chiffres quantifiés (élevés : 93% et 131%) ont été énoncés au 1^{er} semestre 2010, mais ils n'indiquent rien de plus que le nombre de visites effectuées dans les écoles communautaires après formation des maîtres. Au-delà de ces visites ce qui est important c'est de s'assurer que le suivi a effectivement été de qualité et qu'il a permis à l'enseignant de progresser dans sa pédagogie. Or aux dires des discussions engagées c'est trop peu souvent le cas, et la visite de « suivi » est souvent succincte, ne permettant pas un travail d'appui approfondi.

Constats :

- Le nombre s'enfants scolarisés est en augmentation continue, et particulièrement ces deux dernières années.
- Un fort mouvement de scolarisation des filles a pu être noté depuis plusieurs années, et cela donne à se réjouir.
- Le suivi des enseignants communautaires est insuffisant.

Une réflexion formelle devrait être instaurée avec la Délégation de l'Education afin de palier à ce manque. De façon générale, si le suivi ne peut être assuré pour tous les enseignants formés selon une fréquence et une qualité garanties, il faut pouvoir signaler les enseignants nécessitant un suivi approfondi, afin qu'ils bénéficient à minima du peu de suivi disponible, et qu'ils puissent monter en compétence assurant un niveau minimum dans l'ensemble de la région. D'autre part, des règles devraient être établies en interne pour définir ce que serait un suivi de qualité, et quels outils mettre en place pour faciliter ce travail.

Une autre question a été soulevée, celle de la langue d'enseignement notamment dans les petites classes. Officiellement il s'agit de l'arabe et du français, mais pour quelle raison la langue maternelle n'est elle pas privilégiée ? L'apprentissage de l'arabe et du français se ferait pour commencer en parallèle, et est tout à fait essentielle à maintenir puisque ces langues sont facteur d'ouverture. Mais l'apprentissage en langue maternelle des plus jeunes favorisera leur créativité, et valorisera leur culture à leurs yeux.

Recommandations

- ➔ Au sujet du problème de suivi des maitres communautaires déjà énoncé plus haut, il est important de particulièrement suivre les **enseignants de langue française**, car les parents d'élèves ont bien plus de mal à évaluer la qualité de ces enseignants.
- ➔ D'autre part il est essentiel de davantage **développer la formation de maîtres transhumants** (voir partie 2.4 « transhumance et sédentarité »). Un travail important est encore à réaliser pour atteindre un tel niveau d'équité.
- ➔ Il est essentiel de préparer l'après CM2, et de travailler avec les autorités et les communautés à la **mise en place de collèges communautaires**. Cela permettrait d'accroître le niveau d'éducation des enfants de la région, et également de retarder le mariage des toutes jeunes filles. Ce doit être un axe prioritaire.
- ➔ La question d'utiliser la langue maternelle pour l'enseignement des plus jeunes est à discuter. Le retour d'expériences autres de ce genre serait intéressant à étudier.
- ➔ Enfin, une autre opportunité serait **d'encourager les maitres communautaires à monter en compétence** en intégrant dans la formation des éléments du diplôme national, pour favoriser la prise en charge financière de certains d'entre eux par l'Etat.

2.3.4. Santé de base

Outcome 3 : L'accès des populations, surtout des plus vulnérables, aux services de santé de base est amélioré dans la région du Batha grâce au développement d'un système de santé communautaire adapté de concert avec les services sanitaires déconcentrés de l'Etat.

Idem que dans le domaine de l'éducation, en faisant la moyenne des activités menées jusqu'en décembre 2010, on arrive à 94%. Ceci sans compter l'activité d'approche intégrée de prise en charge sanitaire des nomades et des communautés isolées qui n'a pas du tout été mené en 2010. Mais pour les mêmes raisons, ce chiffre n'est en rien significatif, puisqu'il ne reflète pas l'ensemble des résultats visés. Et que puisque les activités ne sont pas détaillées dans le cadre logique, on ne peut dire la proportion d'entre elles menées jusque là ou non. Seules les activités réalisées figurent dans le suivi (à l'exception de l'approche intégrée citée ci-dessus).

Le travail des accoucheuses traditionnelles (AT) est largement reconnu à la fois des populations et de la Délégation Sanitaire. Et l'impact des formations d'AT semble largement participer à la réduction de la mortalité maternelle et infantile. Il est donc essentiel de continuer à promouvoir ces connaissances. Une difficulté qu'elles rencontrent cependant est la difficulté à renouveler leur stock de matériel, par manque de gestion villageoise. Or leur travail de qualité passe par un matériel propre et neuf renouvelé. Les AT ne se font pas rémunérer pour les soins prodigués, et la caisse villageoise ne finance par l'achat de matériel à remplacer.

Constats :

- Le travail des AT est très reconnu et participe à réduire de façon significative la mortalité maternelle et infantile.
- Les AT ne sont pas formées à un système de gestion qui leur permettrait de renouveler leur matériel utilisé.
- Bon nombre d'individus interrogés exprimaient le souhait d'avoir moins d'enfants.

Par ailleurs des discussions ont été menées avec des groupements de femmes et des hommes sur la santé reproductive. S'il leur était donné le choix, les femmes comme les hommes préféreraient avoir deux fois moins d'enfants (6 au lieu de 12 en moyenne). Mais ils n'ont pas entendus parler de techniques ou moyens d'espacement des naissances. Ceci ne peut se faire que dans le temps, mais pour information, la Délégation Sanitaire dispose d'un stock de contraception médicamenteuse féminine important dont elle ne peut pas utiliser par manque de ressources humaines.

Recommandations

- ➔ Il faudrait aider les communautés à s'organiser pour pouvoir **réapprovisionner le stock des accoucheuses traditionnelles** régulièrement.
- ➔ D'autre part il faudrait étudier la possibilité d'intégrer l'information ainsi que les techniques **d'espacement des naissances**, en lien avec les autorités traditionnelles et religieuses.
- ➔ Une réflexion est à mener sur la possibilité de mener d'avantages de formations AT par an.

2.3.5. Développement équilibré (Genre)

Outcome 4: L'implication des femmes dans les organisations au sein des communautés s'est améliorée dans les domaines scolaires, les fermes familiales, d'ici trois ans.

L'approche du genre est bien intégrée dans les activités, et ce développement équilibré apporte un dynamisme au sein des foyers.

Constats :

- Il y a prolifération de groupements féminins, et l'alphabétisation des femmes est aussi en augmentation considérable.

Recommandations

- ➔ Maintenir l'effort réalisé en matière de développement équilibré, notamment inciter les filles dans la poursuite de leurs études, et les femmes dans le dynamisme de leurs groupements.

2.3.6. Organisation et fonctionnement de l'équipe : fonctionnement, gestion, évolution institutionnelle, partenariat... (Gouvernance)

Outcome 5 : Les capacités institutionnelles et organisationnelles de l'Association sont renforcées et ses interventions sont reconnues dans la région.

Par bonne gouvernance, il faut entendre : en interne, la bonne gestion administrative, comptable et financière (la grille d'analyse proposée est le code déontologique en annexe) ; au niveau des groupements, il s'agirait du processus de prise de décisions ainsi que de la gestion comptable ; et au niveau des ménages, cela concerne surtout l'utilisation du surplus gagné avec les produits de l'élevage et du maraîchage.

Au niveau du Comité Régional d'Action : Le mécanisme de développement intégré au niveau régional est renforcé par la présence de l'ADRB. textes de base sont élaborés et les décisions prises dans la transparence.

Au niveau du Comité Départemental d'Action (CDA) : 4 membres de l'ADRB sont impliqués dans le suivi et l'élaboration des programmes du CDA. L'ADRB influence donc positivement ces structures dans leur mode de prise de décisions et dans la transparence de leurs activités.

A niveau de l'ADRB : Les statuts, le règlement intérieur et le manuel des procédures ont été élaborés et adoptés par le CA et l'Assemblée Générale (AG). Les grandes décisions sont prises à l'Assemblée Générale, et le CA assure le suivi des décisions de l'AG. Le CA intervient souvent pour apporter des mesures correctives dans le recrutement du personnel.

Le CA assume donc dans la transparence ses fonctions de monitoring. C'est au cours de ses assises que sont validés le plan stratégique, les programmes d'activités, les budgets et les évaluations semestrielles. Les décisions du CA sont prises dans la transparence et ceci dans l'intérêt de l'ADRB, des groupements partenaires et de la région.

Graduellement, l'ADRB applique les procédures d'acquisitions des biens et des services. Au niveau de la comptabilité et de la gestion, l'audit des comptes est effectué régulièrement par un cabinet indépendant. Par ailleurs il existe un manuel des procédures et même ce manuel doit être revisité et ses dispositions respectées. La comptabilité produit régulièrement des états financiers même si le logiciel de comptabilité ne donne pas entière satisfaction.

Au niveau des groupements partenaires : Les groupements partenaires sont bien structurés. Les groupements visités ont une comptabilité et un système collégial de prise de décision.

Au niveau des groupements féminins : L'équipe d'évaluation a eu des séances de travail avec plusieurs groupements féminins dont l'Union STEFAC de Yao. Cette union est constituée de 6 groupements. L'union s'organise pour vendre les produits de pêche et l'artisanat dans les marchés locaux et à Ndjamena. En plus, elle sensibilise les femmes tout autour de Yao pour constituer une union encore plus forte d'ici 2020 et pour sensibiliser à l'éducation des enfants. Ces femmes admettent que l'ADRB a fait son travail et que c'est à leur tour de sensibiliser les villages. Leur gestion est transparente (elles connaissaient le montant précis de leur caisse).

Au niveau des ménages : C'est une constante de la région que l'équipe a découvert, chez les nomades et les éleveurs, ce sont les femmes qui gèrent les sous- produits de l'élevage, qui les vendent et tiennent la caisse. La même pratique existe au niveau des maraîchers : ce sont les hommes qui travaillent au jardin, qui arrosent et entretiennent, mais ce sont les femmes qui sont chargées de vendre les produits et de tenir la caisse. L'un des maraîchers a d'ailleurs admis qu'il lui était impossible d'épouser une deuxième femme parce que la mère de ses enfants risque de monter les enfants contre lui. Or, ce sont les enfants qui l'aident dans les travaux, et sa femme

qui vend et tient la caisse. C'est avec le surplus que la femme engrange, qu'il a pu se constituer un troupeau.

Recommandations

- ➔ Etendre le périmètre d'action de la bonne gouvernance aux activités menées (aujourd'hui c'est plus accès sur le fonctionnement interne et les partenariats).
- ➔ Nommer un responsable pour cette approche transverse.

2.4. Eléments d'analyse complémentaire

Transhumance et sédentarité

De façon générale nous constatons la sédentarisation d'éleveurs transhumants due à de nombreux facteurs externes, dont principalement le problème de l'accès au foncier qui les incite à se fixer de façon permanente aux abords d'un point d'eau, pour s'assurer l'accès aux ressources naturelles de la zone. Cette tendance est souvent faite en alliance entre membres du groupe, certains continuant la transhumance avec les troupeaux de tous, tandis que les autres assurent l'accès à la terre et à l'eau pour tout le groupe dans le temps et diversifient leur système de production.

Les activités proposées par l'ADRB semblent aux dires de plusieurs personnes interrogées et concernées être également un facteur incitatif à la sédentarisation, bien que secondaire par rapport à la problématique foncière. L'accès à l'éducation des enfants est un point clé, et bon nombre d'enfants transhumants y ont accès en se fixant chez leurs parents devenus sédentaires ou semi nomades (mobilité dans une zone restreinte autour d'un point d'eau). Certes l'ADRB travaille sur la mise en place d'écoles mobiles, mais dans des proportions plus faibles que les écoles sédentaires. De même la perspective de monter une ferme familiale, avec stockage de fourrage pour la complémentation alimentaire des animaux en période de soudure, peut inciter à se fixer, cherchant à augmenter la productivité des ateliers de production (moins de bêtes mais mieux nourries donc plus rentables).

Constats :

- Une tendance est constatée à la sédentarisation de certains transhumants, principalement du au problème d'accès au foncier.
- La perspective de possibilité d'accès à l'éducation pour leurs enfants ou à diversifier leurs activités de production peut être un facteur incitatif (secondaire) à la sédentarisation.

Il nous semblerait important que l'équipe de l'ADRB prenne le temps de débattre en interne de cette question essentielle, et de définir une ligne directrice et un discours commun. En effet, l'analyse et l'opinion des membres de l'équipe diffèrent sur l'intérêt ou non pour les nomades ou transhumants de se sédentariser, et donc sur la volonté de chaque membre de l'équipe de favoriser ou non cette tendance. Aujourd'hui le discours porté par chacun auprès des populations diffère.

De notre point de vue, ce choix doit être laissé aux populations, selon leur propre vision rêvée, sans chercher à les influencer dans un sens ou dans un autre, ni à transposer un système de valeur externe au leur. Car bien que la sédentarisation offre certains avantages évidents, la transhumance est le mode de production type de ce contexte agro-climatique spécifique, sujet à de fortes variations pluviométriques à la fois temporelles et géographiques.

Recommandations :

➔ L'ADRB devrait au travers de ses activités veiller à cibler tout autant les transhumants, les nomades que les sédentaires, afin de s'assurer que le programme ne puisse en rien influencer le choix de certains à se sédentariser.

2.4.1. Environnement

En dehors des activités proposées, la région du Batha présente des signes de vulnérabilité tangibles en matière de milieu naturel. Or bon nombre de ses habitants sont dépendant de ces ressources pour leurs propres moyens de subsistance. Voici certains points soulevés au cours de notre mission qui pourraient être autant de pistes de travail pour l'ADRB.

De nombreux agents des eaux et forêts (rattachés à la délégation environnement) pénalisent les populations pour toute action d'élagage, lorsque cela est permis par la loi. Il en résulte une incapacité dans ces cas là pour les populations de fabriquer des clôtures de haie morte et donc de préserver leur parcelle. Le recours à une clôture grillagée pourrait être une solution, mais le prix reste extrêmement élevé. L'ADRB a opté pour cette solution au centre Amalaye, mais cet investissement reste hors de prix pour bon nombre de producteurs.

Par ailleurs, la forte problématique du déboisement et de la désertification dans la région incite à monter des activités en faveur de la préservation de la ressource en bois, et notamment la réduction de la quantité de bois de cuisson utilisée, étant une de ses utilisations principales. La vulgarisation d'activités en faveur des foyers améliorés permettrait de réduire la quantité de bois mort collecté et brûlé.

Enfin, un dernier point sensible en matière d'environnement dans la région du Batha est le lac Fitri, 2^{ème} plus grand lac au Tchad. Or le Lac Tchad intéresse de nombreux environnementalistes, tandis que le lac Fitri est peu connu. Nous pouvons supposer que certains de ces nombreux acteurs seraient également intéressés pour travailler sur la problématique du lac Fitri. Une étude menée par l'IUCN a été réalisée à la fin des années 80, mais aucun acteur n'est venu depuis. Or le lac montre de nombreux signes de fragilité, une diminution de sa superficie et des conséquences notables sur les moyens de subsistance des populations. L'implication d'une organisation internationale sur ce sujet avec pour partenaire local l'ADRB serait donc tout à fait souhaitable et envisageable.

Constats :

- Il arrive que des agents des eaux et forêts taxent impunément les populations pour élagage, ce qui les empêche de construire des haies mortes pour protéger leurs parcelles.
- La région est très sensible à la désertification, et la préservation du bois même mort est un élément à prendre en compte pour réduire l'influence d'un tel phénomène.
- Le lac Fitri connaît une diminution de sa superficie et de sa biodiversité avec de lourdes conséquences pour la population de la zone.

S'investir sur la sensibilisation, la formation, la construction et le suivi de foyers améliorés sont des activités qui se font dans le temps. Dans de nombreuses autres régions du Tchad, les femmes cuisinent la boule sur de tels foyers améliorés, et ces techniques sont très communément répandues. Du fait de la pression démographique et de la fragilité du milieu environnant, il est essentiel que ces techniques soient également largement répandues dans le Batha, et l'ADRB est un acteur particulièrement bien positionné pour s'investir dans une telle activité.

Recommandations

- ➔ Il serait pertinent de proposer, en collaboration avec la délégation Environnement, des **formations recyclages auprès de l'ensemble des agents afin de leur rappeler le contenu du texte de loi**, pour tenter qu'ils cessent de taxer impunément les populations qui sont pourtant dans leur droit. Ces formations seraient assurées par les inspecteurs des eaux et forêts.
- ➔ Par ailleurs il serait également souhaitable de **former les associations de protection de l'environnement ainsi que les auxiliaires environnement** pour qu'ils soient plus confiant sur le contenu du texte de loi, et qu'ils sachent comment procéder en cas de taxation abusive.
- ➔ Développer l'activité de **foyer amélioré** auprès des groupements de femmes. Cibler particulièrement les jeunes femmes.
- ➔ Nécessité de faire du plaidoyer auprès d'acteurs environnementalistes pour sensibiliser face aux problèmes du lac Fitri. Faire valoir l'expertise de l'ADRB pour être le partenaire local dans une telle perspective.

Conclusion

L'évaluation de l'ADRB se conclut sur une note d'optimisme, dans la mesure où 18 mois après l'acquisition de son autonomie, l'association peut se targuer d'avoir des acquis indéniables :

- Un programme construit de longue date, et ayant obtenu des résultats largement reconnus et appréciés dans la région, tant des communautés que des autorités.
- Une dynamique toujours croissante au travers de l'appui aux groupements, avec l'appropriation par les populations, et notamment les femmes, de leur propre développement par le rêve.
- Une équipe formée et expérimentée, travaillant ensemble depuis une dizaine d'années, composée d'employés multidisciplinaires et originaires de la région, et respectée de chacun pour leur sérieux et la qualité du travail délivré.
- Un Conseil d'Administration composé de membres à fortes responsabilités à la fois diverses et influentes, dans la région et dans le pays.
- Un premier succès de diversification des contrats de partenariats (FAO, PAM), et une recherche active d'autres partenaires, donc certains sont déjà bien avancés, voir peut être déjà validée à l'heure qu'il est.
- Une volonté forte de l'ADRB de contribuer au développement des communautés de sa région, et de se positionner comme un acteur majeur sur ses thèmes d'expertises.

Cependant, les défis ne manquent pas pour parvenir à une telle assise tant opérationnelle, stratégique que financière, et pour cela l'ADRB doit être particulièrement vigilante à :

Sur le plan externe :

- Parvenir à diversifier ses partenaires sans perdre son identité ni ses objectifs propres, et en valorisant son savoir faire. Une vigilance s'impose donc dans le choix des partenaires ou dans les moyens de mise en œuvre, pour ne pas se mettre en danger.
- Réfléchir au positionnement stratégique de l'offre à offrir, notamment vis-à-vis des opportunités à venir dans la région en matière de génie civil.
- Tout faire pour continuer de mériter et pour garder la confiance des partenaires, la survie de l'association en dépend.
- Offrir des moyens supplémentaires de formation ou visites d'échanges aux membres du CA, pour un renforcement de leurs capacités pour ceux qui le souhaitent en matière de recherche de financement.

Su le plan interne :

- Renforcer le système de contrôle interne
- Clarifier le rôle de chacun et réorganiser la responsabilité de certains
- Assurer un contrôle réciproque en positionnant DAF (gestionnaire) et comptable au même niveau hiérarchique
- Clarifier et compléter le manuel des procédures, et respecter certaines dispositions déjà prises telle que celles liées aux dépenses
- Clarifier son identité et définir sa vision stratégique sur 3 à 5 ans

D'autre part, afin de continuer à répondre au mieux aux attentes des populations, l'ADRB doit pouvoir se remettre en question sur les activités menées, et proposer des évolutions adaptées :

- Perfectionner l'équipe ADRB dans la formalisation des documents de projets, avec d'acquérir une plus grande cohérence entre les documents et qu'ils reflètent mieux le programme.
- Améliorer le suivi des maîtres communautaires, être capable d'apprécier de façon fine l'évolution de leurs connaissances, et les aider à monter en compétence
- Développer la scolarisation au delà du primaire, en montant des collèges communautaires, et inciter notamment les filles à y aller.
- Réfléchir à intégrer le thème de l'espacement des naissances dans les formations aux accoucheuses traditionnelles
- D'avantage promouvoir les cultures maraîchères à forte valeur ajoutée, et intégrer dans la formation les aspects de gestion de la production
- Mieux définir l'orientation souhaitée de l'approche gouvernance, et nommer un responsable
- Valoriser le centre Amalaye en y intégrant de nouvelles techniques innovantes adaptées au contexte et respectueuses de l'environnement, pour promouvoir ces techniques, faire la promotion de l'association, et mieux valoriser ce centre au potentiel certain
- Renforcer les communautés dans les moyens mis à leur disposition pour préserver leur milieu naturel (connaissance des textes de loi ; activité de foyer amélioré ; association environnement...)
- Proposer des activités intéressant autant les sédentaires, les nomades et les transhumants, et éviter de cibler plus un groupe qu'un autre dans le choix des activités proposées

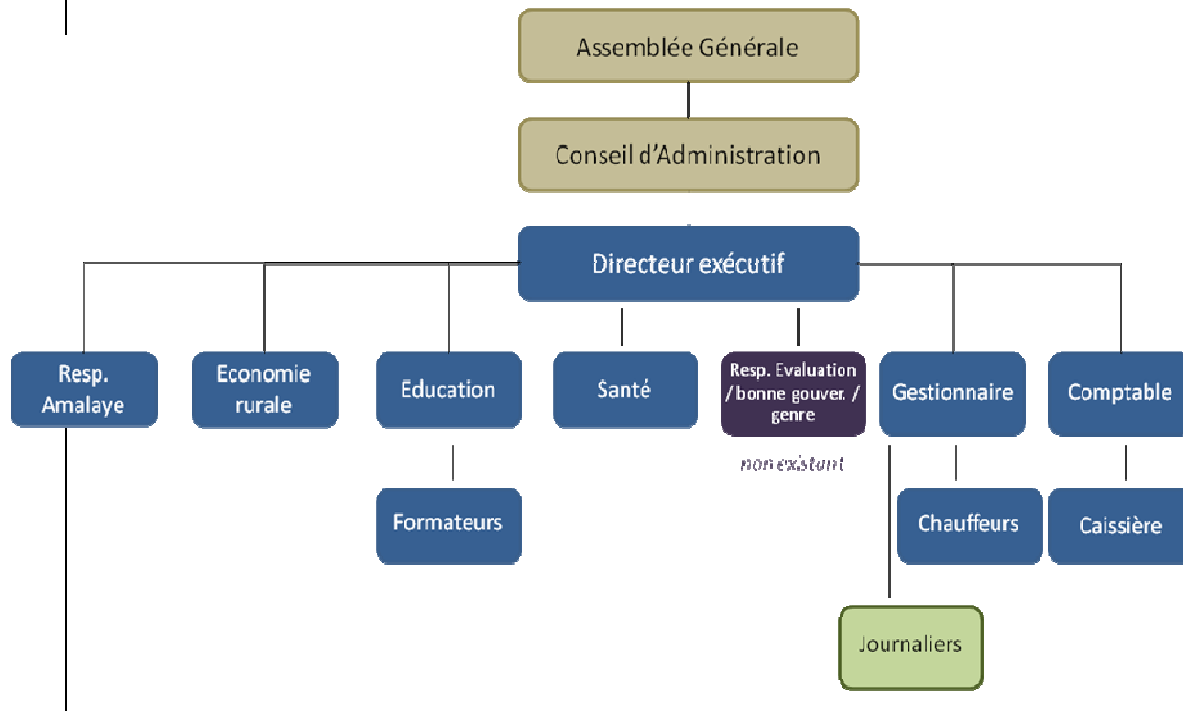
ANNEXES

Annexe 1 : Liste des personnes rencontrées

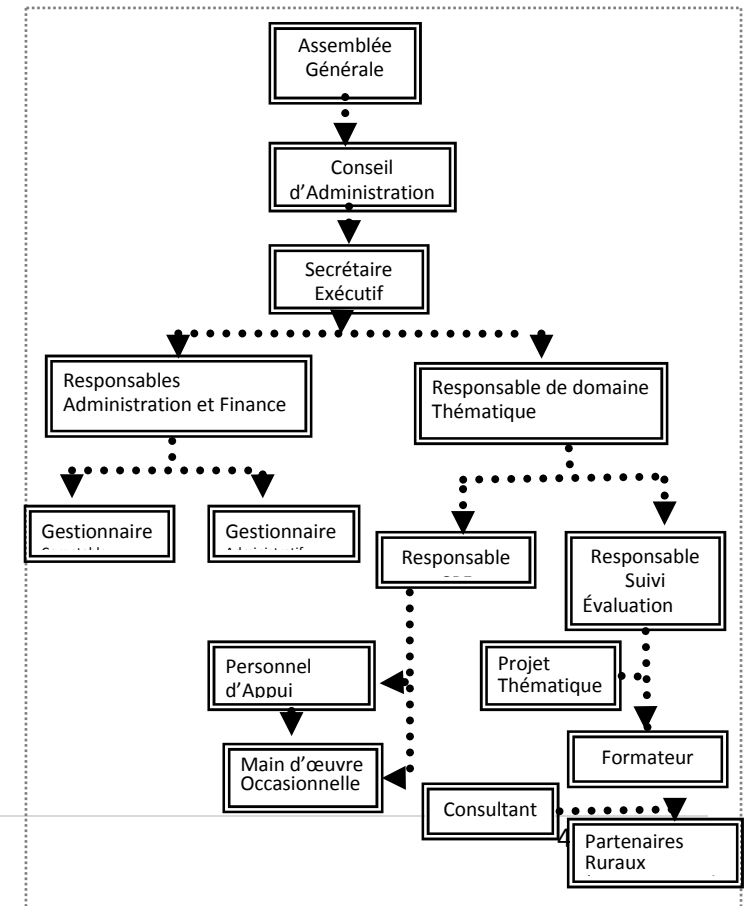
Organisation / Village	Fonction / Responsabilités	Prénom Nom
<i>Equipes ADRB et BuCo</i>		
DDC Bureau de la Coopération Suisse au Tchad	Directrice adjointe	Petra Winiger
DDC Bureau de la Coopération Suisse au Tchad	Chargé de programme	Abdelmadjid Adberahim
ADRB	Coordonateur Programmes / Secrétaire Exécutif	Ahmat Hassan Moussa
ADRB	Responsable du CPF Amalaye Responsable du domaine Education Responsable du domaine Santé Responsable domaine Economie Rurale Responsable du domaine Genre Formatrice domaine Santé Gestionnaire administrative Gestionnaire Comptable	Ahmat Haroun Aguid Al-Ass Moussa Mahamat Taher Brémé Habib Adam Hassan Achta Bougaye Achta Mht Béchir Haoua Mht Hassaballah Mahmout Mahamat
<i>Autorités administratives et traditionnelles interrogées</i>		
Bureau du Gouverneur (Ati)	Gouverneur adjoint	
Délégation élevage (Ati)	Délégué Chef de secteur Batha Ouest Responsable Suivi Evaluation	Akouya Torna Mahamat Allamine Annour Abdoulaye Mahamat
Délégation Education (Ati)	Délégué	Khalid Abdelkerim
Délégation Santé (Ati)	Délégué	Dr Ali Baggar
Délégation Environnement (Ati)	Délégué Chef d'inspection forestière	Mahamat Dahye Dogo Djimta Jean-Claude
Sultanat du Fitri (Yao)	Sultan du Fitri / Secrétaire Général du CA de l'ADRB	Sultan Hassan Absakine

<i>Personnes et Groupements interrogés</i>		
Village Amssawssil Harazayl	Maraîcher - Producteur relais	Abakar Adim
Village Bachir	Maraîcher - Producteur relais	Ramadan Hassan
Village Bachir	Groupeement de femmes « Nadja Rafil Amat »	... (Présidente)
Sous préfecture d'Ati Rural	Groupeement maraîcher « Amdamadjié »	Mahamat Abakar (Président)
Sous préfecture d'Ati Rural	Union de groupeements maraichers	Mahamat Mandélé (Président)
Yao	Union de groupeements de femmes Istifaq	Aché Mahamat
Village Karkour Abgourssou	Groupeement scolaire	Mahamat Ali Issa (Président)
Village Karkour Abgourssou	Comité de Gestion du Puits Pastoral	Mahamat Ouda-a (Président)
Village Alkyesi	Agro-Pasteur Ferme Familiale (producteur relais)	Hassan Brahim
Village Khirerib	Groupeement d'agro-pasteurs	Hamid Mahamat (Vice-président)
Village Haradib	Ferme Familiale	Izadine Mahamat
Village Haradib	COSAN	Allamine Youssouf
Village Haradib	Groupeement Environnement	Allamine Youssouf
Village Haradib + Ferricks autour	Accoucheuses Traditionnelles	Amtchouloyé Gondjé Fatima Amtes Almouhaba Ankri
Terroir Almassyoum	Auxiliaire élevage	Alhadj Assaleh Moussa
<i>Organisations internationales</i>		
Croix-Rouge française	Chef de sous délégation du Batha Coordinatrice Sécurité Alimentaire	Lydie Laforêt Marie Le Menn
PAM	Chef du sous bureau Ati	Georges Dopavagui

Annexe 2 : Organigramme proposé



Organigramme opérationnel existant (rappel)



Annexe 3 : Code déontologique proposé

- Réalisation des activités sur une base durable, dans un environnement concurrentiel.
- Transparence et précision des rapports financiers présentés ponctuellement aux décideurs, partenaires potentiels et aux autorités, conformément aux meilleures normes de gouvernance dans la société civile et de réciprocité responsable.
- Concurrence ouverte et honnête et promotion de la bonne gouvernance et du genre dans toutes les activités.
- Reconnaissance de l'importance de l'épanouissement personnel en termes de droits de l'homme, normes de travail, possibilités d'avancement et expression de son point de vue professionnel au sein de l'Association.
- Respect et protection de l'environnement pour éviter les dégradations et promouvoir l'utilisation durable des ressources naturelles renouvelables.
- Promotion du rôle des entreprises dans la société, plus particulièrement dans les domaines de la formation, de la culture et du sport.
- Rejet sans compromis aucun de la corruption inhérente à certaines pratiques dans les affaires.
- Engagement de l'Association à faire ce qui est en son pouvoir afin de prévenir les conflits d'intérêts et promouvoir la compréhension et le respect mutuel des peuples et groupes entre eux.
- Sélection des fournisseurs sur une base aussi large et concurrentielle que possible au bénéfice des communautés rurales.
- Meilleure compréhension des affaires par les employés et les employeurs, qu'il faut informer sur les plans de carrière et les possibilités d'emploi.

Annexe 4 : Contenu d'un manuel des procédures

Certes il n'y a pas de manuel de procédures standard mais on s'attend à ce que certains éléments clés y soient intégrés, tels que :

- Le cycle de la comptabilité générale
- Le plan comptable et les codes des centres de coûts ou numéro des comptes
- Les cycles de la comptabilité de gestion
- Le processus de gestion et de la planification budgétaire
- Les règles de la délégation des pouvoirs (qui peut faire quoi)
- Les procédures de commande et d'achat

- Les procédures bancaires et de gestion de caisse
- La gestion et le contrôle des actifs immobiliers
- Les avantages et indemnités accordés au personnel
- Les dispositions en matière d'audit annuel
- Comment faire face aux fraudes et aux irrégularités
- Le code de conduite

Le manuel pourra contenir les annexes suivantes : Les formulaires types / L'organigramme / Le profil de poste

Liste des formulaires types à proposer:

- Bordereaux de décaissement
- Bons de commande
- Demande de déboursement des frais de mission
- Registre des actifs
- Carnet de route ou livre de bord
- Rapprochements bancaires
- Pièces justificatives du journal
- Demande de prêt du personnel
- Formulaire de demande de congés

Contenu d'un profil de poste : Titre du poste / Responsabilités / Taches à accomplir / Qualifications requises

Points spéciaux à prendre en compte :

- Le manuel ne peut être exhaustif car cela le rendrait trop bureaucratique et trop lourd
- Il doit être vivant et utilisé par tous
- Pour être utile, il doit faire l'objet d'une révision périodique
- Sa production est coûteuse en temps et frais d'impression
- Sa rédaction demande la compétence de spécialistes.

Annexe 5 : Balance Globale

Période du 01/01/2010 au 31/01/2011

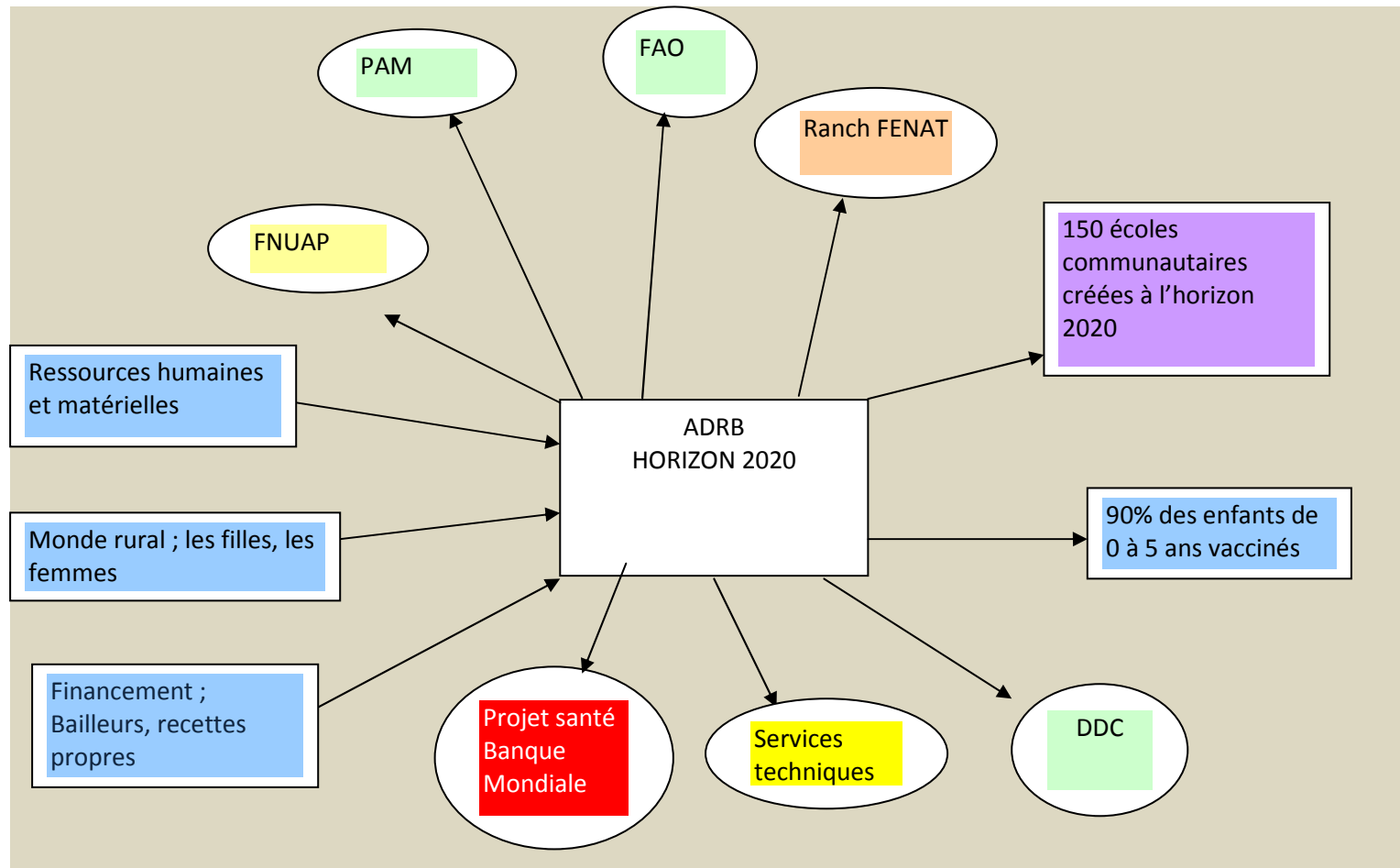
N° de compte	Intitulé du compte	Cumul débit	Cumul crédit	Solde débit	Solde crédit
1011000	Fonds DDC	33 896 921	33 896 921		
1021000	Dotation initiale	12 759 620	480 859 191		468 099 571
1210000	Repport A-nouveau créditeur				
1417001	Subvention d'exploitation DDC	448 086 734	448 086 734		
1417002	Subvention d'équipement DDC		24 999 611		24 999 611
TOTAL CLASSE 1		494 743 275	987 842 457		493 099 182
2010001	Charges immobilisées	448 086 734		448 086 734	
2313000	construction bâtiment	5 911 840		5 911 840	
2330000	Ouvrages d'infrastructure	9 650 000		9 650 000	
2442000	Matériels informatiques	4 500 000		4 500 000	
2451000	Achat véhicule/moto	29 175 542	14 587 771	14 587 771	
TOTAL CLASSE 2		497 324 116	14 587 771	482 736 345	
4100001	Prêt charrette Adoum Malloum Barwal	137 500		137 500	
4100002	Prêt charrette Khadidja Mahamat	297 490		297 490	
4100003	Prêt charrette Hassan Brahim	350 000		350 000	
4100004	Prêt charrette Haoua Oumar	365 000		365 000	
4100005	Prêt charrette Abderaman Sossal	365 000		365 000	
4210001	Avance Ahmat Hassan Moussa	95 592	191 184		95 592
4210002	Avance Haoua Mht Hassaballah	125 000	125 000		
4210003	Avance Al-Ass Moussa Adoum	4 274 500	4 274 500		
4210004	Avance Achta Bougaye	3 711 500	3 711 500		
4210005	Avance Habib Adoum Hassan	15 403 900	15 403 900		
4210006	Avance Ahmed Haroun Aguid	8 093 520	8 093 520		
4210008	Avance Mahamat Tahir Bremé	3 365 000	3 365 000		

4210009	Avance Achta Mahamat Béchir	591 750	591 750		
4210010	Avance Idjemé Khidir Idjemé	530 000	530 000		
4210011	Avance Ali Issa Guireye	1 121 798	1 121 800		2
4210012	Avance Daoud Nouradine Chéni	750 000	750 000		
4210013	Avance Hagggar Khamis	475 000	475 000		
4210014	Avance Yakhoup Chaltout	636 800	636 800		
4210015	Avance Dassoukhi Senoussi	889 300	810 000	79 300	
4210016	Avance - Khastalani Aht	277 440		277 440	
4220000	Personnel Rémuneration Dues	74 421 480	75 591 630		1 170 150
4240001	MAM	5 290 668	5 290 668		
4310001	CNPS	14 023 292	13 364 710	658 582	
4310002	AVSI	28 289	28 289		
4472000	IRPP/RAV/FIR	7 860 026	8 415 220		555 194
4710000	Dépenses Direct Buco	5 290 668	5 290 668		
TOTAL CLASSE 4		148 770 513	148 061 139	2 530 312	1 820 938
5200001	DAT FBT	15 738 703	15 738 703		
5211000	Financial Bank	334 889 291	334 513 381	375 910	
5212000	Banque SGT DAT	60 238 703	44 717 327	15 521 376	
5213000	SGT ancien compte	1 152 753	1 152 753		
5710000	Journal Caisse Principale	282 082 590	281 683 677	398 913	
5850000	Mouvement internes Financiers	317 575 542	317 575 542		
TOTAL CLASSE 5		1 011 677 582	995 381 383	16 296 199	
6040001	Achat de tourteaux	512 000		512 000	
6040002	Achat de natron	52 600		52 600	
6040003	Paille/foin naturelle	853 660		853 660	
6040005	Achat mil	166 400		166 400	
6040006	Autres achat ferme	72 000		72 000	
6043100	Soin animaux	152 300		152 300	
6043101	Déparasitants animaux	52 900		52 900	
6043102	Accessoires château/cahrrrette	143 000		143 000	

6043200	réfection enclô/hangar animaux	83 000		83 000	
6043300	Refection auge animaux	7 500		7 500	
6043600	Confection harnachement dromadaire	64 300		64 300	
6050001	Semences/produits phytosanitaire	2 315 500		2 315 500	
6053001	Carburant et lubrifiant	23 367 125		23 367 125	
6054000	Fourniture d'entretien	29 000		29 000	
6055001	Encre photocopieur,imprimante	1 785 500		1 785 500	
6055002	Achat rames papier	115 000		115 000	
6055003	Consommables bureautiques	716 250		716 250	
6056000	Achat petit matériels et outillages	6 049 850		6 049 850	
6056001	Achat semence/produits phytosanitai	4 092 900		4 092 900	
6057000	Main d'oeuvre Spécialisée	30 022 000		30 022 000	
6057001	Sensibilisation IST/VIH/SIDA	747 300		747 300	
6057011	Formation/appui Accoucheuses	500 000		500 000	
6057012	Suivi des Accoucheuses Traditionnel	1 590 000		1 590 000	
6057110	Formation/suivi/appui accoucheuses	1 115 625		1 115 625	
6058000	Achat matériels aux gpts feminins	28 000		28 000	
6058100	Achat matériels équipt construction	26 533 675		26 533 675	
6160000	Frais de depôt de document	150 000		150 000	
6242000	Entretien/réparat des bien mobilier	80 000		80 000	
6242001	Entretien matériel de transport	14 530 100		14 530 100	
6242002	Entretien du groupe électrogène	108 000		108 000	
6242003	Entretien Solaire	513 500		513 500	
6248001	Entretien logement/Bâtiment	4 804 875		4 804 875	
6248002	Entretien équipement de bureau	3 052 500		3 052 500	
6248003	Sarclage et nettoyage centre	42 500		42 500	
6252000	Assurance matériel de transport	555 000		555 000	

6265000	Achat des journaux & livres	6 000		6 000	
6271000	Annonce/insertion FM	40 000		40 000	
6273000	Frais photocopie des documents	197 600		197 600	
6288001	Credit/connection internet	25 000		25 000	
6310001	Frais des Agios	314 364		314 364	
6330001	Formation & Atelier	10 380 250		10 380 250	
6330003	Suivi des enseignants	600 000		600 000	
6330004	Forum des parents	411 575		411 575	
6335000	Matériels didactiques	1 927 000		1 927 000	
6371500	Main d'oeuvre occasionnelle	569 050		569 050	
6383000	Dépenses restauration	19 110 880		19 110 880	
6384000	Frais de mission	7 080 000		7 080 000	
6384001	perdiem des enseignants	10 260 000		10 260 000	
6384002	Prestation de service	1 705 000		1 705 000	
6610000	Salaires	85 315 919	6 532 812	78 783 107	
6611002	Forfait aide bouvier	120 000		120 000	
6640000	Charge Sociale	10 805 969	244 134	10 561 835	
6684000	Achat médicament néophytes en forma	33 140		33 140	
6700000	Charges exceptionnelles	73 849 573	73 849 573		
TOTAL CLASSE 6		347 755 180	80 626 519	267 128 661	
7010001	Vente des animaux		150 000		150 000
7010002	Vente lait et ses dérivées		415 100		415 100
7073000	Locations Véhicules	433 750	1 029 100		595 350
7073001	Recettes restaurat/héberg visiteurs		1 526 750		1 526 750
7101000	Virement/DDC	19 087 771	286 881 718		267 793 947
7182000	Versées par les Organismes	2 079 000	4 158 000		2 079 000
7700000	Produits exceptionnels		1 211 250		1 211 250
TOTAL CLASSE 7		21 600 521	295 371 918		273 771 397
TOTAL BALANCE		2 521 871 187	2 521 871 187	768 691 517	768 691 517

Annexe 6 : Diagramme des liens institutionnels de l'ADRB



L'ADRB doit se placer au centre de son environnement institutionnel comme schématisé ci-dessus. Par ailleurs l'ADRB doit déjà connaître à peu près ses principaux partenaires et les désigner nommément. De même elle doit déjà savoir ce qu'elle doit attendre de ses partenaires et se préparer en conséquence.

Annexe 7 : Tableau d'analyse budgétaire

Code analytique	Intitulé code analytique	Budgété	Réalisé	Ecart	%
NON IMPUTES					
100	FONCTIONNEMENT				
102	droit fin de contrat	33 808 000		- 33 808 000	
104	Frais de voyage	4 000 000		- 4 000 000	
105	Format long durée	14 425 000		- 14 425 000	
107	remplacement 3 motos	4 500 000		- 4 500 000	
108	Construction bureau de liaison	10 809 000		- 10 809 000	
111	Achat mobilier de bureau	8 000 000		- 8 000 000	
113	Matériel camping veh./pers	4 250 000		- 4 250 000	
121	Eau et électricité	720 000		- 720 000	
122	Organisat.atelier,AG,echange équipe	1 000 000		- 1 000 000	
123	Audit externe,loyer divers	3 000 000		- 3 000 000	
126	Reforme véhicules/motos				
304	Perdiem formateur	2 520 000		- 2 520 000	
309	Aménagt bassin de retenion et mare	185 000 000		- 185 000 000	
310	Construct/refection parc vaccinat	3 938 665		- 3 938 665	
311	Topograph/aménagist/sociologue/enqt	27 167 500		- 27 167 500	
604	Perdiem formateurs/trices	1 181 000		- 1 181 000	
607	Suivi/accompagnement	5 333 000		- 5 333 000	
806	Autres recettes				
808	Apport des communautés Education	- 750 000		750 000	
TOTAL NON IMPUTES		308 902 165		- 308 902 165	
IMPUTES					
101	sal Coordinatio.Gestio et stagiair	37 700 000	31 833 428	- 5 866 572	- 15,56
103	forf aprent,bouv, trvaux ponctuel	3 480 000	191 500	- 3 288 500	- 94,50

106	participatio atelier	5 000 000	1 730 000	- 3 270 000	- 65,40
109	Remplacement Pick up et hardup	36 000 000	14 587 771	- 21 412 229	- 59,48
110	achat journ et livres	3 440 000	156 000	- 3 284 000	- 95,47
112	achat mat /cons informa et copieus	17 678 000	7 423 350	- 10 254 650	- 58,01
114	Entretien,lubrifiant,Assurance véhi	29 778 900	989 000	- 28 789 900	- 96,68
115	Entret.gasoil groupe électrogène	1 068 000	108 000	- 960 000	- 89,89
116	Entret Bâtiment,équipement Bureaux	860 000	3 119 000	2 259 000	262,67
117	Entret. Solaire,maintenance informa	11 500 000	513 500	- 10 986 500	- 95,53
118	Frais de communication	2 208 000	45 000	- 2 163 000	- 97,96
119	Affranch.frêt/dedouanement	2 500 000	555 000	- 1 945 000	- 77,80
120	Frais Bancaires	1 440 000	314 364	- 1 125 636	- 78,17
124	Refect.ancien bureau,dortoire,cuisi	32 500 000	4 763 375	- 27 736 625	- 85,34
125	Dépenses restauration visiteurs		2 215 025	2 215 025	
TOTAL DE CLASSE DE CODE 1		185 152 900	68 544 313	- 116 608 587	- 62,98
201	Salaire personnels d'appui	5 760 000	3 754 476	- 2 005 524	- 34,82
202	Alimentation et soin animal	4 353 600	2 147 010	- 2 206 590	- 50,68
203	Clôture centre, entret. log.animaux	13 795 000	9 460 100	- 4 334 900	- 31,42
204	Equipt puits centre,disposit solair	8 308 520	331 300	- 7 977 220	- 96,01
TOTAL DE CLASSE DE CODE 2		32 217 120	15 692 886	- 16 524 234	- 51,29
301	Sal.charg.social 2 format.2chauff	31 900 000	23 679 808	- 8 220 192	- 25,77
302	indemnité de mission	1 733 330	2 350 000	616 670	35,58
303	Entret.gasoil,lubrifiant véh/moto	20 647 200	13 370 288	- 7 276 912	- 35,24
305	restauration/hébergement	32 886 000	9 134 200	- 23 751 800	- 72,22
306	Matériels et outils travaux pratiq.	1 840 000	641 400	- 1 198 600	- 65,14
307	Semences,produit,mat.agricol,grange	51 110 000	9 646 950	- 41 463 050	- 81,13
308	Fonçage Puits et puisards	65 345 250	21 574 300	- 43 770 950	- 66,98
312	Distrib Semence/matériel Agri FAO	6 930 000	1 150 000	- 5 780 000	- 83,41
TOTAL DE CLASSE DE CODE 3		212 391 780	81 546 946	- 130 844 834	- 61,61
401	Sal.charg.social 2 format.,2chauff.	31 900 000	20 643 999	- 11 256 001	- 35,29
402	Indemnité de mission	1 733 330	1 795 000	61 670	3,56
403	Perdiem formateur,apprenants	23 875 750	11 610 000	- 12 265 750	- 51,37

404	Restauration/hébergement	41 160 000	16 369 080	- 24 790 920	- 60,23
405	perdiem personnes ressources	6 382 000	655 000	- 5 727 000	- 89,74
406	Matériels didactiques ECB et Alpha	1 374 000	1 927 000	553 000	40,25
407	Fonçage puits construc.salle classe	75 999 035	33 807 175	- 42 191 860	- 55,52
408	Entret.gasoil,lubrifiant véh/moto	20 647 200	12 882 540	- 7 764 660	- 37,61
TOTAL DE CLASSE DE CODE 4		203 071 315	99 689 794	- 103 381 521	- 50,91
501	Sal.charg.social 1 formatri,1chauf	15 950 000	5 324 635	- 10 625 365	- 66,62
502	Indemnité de mission	866 665	720 000	- 146 665	- 16,92
503	Entret.gasoil,lubrifiant véh/moto	10 323 600	5 336 323	- 4 987 277	- 48,31
504	Perdiem formateur,rest/héberg.	5 407 500	968 525	- 4 438 975	- 82,09
505	Matériel,outils TP soin stagiaires	960 000	33 140	- 926 860	- 96,55
506	IST/VIH/SIDA	2 456 000	747 300	- 1 708 700	- 69,57
507	Nutrition	4 873 000	216 750	- 4 656 250	- 95,55
508	Suivi et accompagnement des AT	5 021 625	3 310 000	- 1 711 625	- 34,09
TOTAL DE CLASSE DE CODE 5		45 858 390	16 656 673	- 29 201 717	- 63,68
601	Sal.charg.social 1 animatrice	10 150 000	4 108 596	- 6 041 404	- 59,52
602	Indemnités de mission	866 665	485 000	- 381 665	- 44,04
603	Entret, lubrifiant, gasoil véh/moto	10 323 600	5 353 074	- 4 970 526	- 48,15
605	Restauration/hebergement	1 620 000	1 214 750	- 405 250	- 25,02
606	Matériels et outils de TP	1 250 000	2 342 000	1 092 000	87,36
TOTAL DE CLASSE DE CODE 6		24 210 265	13 503 420	- 10 706 845	- 44,22
800	Contribution DDC	- 516 500 000	- 286 881 718	229 618 282	- 44,46
801	CONTRIBUTION FAO	- 6 930 000	- 2 079 000	4 851 000	- 70,00
803	Reforme Véhicules/motos	- 15 100 000	- 595 350	14 504 650	- 96,06
804	Recettes restauration Hébergement		- 1 526 750	- 1 526 750	
805	Recettes produits de la ferme	- 4 081 200	- 565 100	3 516 100	- 86,15
807	Apport des producteurs/trices	- 14 027 500	- 1 211 250	12 816 250	- 91,37
TOTAL DE CLASSE DE CODE 8		- 556 638 700	- 292 859 168	263 779 532	- 47,39
TOTAL IMPUTES		146 263 070	2 774 864	- 143 488 206	- 98,10
TOTAL		702 901 770	295 634 032	- 407 267 738	- 57,94
Totaux dépenses		702 901 770	295 634 032	- 407 267 738	- 57,94

Annexe 8 : Procédure des dépenses

La procédure de dépense commence avec l'approbation du budget par le Conseil d'Administration. Dès l'approbation du budget, les activités se déclenchent ; les demandes de dépenses affluent des services.

En dessous d'un certain seuil à décider par la Direction, la dépense unique est effectuée par la petite caisse des dépenses. Au-delà de ce seuil, toutes doivent être autorisées par l'ordonnateur des dépenses. Chaque semaine, le gestionnaire rassemble ces demandes d'approvisionnement qui dépassent le seuil de la petite caisse de dépenses et remplit une fiche d'autorisation de dépenses qui contient les informations suivantes : numéro d'ordre ; date ; description technique des articles ; prix Unitaire ; quantité ; montant ; rubrique à imputer et modalité de paiement.

L'autorisation de dépenses permet au Directeur Exécutif de s'assurer de l'opportunité d'effectuer une dépense. Elle permet en outre :

- d'éviter les dépenses imprévues et de transmettre toute demande d'approvisionnement à la Direction
- de consulter les fournisseurs
- de vérifier la disponibilité des crédits
- de décider d'engager la dépense avec un contrat ou un bon de commande.

C'est après l'accord de l'ordonnateur des dépenses qu'il donne en signant l'autorisation de dépense, que le DAF procède au choix du fournisseur, à la rédaction d'un bon de commande et à la réception par un comité de réception des biens et des services.

La réception des biens et services, et la certification des services reçus, constituent la phase de liquidation. Après la liquidation on procède alors au mandatement c'est-à-dire au lancement de la procédure de paiement. Ainsi l'ordonnateur:

- 1) Vérifie la conformité du dossier de paiement (devis, bon de commande, bordereau de réception, procès verbal de réception, facture)
- 2) Peut autoriser le règlement de la dépense, l'établissement du titre de paiement et viser le paiement.

Le paiement peut être différé du fait du manque de liquidités. Dans ce cas, le gestionnaire établit une fiche des engagements qui est la reconnaissance que l'ADRB doit de l'argent à un tiers pour services rendus. La fiche des engagements contient les informations suivantes :

- la nature de la dépense (fourniture, travaux ou services)
- la destination de la dépense (services communs ; médecine ; bloc opération)
- le montant de la dépense
- la ligne budgétaire correspondante
- les crédits disponibles
- le nom du fournisseur sélectionné.

Les fiches des engagements peuvent se perdre. Aussi est-il judicieux de les consigner sur un registre qui a l'avantage de permettre de pouvoir aisément faire la synthèse des engagements en fin d'année. Le registre des engagements contient les informations suivantes : l'intitulé de la rubrique budgétaire / le montant du crédit alloué / le numéro de la fiche d'engagement / la date / la désignation du fournisseur ou du prestataire de service / le montant engagé / le solde disponible après déduction.

Si l'autorisation de dépense ainsi que la fiche et le registre des engagements sont tenus par le DAF, la liquidation et le titre de paiement doivent être validés par le comptable.

Annexe 9 : Procédure des recettes

La procédure de recette pourrait comprendre le circuit suivant :

Les éventuelles recettes envisagées peuvent être les ventes des produits de la ferme ; les prestations ; les subventions ; les prestations de services et les dons en nature.

Ces recettes peuvent être virées sur un compte bancaire, déposées à la caisse, ou faire l'objet d'une remise directe.

En règles générales :

- La perception des produits des ventes et des prestations doit être centralisée au niveau de la caisse. Les recettes résultant de la vente des produits de la ferme doivent être validées par la caissière.
- Tous les titres de perception doivent être établis par écrit en deux exemplaires dont l'original est remis à la partie versante et un duplicata gardé par la caisse.
- Toutes les recettes doivent être régulièrement et fidèlement déclarées dans les registres prévus à cet effet. Elles doivent être rapprochées dans tous les cas à l'exécution des prestations. Le service de comptabilité et les services techniques doivent périodiquement et impérativement rapprocher le nombre des prestations avec la somme perçue.
- De préférence les versements doivent être effectués au jour le jour, sans attendre le lendemain.

Les subventions doivent être virées ou déposées sur un compte bancaire après la certification d'un expert comptable que ce compte appartient bien à l'ADRB. L'ADRB n'est pas autorisée à ouvrir un compte à l'étranger.

Les dons en nature doivent faire l'objet d'une évaluation et d'une acception par la Direction, et d'une réception par un comité de réception dont les membres sont désignés à cet effet. L'évaluation est faite au prix du marché.

Dans le cas des subventions internationales, elles sont acceptées après la signature avec la Direction d'un accord administratif, d'un accord de coopération et éventuellement d'un accord spécifique.

Annexe 10 : Rapport d'audit de la période du 01/01/2010 au 31/01/2011

Compte de résultat selon le rapport d'audit

Matières et Fournitures consommées	101 167 385	Subventions d'exploitation DDC	258 143 947
Autres achats		Subvention FAO	2 079 000
Transport	150 000		
Services extérieurs	76 313 194	Produits de la Ferme	565 100
Charges de personnel	89 498 082	Autres produits	3 333 350
Total charges	267 128 661		
Déficit	- 3 007 264		
Total	264 121 397		264 121 397

Compte de résultat rectifié pour la période du 01/01/2010 au 31/01/2011 :

Rubrique	Montant	Rubrique	Montant
Fourniture consommable	101 167 385	Subventions d'Exploitation DDC	267 793 947
		Subvention d'Exploitation FAO	2 079 000
Transport Document	150 000	Subvention d'Exploitation PAM	0
		Produits de la ferme	565 100
Services extérieurs	76 313 194	Autres Produits	3 333 350
Charge du personnel	89 498 082		
Charge du personnel activités	75 591		
Total de charge	267 128 661	Total des Produits	
Résultat	6 642 736		
Total	273 771 397		273 771 397

Constat : Il est à constater que pour cette période les recettes propres montent à 3 898 450 FCFA soit $3\,898\,450 / 273\,771\,97\text{ FCFA} = 1,4\%$ des recettes totales. Les charges du personnel représentent $89\,498\,082\text{ FCFA} / 273\,771\,387\text{ FCFA} = 33\%$ des charges

Bilan selon rapport d'audit :

ACTIF	Montants au 31 janv 2011	Montants au 31 Déc 2009
Charges immobilisées		448 086 734
Immobilisations incorporelles		
Immobilisations corporelles	20 061 840	5 911 840
Avance sur immobilisation	14 587 771	
TOTAL Actif immobilisé	34 649 611	453 998 574
Stocks		
Clients	1 514 990	1 514 990
Personnel	356 740	246 798
Autres créances		
Assurances MAM		5 290 668
CNPS	658 582	558 350
TOTAL Actif circulant	2 530 312	7 610 806
Banque	15 897 286	16 691 705
Caisse	398 913	2 891 455
TOTAL trésorerie	16 296 199	19 583 160
TOTAL ACTIF	53 476 122	481 192 540

Evaluation des biens immobiliers :

Terrain Ati	6 813 600	4%
Terrain Amalaye	9 000 000	5%
Bâtiments	70 081 250	41%
Matériels roulant	50 803 393	30%
Mobiliers de bureau	1 856 713	1%
Matériels informatique	2 019 400	1%
Equipement	4 442 967	3%
Equipement Solaire	4 582 250	3%
Matériels cuisine	46 375	0%
Immobilisations financières		0%
TOTAL I	149 645 948	88%

Il s'agit bien sûr d'une évaluation sommaire car le terrain et les bâtiments demandent l'œil d'un expert. Mais ces immobilisations sont basées sur des biens réels et non sur des fictions. De plus, en dehors des terrains et des bâtiments qui appartiendraient toujours au BUCO, les autres immobilisations ont une valeur estimée à 149 645 948 FCFA - 85 894 850 FCFA = 63 751 098 FCFA. Ce qui est largement supérieur aux 34 649 611 FCFA. Or plus l'ADRB sera assise sur un actif important plus elle aura le sentiment de dominer son sujet. Car l'autonomie agit aussi sur la manière de penser des dirigeants.

PASSIF	Montants au 31 janv 2011	Montants au 31 Déc 2009
Report à nouveau	- 7 668 703	- 7 668 703
Résultat	- 3 007 264	
Subvention d'investissement	34 649 611	5 911 840
Subvention d'exploitation		448 086 734
Total Capitaux Propres	23 973 644	446 329 871
Personnel	1 265 744	
Dettes Fiscales	555 194	937 459
Dettes Sociales		
FONDS DDC	26 752 540	33 896 921
FONDS FAO	929 000	
Autres Dettes		28 289
TOTAL Passif circulant	29 502 478	34 862 669
Trésorerie Passif		
TOTAL Passif	53 476 122	481 192 540

Bilan rectifié :

ACTIF	Brut	%	PASSIF	Exercice Net	%
Actif immobilisé :			Fonds Propres		
- Immobilisations incorporelles			Actifs circulants	1 954 000	1%
- Fonds commercial			Immobilisations	66 359 878	38%
- Autres			Liquidités	84 844	0%
Immobilisations corporelles			TOTAL I	68 398 722	39%
Terrain Ati	6 813 600	4%			0%
Terrain Amalaye	9 000 000	5%	Fonds d'immobilisation		0%
Bâtiments	70 570 000	41%	BUCO	85 894 850	50%

Matériels Roulant	52 244 128	30%	FAO		0%
		0%	PAM	0	0%
Mobiliers de Bureaux	1 882 550	1%	Producteurs		0%
Matériels informatique	2 484 700	1%	TOTAL II	85 894 850	50%
Equipement	4 535 050	3%			0%
Equipement Solaire	4 677 000	3%			0%
Matériels cuisine	47 700	0%			0%
Immobilisations financières		0%	Fonds de liquidités		0%
TOTAL I	152 254 728	88%	BUCO	5 985 372	3%
		0%	FAO	2 079 000	1%
Actif circulant :		0%	PAM		0%
animaux de production	1 639 000	1%	TOTAL III	8 064 372	5%
animaux de trait	315 000	0%			0%
TOTAL II	1 954 000	1%			0%
Créances :		0%	Provisions pour risques et charges (II)		0%
Clients et comptes rattachés	1 514 990	1%	Dettes		0%
Autres	1 015 322	1%	Emprunts et dettes assimilées		0%
Valeurs mobilières de placement		0%	Avances et acomptes reçus		0%
Disponibilités (autres que caisse)		0%	commandes		0%
Caisse	398 913	0%	Fournisseurs et comptes rattachés	8 856 357	5%
Financial Banque	375 910	0%			0%
Banque SGT	15 521 376	9%			0%
		0%	Autres	1 820 938	1%
TOTAL III	18 826 511	11%	TOTAL IV	10 677 295	6%
Charges constatées d'avance (III)		0%			0%
TOTAL GENERAL (I+II+III)	173 035 239	100%	TOTAL GENERAL (I+II+III+IV)	173 035 239	100%

Tableau des soldes pour la période du 01/01/2010 au 31/01/2011 :

Solde d'ouverture		19 583 160
SGTB	1 152 753	
FB	15 538 952	
Caisse	2 891 455	
Total recette		273 771 397
DDC	267 793 947	
FAO	2 079 000	
Recettes propres	3 898 450	
Dépenses		286 216 432
Fournitures et consommables	101 167 385	
Transport	150 000	
Services extérieurs	76 313 194	
Charges personnel	89 498 082	
	267 128 661	
Investissements		
Matériel informatique	4 500 000	
Avance véhicule	14 587 771	
Total investissements	19 087 771	
Solde calculé		7 138 125
FAO	2 079 000	
Fournisseur	8 856 357	
Créditeurs divers	1 820 938	
	12 756 295	
Ecart à expliquer		
		18 826 511
		-11 688 386
		12 756 295
		1 067 909
Il se trouve que le BUCO a bloqué le compte FB et a récupéré les 1 152 753 frs en date du 31/12/2009		-1152753
Solde à expliquer		-84 844

PERIODE DU 01/02/2011 AU 20/06/2011

Compte de résultat au 20 juin 2011 :

Produits	Montant
Subvention exploitation DDC	132 750 000
Subvention exploitation FAO	3 465 000
Subvention exploitation PAM	39 100 635
Recettes Propres	1 499 250
Total recettes	176 814 885
Dépenses PAM	18 416 750
Dépenses FAO	5 346 250
Dépenses DDC	86 396 895
Total	110 159 895
Résultat	66 654 990
	176 814 885

Bilan rectifié :

Edition du : 01/02/2011 au 20/06/2011					
ACTIF	Brut	%	PASSIF	Exercice N	
Actif immobilisé :					
Immobilisations incorporelles		0%	Fonds Propres	2 069 500	1%
- Fonds commercial		0%	Immobilisation	63 751 098	27%
- Autres		0%	Liquidités	10 621 207	4%
Immobilisations corporelles	299 291 896	126%	TOTAL I	76 441 805	32%
Terrain Ati	6 813 600	3%			0%
Terrain Amalaye	9 000 000	4%	Fonds d'immobilisation		0%
Bâtiments	70 081 250	30%	BUCO	85 894 850	36%
Matériel de cuisine	46 375	0%			0%
Matériels roulant	50 803 393	21%	FAO		0%
Matériels informatiques	2 019 400	1%	PAM	0	0%
Mobiliers de bureaux	1 856 713	1%	Producteurs		0%
Matériels de bureaux		0%	TOTAL II	85 894 850	36%

Matériel scolaire	4 582 250	2%			0%
Equipement	4 442 967	2%			0%
Immobilisations financières		0%	Fonds de liquidités		
TOTAL I	149 645 948	63%	BUCO	52 714 387	22%
Actif circulant :		0%	PAM	20 683 885	9%
Bétail		0%	TOTAL III	73 398 272	31%
animaux de production	1 754 500	1%			0%
animaux de trait	315 000	0%	Dettes	1 546 082	1%
TOTALII	2 069 500	1%	Emprunts et dettes assimilées		0%
		0%	Avances et acomptes reçus sur		0%
Créances :		0%	Commandes		0%
FAO	1 452 250	1%	Fournisseurs et comptes rattachés		0%
Clients et comptes rattachés	1 514 990	1%	TOTAL IV	1 546 082	1%
Autres	3 566 864	2%			0%
TOTAL III	5 081 854	0%			0%
Disponibilités (autres que caisse)		0%			0%
Caisse	62 650 616	26%			0%
Financial Banque	7 164 972	3%			0%
Banque SGT	9 215 869	4%			0%
TOTAL IV	85 565 561	36%			0%
TOTAL GENERAL	237 281 009	100%	TOTAL GENERAL	237 281 009	100%

On dirait plutôt que le total de l'actif du bilan augmente alors que la part de l'ADRB dans le bilan baisse de 39% à 31 %.
Le suivi budgétaire doit s'effectuer à chaque dépense.

Tableau de solde :

Solde d'ouverture		
FB	375 810	
SGT	15 621 376	
Caisse	398 913	
		16 396 099
Recettes		

DDC	132 750 000	
FAO	3 465 000	
PAM	39 100 635	
Remboursement	800 000	
Propres	1 499 250	
CNPS	658 582	
	178 273 467	178 273 467
Dépenses		
Fonctionnement	101 796 872	
Investissement	9 456 357	
Prêts+ avance	3 210 124	
Paiement créditeurs divers	1 170 150	
CNPS		
	115 633 503	115 633 503
		0
Solde calculé		79 036 063
Caisse	62 650 616	
FB	7 164 972	
SGT	9 215 869	
Total	79 031 457	-79 031 457
Ecart à expliquer		4 606

Constats :

- Les 800 000 frs ont été remboursés par les producteurs.
- Les 658 582 frs sont constitués de 558 350 frs + 100 232 frs. 558 350 frs sont des reports des sommes dues par la CNPS depuis décembre 2009 (voir le rapport d'audit). En 2009, c'est le BUCO qui versait les cotisations à la CNPS. Des recherches ont été entreprises auprès de BUCO pour s'enquérir des explications relatives à ces 558 359 frs mais rien n'a été trouvé.
- Les 100 232 frs sont dues à des erreurs de la CNPS. Deux employés, dont l'un avait été recruté en février 2010 et l'autre en avril 2010, ont été pris en charge depuis janvier 2010. Ces deux montants ont été soldés par la comptabilité de l'ADRB.
- Les 3 210 124 frs sont composés de 3 174 500 frs + 35 624 frs. Il s'agit d'une part d'une avance prise pour les activités de formation sur le terrain qui n'a pas été entièrement justifiée et d'autre part du montant des redevances audiovisuelles dues à l'ADRB.

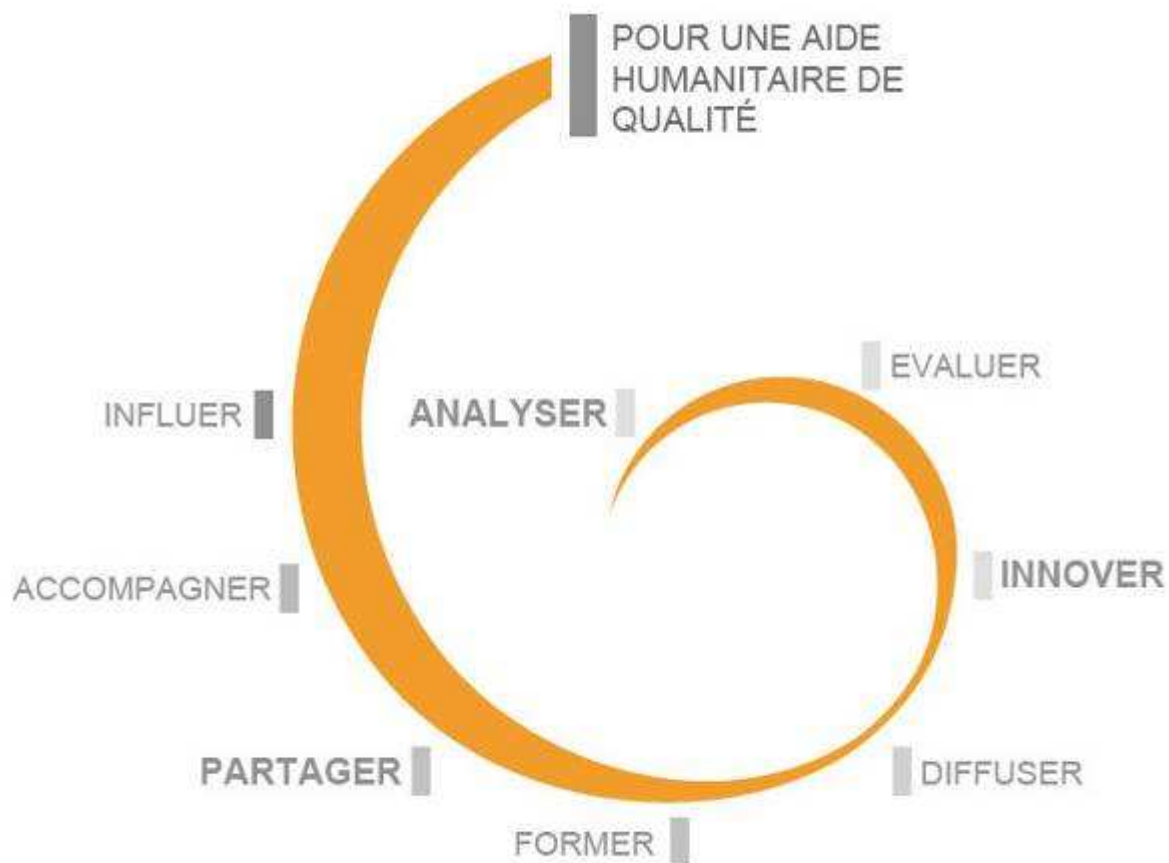
Annexe 11 : Tableau d'amortissement période février – juin 2011

Qté	Libellé article	Code	Date acquisition	Montant en FCFA	durée au 31.12 2010	taux	Amortist. précédent	Amortist. 2011	Amortist. cumulé	VNC	Etat
3	Salle de formation	BAT	30/06/1905	10 000 000	3	5	1 500 000	41 667	1 541 667	8 458 333	Bon
4	Salle de classe	BAT	27/06/1905	7 000 000	6	5	2 100 000	29 167	2 129 167	4 870 833	Bon
5	Logement Producteurs	BAT	27/06/1905	7 000 000	6	5	2 100 000	29 167	2 129 167	4 870 833	Bon
6	Grand magasin	BAT	27/06/1905	7 000 000	6	5	2 100 000	29 167	2 129 167	4 870 833	Bon
	Petit magasin	BAT	28/06/1905	5 000 000	20	5	5 000 000	20 833	5 020 833	-20 833	
	Case de passage	BAT	26/06/1905	5 000 000	7	5	1 750 000	20 833	1 770 833	3 229 167	
	Bureau SE	BAT	26/06/1905	5 000 000	7	5	1 750 000	20 833	1 770 833	3 229 167	
	Coupoles bureaux	BAT	26/06/1905	7 500 000	7	5	2 625 000	31 250	2 656 250	4 843 750	
	Bureau Gestionnaire	BAT	26/06/1905	7 500 000	7	5	2 625 000	31 250	2 656 250	4 843 750	
	Logement gardiens	BAT	24/06/1905	12 000 000	9	5	5 400 000	50 000	5 450 000	6 550 000	
	Logement chauffeur	BAT	24/06/1905	3 500 000	9	5	1 575 000	14 583	1 589 583	1 910 417	
	Cuisine	BAT	24/06/1905	3 500 000	9	5	1 575 000	14 583	1 589 583	1 910 417	
	Hangar cuisine	BAT	24/06/1905	900 000	9	5	405 000	3 750	408 750	491 250	
	Hangar réfectoire	BAT	27/06/1905	600 000	6	5	180 000	2 500	182 500	417 500	
	Parc auto	BAT	27/06/1905	700 000	6	5	210 000	2 917	212 917	487 083	
	Latrines	BAT	28/06/1905	3 850 000	5	5	962 500	16 042	978 542	2 871 458	
11	Granges en tuile	BAT	27/06/1905	4 200 000	6	5	1 260 000	17 500	1 277 500	2 922 500	Bon
12	Granges en paille	BAT	24/06/1905	3 000 000	9	5	1 350 000	12 500	1 362 500	1 637 500	Moyen
13	Grillage de clôture	BAT	24/06/1905	9 650 000	9	5	4 342 500	40 208	4 382 708	5 267 292	Mauvais
31	Puits de 45 m de profond.	BAT	17/06/1905	18 000 000	16	4	11 520 000	60 000	11 580 000	6 420 000	Bon
				120 900 000	162	99	50 330 000	488 750	50 818 750	70 081 250	

1	Appareil Topographie	EQUI	22/06/1905	450 000	10	10	450 000		450 000	0	Moyen
	Forage avec pompe	EQUI	01/11/2010	1 900 000	0	10	62 700	15 833	78 533	1 821 467	
	Grp électrogène 25 KVA	EQUI	01/11/2010	2 500 000	0	33	272 250	68 750	341 000	2 159 000	
32	Cuvette à eau de 7m3	EQUI	26/06/1905	500 000	7	10	350 000	4 167	354 167	145 833	Bon
34	Citerne mobile à eau	EQUI	21/06/1905	150 000	10	10	150 000		150 000	0	Bon
1	2 charrettes à 4 roues	EQUI	21/06/1905		12		0	0	0	0	inachevé
3	Cuve d'eau	EQUI	30/06/1905	400 000	2	10	80 000	3 333	83 333	316 667	Bon
2	Projecteur	EQUI	25/06/2003		6	10	0	0	0	0	Bon
				5 900 000	48	93	1 364 950	92 083	1 457 033	4 442 967	
2	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
3	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
4	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
5	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
7	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
8	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
9	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
10	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
11	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
12	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
13	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
14	Panneau solaire de 80W	ESOL	26/06/1905	750 000	6	10	450 000	6 250	456 250	293 750	Bon
15	Panneau solaire de 80W	ESOL	30/06/1905	350 000	2	10	70 000	2 917	72 917	277 083	Bon
16	Panneau solaire de 80W	ESOL	01/07/1905	350 000	1	10	35 000	2 917	37 917	312 083	Bon
1	Panneau solaire de 80W	ESOL	30/06/1905	350 000	2	10	70 000	2 917	72 917	277 083	Bon
1	Régulateur de 1000w	ESOL	01/07/2008	400 000	2	33	198 000	11 000	209 000	191 000	Bon
				10 450 000	79	##	5 773 000	94 750	5 867 750	4 582 250	
1	Ecran Sharp de 21	MB	22/06/1905	250 000	10	33	250 000		250 000	0	Moyen
1	Appareil DVD	MB	22/06/1905	75 000	10	33	75 000		75 000	0	Moyen
1	Micro Baffle	MB	26/06/1905	30 000	7	33	30 000		30 000	0	Moyen
				355 000	27	99	355 000		355 000	0	

32	Marmite n° 10	MC	25/06/1905	25 000	7	20	25 000		25 000	0	mauvais
33	Marmite n° 6	MC	30/06/1905	20 000	2	20	8 000	333	8 333	11 667	Bon
34	Marmite n° 4	MC	30/06/1905	17 500	2	20	7 000	292	7 292	10 208	Bon
35	Marmite n° 3	MC	30/06/1905	12 000	2	20	4 800	200	5 000	7 000	Bon
36	Marmite n° 2	MC	25/06/1905	10 000	7	20	10 000		10 000	0	Bon
37	Marmite n° 20	MC	30/06/1905	30 000	2	20	12 000	500	12 500	17 500	Bon
				114 500	22	##	66 800	1 325	68 125	46 375	
4	Armoires métalliques	MOB	01/07/1905	1 750 000	2	10	350 000	14 583	364 583	1 385 417	
1	Etagère en fer	MOB	25/06/1905	150 000	8	10	120 000	1 250	121 250	28 750	Bon
103	Coffre fort	MOB	24/06/1905	500 000	7	10	350 000	4 167	354 167	145 833	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Tables de réunion	MOB	26/06/1905	25 000	6	10	15 000	208	15 208	9 792	Bon
1	Fauteuil ossature métalliq.	MOB	28/06/1905	300 000	5	10	150 000	2 500	152 500	147 500	Bon
1	Chaise visiteur bois/mousse	MOB	23/06/1905	3 000	9	10	2 700	25	2 725	275	Bon
1	Chaise visiteur bois/mousse	MOB	23/06/1905	7 500	9	10	6 750	63	6 813	688	Bon
1	Chaise visiteur bois/mousse	MOB	23/06/1905	7 500	9	10	6 750	63	6 813	688	Bon
1	Chaise visiteur bois/mousse	MOB	23/06/1905	7 500	9	10	6 750	63	6 813	688	Bon
1	Chevalier	MOB	27/06/1905		5	10	0	0	0	0	Bon
1	Armoire métallique	MOB	26/06/1905	175 000	6	10	105 000	1 458	106 458	68 542	Mauvais
				3 100 500	117	##	1 217 950	25 838	1 243 788	1 856 713	
	18C2865TT	MR	15/03/2011	23 444 128	0	20	0	390 735	390 735	23 053 393	
2	19PCT02	MR	04,03,2009	18 000 000	2	20	6 300 000	300 000	6 600 000	11 400 000	Bon
3	19PCT03	MR	04,03,2009	18 000 000	2	20	6 300 000	300 000	6 600 000	11 400 000	Bon
4	19PCT20	MR	2004/2005	18 000 000	5	20	18 000 000		18 000 000	0	Mauvais
5	19PCT37	MR	2004/2005	17 500 000	5	20	17 500 000		17 500 000	0	Mauvais
6	19PCT09	MR				20	0	0	0	0	Bon
7	19PCT23	MR	15,07,2006	27 000 000	4	20	21 600 000	450 000	22 050 000	4 950 000	Mauvais
8	19PAT24	MR	04,08,2006	1 500 000	4	25	1 500 000		1 500 000	0	Moyen

9	19PAT25	MR	04,08,2006	1 500 000	4	25	1 500 000		1 500 000	0	Moyen
10	19PAT26	MR	04,08,2006	1 500 000	4	25	1 500 000		1 500 000	0	Moyen
				126 444 128	30	##	74 200 000	1 440 735	75 640 735	50 803 393	
	Terrain Amalaye	TER	15/01/1900	9 000 000						9 000 000	
	Terrain Ati	TER	29/04/2004	6 813 600						6 813 600	
				15 813 600						15 813 600	
1	Stabilisateur	MB	22/06/2005	25 000	10	33	25 000		25 000	0	Moyen
1	Ordinateur portable HP	MI	18/05/2008	750 000	3,00	33	750 000		750 000	0	
3	Ordinateur portable HP	MI	18/06/2010	1 800 000	0,60	33	356 400	356 400	712 800	1 087 200	
1	Ordinateur portable HP	MI	18/06/2011	600 000		33	0		0	600 000	
3	Imprimante LPB2900	MI	18/06/2008	1 250 000	3,00	33	1 250 000	0	1 250 000	0	
	Imprimante laser 4565	MI	18/06/2010	200 000	0,60	33	39 600	39 600	79 200	120 800	
	Photocopieuse Canon 320	MI	18/06/2010	350 000	0,60	33	69 300	69 300	138 600	211 400	
				4 975 000	18	##	2 490 300	465 300	2 955 600	2 019 400	
				288 052 728	502	##	135 798 000	2 608 781	138 406 781	149 645 947	



Groupe URD

La Fontaine des Marins
26 170 Plaisians
France

+ 33 (0)4.75.28.29.35
+ 33 (0)4.75.28.65.44
urd@urd.org



urgence
réhabilitation
développement

www.urd.org