



CONTRÔLE INTERNE ET GESTION DES RISQUES

Les cas des organisations non-gouvernementales

ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

Numéro	Titre	Page
Annexe n°1	Guide d'entretien	2
Annexe n°2	Re transcription de l'entretien avec Mr. Feron (Louvain Coopération)	3
Annexe n°3	Re transcription de l'entretien avec Mr. Hensmans (Amnesty International)	11
Annexe n°4	Re transcription de l'entretien avec Mme. Clause (Oxfam)	20

Général :

- 1) Présentez-vous en quelques mots (nom, prénom, fonction au sein de l'ONG, expérience, ...).
- 2) Pouvez-vous présenter l'ONG en quelques mots ? Quelles sont ses missions/objectifs ?
- 3) Caractériseriez-vous l'ONG comme petite ou grande ? Privé ou publique ?

Risques et contrôle :

- 4) A quels risques principaux est exposé l'ONG ?
- 5) Quels sont les dispositifs mis en place afin de détecter et prévenir ces risques ?
- 6) Le contrôle interne de l'ONG connaît-il des faiblesses ? Si oui, lesquelles
- 7) Quelles sont vos sources de financement ?
- 8) Qui s'occupe de la gestion des rentrées d'argent ? Cette procédure est-elle contrôlée par d'autres personnes ? Si oui, comment cela se passe-t-il ?
- 9) Obtenez-vous l'aide de subsides ? Si oui, existe-t-il des conditions pour pouvoir y avoir droit ?
- 10) Avez-vous mis en place des indicateurs de performance, des objectifs et une planification financière ? Si oui, lesquels et à qui sont-ils destinés ?
- 11) Utilisez-vous des normes comptables pour la présentation de vos comptes ? Si oui lesquelles (IFRS, belges, ..) ?

Communication et gouvernance :

- 12) Y-a-t-il des codes de bonnes conduites, d'intégrité ou d'ordre intérieur en place au sein de l'ONG ?
- 13) Existe-t-il une hiérarchie des fonctions/un organigramme au sein de l'ONG ? Si oui, laquelle ?
- 14) Quelle est l'importance de la communication dans l'ONG ? Quels sont vos canaux de communication ? D'une part en interne et d'autre part en externe.

Pour conclure :

- 15) Comment le COVID-19 a-t-il impacté l'ONG ?
- 16) Comment voyez-vous la « professionnalisation » de l'ONG ?
- 17) Selon vous, existe-t-il une concurrence entre ONG ?
- 18) Quels sont, selon vous, les principaux enjeux et défis auxquels l'ONG sera confrontée à l'avenir ?

- Je m'appelle Coralie Castiaux, je suis en dernière année à l'UCL Mons option Révisorat. Je réalise mon mémoire sur le contrôle interne et la gestion des risques au sein des ONG. Dans ce cadre-là j'aimerais interviewer responsable ou du moins quelques personnes qui savent me renseigner. J'ai pensé à la vôtre étant donné qu'elle était liée à l'UCL, école où j'étudie. Pour commencer si vous pouviez vous présenter, m'expliquer la fonction que vous avez exercé au sein de l'ONG et votre expérience.
- Moi c'est Thomas, j'ai travaillé pour Louvain Coopération, l'ONG de l'UCL, pendant à peu près 10 ans. Plutôt dans le pôle marketing puisque j'étais **coordinateur de la récolte de fonds de marketing et de la communication**. Mon rôle c'était d'organiser les levées de fonds qui permettent de financer des projets puisque c'est l'ONG qui comme beaucoup est financée une partie par les subside publics et les règles générales en matière de subside publics c'est que l'ONG ne reçoit jamais l'intégralité de son budget, elle reçoit toujours un pourcentage et c'est à elle d'amener l'éco financement c'est-à-dire le solde pour réaliser le projet contractuellement avec le bailleur de fonds si elle n'a pas ce solde à l'échéance qui est fixé, elle devrait en théorie rembourser les subside perçus. Donc c'est vraiment un vrai enjeu institutionnel fort. A ce titre j'étais membre du comité de direction qui était composé de 6 personnes : le DG, le DF, la directrice des projets au sud et le directeur de projets en Belgique, et le directeur d'une business unit chargé de tout ce qui est développement multimédia. On gérait avec le conseil d'administration, par l'entremise de notre DG et du DF qui étaient invités au CA de manière permanente, ce côté-là aussi de la boîte avec les enjeux d'autant de trésorerie, d'équilibre des budgets, d'aller chercher ce fameux financement, d'allouer le financement au bon endroit, on gérait des projets dans 8 pays.
- D'accord parfait.
- Pour info j'ai quitté l'ONG il y a 2 ans maintenant. Je garde un pied dans ce secteur-là puisque à côté de mes activités professionnelles je suis toujours **consultant et formateur sur les techniques de récolte de fonds dans le secteur des ONG**, donc j'ai toujours un pied dans le côté financier, mais toujours dans le côté vente.
- Très bien. Est-ce que vous pouvez me parler de l'ONG ? Quelles sont ses missions principales et ses objectifs ?
- Alors Louvain Coopération a pour mission de **lutter contre la faim, la maladie et la pauvreté** en mettant en place des projets qui soient innovants au nord comme au sud ; c'est-à-dire des projets de lutte contre la pauvreté par exemple des microcrédits, des micro-

entreprenariats. Lutter contre la faim avec des projets d'agriculture durable, d'accès à l'eau. Et lutter contre la maladie avec des projets liés au système de soins de santé, au développement de soins qui sont parfois sous-estimés alors que c'est des prochaines crises épidémiologiques qui vont frapper en premier les pays en voie de développement (des choses comme le diabète, etc), ce sont des maladies non transmissibles mais ce sont des vrais enjeux de santé sanitaires internationaux sur lesquels Louvain Coopération s'est positionné très tôt, donc en soi c'était aussi innovant. En Belgique, comme ils sont liés à la communauté universitaire, notamment de l'UCL, plusieurs projets ont vu le jour : des projets pour sensibiliser les étudiants et les professeurs à ces réalités du développement, à ces enjeux, et des projets pour faire participer aussi la communauté universitaire au sens large (c'est-à-dire les autres universités) sur les thématiques de développement à travers une plateforme qui s'appelle Uniforcop : la plateforme universitaire des ONG de coopération et développement (il y a l'université de Gembloux, celle de l'ULB, de l'UCL) donc les différentes ONG universitaires francophones sont représentées.

Et un autre projet assez innovant qui illustre ce qui est fait en Belgique, c'est IngénieuSud : c'est un cours dans le cursus ingénieur à Louvain qui met en lien des étudiants universitaires en Belgique et des étudiants dans les pays du Sud pour qu'ensemble ils réfléchissent à des solutions à mettre en place dans le pays. Donc par exemple, des étudiants belges et des étudiants béninois réfléchissent ensemble à une solution pour électrifier un village ou pour comptabiliser l'eau pour amener une valeur ajoutée à des déchets de production agricoles. Les étudiants travaillent 2 ans sur ces projets, c'est vraiment intégrer dans les cours et peuvent ensuite aller sur le terrain (donc au Bénin en l'occurrence) pour mettre en place leurs solutions technologiques avec toute une réflexion sur la durabilité, sur ce qu'on appelle les low-tech : les technologies appropriables, ... Donc c'est un projet super innovant qui doit avoir maintenant 5 ou 6 ans.

- D'accord. Pour entrer dans le sujet de la gestion des risques et du contrôle interne, à quels risques principaux est exposé Louvain Coopération ?

De mon point de vue il y a le **risque du sous-financement**, donc le fait que l'association ne puisse pas réunir les fameux cofinancements dans le délai qui est utile, ça c'est un premier risque important. Puis il y a des risques liés aux situations locales, politiques. Par exemple, il y a eu une crise politique au Burundi il y a quelques années ce qui implique que les comptes étaient bloqués, les activités à l'arrêt, etc. Ça c'est un risque externe. Donc ça c'est un risque externe. Il y a aussi des risques internes, puisque ça implique de devoir

gérer des flux financiers à distance et donc (mais ça c'est vrai pour toute structure qui travaille comme ça à distance) il y a des **risques de détournement de fonds, d'abus**, etc., puisqu'il y a un **contrôle qui est moins fort du siège** car forcément il y a de la distance.

- Et justement pour ces risques internes liés aux flux financiers, etc., est-ce que l'ONG a des mesures de contrôle mis en place par rapport à ça ?
- Il y a des **systèmes de doubles signatures**, il y a une **comptabilité qui est intégrée numériquement** puisque tout doit être justifié comme on est sur des subsides aussi. Toutes les **pièces justificatives sont scannées et intégrées au système de gestion** centralisé en Belgique depuis le terrain puisque l'ONG est active au Bénin, au Congo, à Madagascar, au Cambodge, au Togo, au Burundi, au Pérou et en Bolivie. Donc **les comptabilités locales sont intégrées à la Belgique**.
- Donc les sources de financement principales sont les subsides, les dons, y en-a-t-il d'autres ?
- Donc il y a les **subsides** qu'on peut distinguer en plusieurs catégories : il y a les subsides européens ou internationaux, les subsides de grosses structures comme les Nations-Unies, puis il y a les subsides fédéraux pour ce qui est du développement coopération par exemple, des subsides régionaux, des subsides provinciaux dans certains cas. C'est dégressif, forcément les provinces n'ont pas le même impact que l'OMS ou que les Nations-Unies. Des petits micro-subsides communaux sur les activités concrètes très spécifiques locales. Ça c'est pour le pôle subside. Puis il y a les **fonds privés**. Dans les fonds privés on a les fondations comme la fondation Roi Baudouin, et des fondations privées liées à des entreprises ou des familles qui ont des fonds et qui souhaitent faire de la philanthropie. Il y a le **sponsoring** qu'on peut aller chercher auprès d'entreprises qui est aussi une source de financement de Louvain Coopération. Ensuite il y a les **dons traditionnels** : monsieur et madame tout le monde qui donne 10, 15, 40€ ou 10.000€ à titre privé. Tout ça mis ensemble, c'est le panel des recettes d'une ONG comme Louvain Coopération.
- En ce qui concerne les recettes, est-ce que l'ONG a des objectifs ou des indicateurs à atteindre ?
- Oui forcément car il y a un budget qui est introduit. Donc ce budget, il y a une partie qui est subsidiée, et il y a l'obligation contractuelle d'amener le cofinancement qui représente 20% du budget total. Moi à titre d'exemple, il y avait un budget de fonctionnement de l'institution globale de 5 à 6 millions d'€, ça dépendait des années, et je devais avec l'équipe, lever 20% donc à peu près 1,2 million d'€/an sur uniquement les fonds privés

(fondations, entreprises et grands publics). Ça c'était un vrai objectif annuel à atteindre avec toute une série de choses à atteindre.

Autre chose par rapport à la gestion des risques, dans le comité de direction, on a plusieurs outils de pilotage (tableau financier, tableau de bord, ..) dont un en particulier auquel moi j'étais assez attaché. Je l'avais en principal développé à plusieurs reprises puisqu'on a itéré pour l'améliorer avec le temps : c'est un tableau de suivi des cofinancements. Donc c'est un tableau dans lequel j'introduisais pour chacun des projets (car il y avait plus de 40 projets) le budget total, la part subsidiée (imaginons 100.000€ de budget, 80.000€ de subsides), et le solde à chercher (20.000€). Et je mettais les différentes pistes que j'activais avec mon équipe pour aller chercher ces 20.000€. Par exemple la fondation X, la fondation Y et l'entreprise Z. Je mettais ça dans mon tableau avec le montant que j'introduisais et **la gestion du risque se faisait là : la probabilité du risque que j'imaginai**. Ça c'était très empirique, c'est-à-dire que c'est sur mon expérience et celle de mes collègues. Je disais voilà la fondation untel : j'imagine qu'on a 1 chance sur 2 d'avoir les 20.000€ et dans mon budget prévisionnel je ne mettais pas 20.000€ mais $20.000€ \times 50\%$ soit 10.000€. Ça me permettait de gérer quelque part ce risque en disant : voilà j'ai 3 pistes pour aller chercher les 20.000€ (une piste à 10.000€ et 2 pistes à 5.000€), donc je pourrais me dire « ok c'est bon », mais alors là j'oublie de gérer la question « est-ce que je vais avoir les fonds ? est-ce que je vais tout avoir ? ». Et donc en mettant une variable du type « les chances de succès » (50% pour l'exemple ici), oui ok j'ai 20.000€ mais avec 50% pour chacune des pistes, j'ai au final que 10.000€ de potentiel et donc je n'ai pas fini de travailler ; je dois continuer à chercher. Alors forcément, dès qu'une info tombait, par exemple la fondation à laquelle j'avais demandé 10.000€ m'octroyait un financement, je mettais à jour mon tableau. Je mettais « fonds acquis » : sur les 10.000€ que j'ai demandé j'en ai eu 8.000€. Donc voilà il m'en reste 12.000€ à chercher, j'ai encore 2 pistes avec les 2 entreprises que j'ai citées à 5.000€ chacune. Ça **c'était une façon assez efficace de gérer les risques**, en tout cas ça fonctionnait bien là-bas, dans le contexte dans lequel on était. Je ne sais pas comment on travaille dans d'autres associations mais je suis formateur à côté et je forme les associations à la récolte de fonds et notamment à cette gestion du risque, mais juste par cette porte d'entrée-là, les risques de taux de change par exemple je ne touche pas à ça. Donc c'est un outil dont je parle souvent en formation et je sais que pas mal d'associations s'en inspirent ou s'en servent (des associations plutôt de taille moyenne ou petite, parce que les grandes ont leur propre système de contrôle interne, de gestion de risques, etc). C'est plutôt efficace, les retours que j'ai sont plutôt bons là-dessus. La difficulté c'est

d'estimer le pourcentage de succès ou d'échec, donc les 50% etc de manière la plus juste possible, et ça **ce n'est que par l'expérience qu'on peut y arriver.**

- Très bien. Est-ce que l'association connaît des faiblesses par rapport à son contrôle interne de manière générale ?
- Ça c'est une question à laquelle je serais assez en panne de répondre, là il faudrait que je te renvoie à d'autres personnes qui pourront te renseigner.
- En ce qui concerne la gouvernance, est-ce que l'association a des codes de conduite, d'intégrité ou d'ordre intérieur ?
- Oui il y a notamment une **charte d'éthique** par rapport à la récolte de fonds qu'on avait mis en place, par exemple ne pas s'adresser à un groupe pétrolier, ne pas aller auprès d'une entreprise minière, etc. Ça c'était dans les règles éthiques.

Il y a des **règles de transparence**, c'est-à-dire que l'association était membre de Donorinfo qui est une plateforme de transparence financière pour les donateurs. Il y a aussi l'AERF : l'Association pour l'Éthique dans la Récolte des Fonds qui est plus une charge éthique, on parle de transparence dedans mais on n'est pas sur le côté purement financier, c'est plus général. C'est par exemple ne pas utiliser des images qui manipulent l'opinion publique, ... : toute une série de codes de communication.

Il y a un **règlement d'ordre intérieur** bien sûr, assez complet d'ailleurs. Chez Louvain Coopération il y a un manuel de procédures qui prend en compte la distance : les gens qui sont sur le terrain, les limites de signatures, les autorisations pour les dépenses, les processus pour engager une association dans un contrat, ...

- D'accord. Quels sont les principaux moyens de communication de l'association, que ce soit en interne ou en externe ?
- Alors en interne il y avait essentiellement du mail et de l'affichage interne, puisque c'est quand même un petit bâtiment donc il y a des points de réunion. Il y a aussi les réunions formelles et informelles. Et au niveau externe il y avait site internet, réseaux sociaux (essentiellement Twitter et Facebook). Le site web était plutôt un site qui se voulait « vitrine » et avec le temps il s'est développé vers un site un peu plus vivant avec notamment un recours de plus en plus important aux campagnes de dons en ligne. Il y a les newsletters e-mail avec à nouveau un renvoi vers le site internet pour les campagnes de récolte de fonds. Il y a le rapport d'activité, il est obligatoire d'avoir un rapport de gestion dans les critères de gouvernance mais qui est une occasion de communiquer donc qui est assez « bien emballé » comme il va parler aussi aux donateurs pour les rassurer d'une part et les conforter dans leur rôle de donateurs. Il y a également un trimestriel ou semestrielle

maintenant. Donc 2 à 3 fois par an on peut faire une édition spéciale au moment des fêtes ou à un moment qu'on a choisi qui est une occasion pour récolter des fonds aussi, puisque c'est une campagne de récolte fonds derrière. Là ça informe et ça permet de générer des fonds. Alors toute une série d'actions de marketing direct d'évènements de communication style « concert annuel » et des choses comme ça, « soirée avec les donateurs, avec les partenaires » : toute une série d'évènements qui sont organisés.

- Très bien. Considérez-vous Louvain Coopération comme une moyenne ou une petite ONG ?
- Plutôt moyenne. Pour objectiver un peu, j'avais fait tout un travail d'audit dans le secteur à l'époque, et on était classé sur 100 dans le top 20 des associations, on était 15^{ème} ou 16^{ème} par rapport aux associations actives en Belgique (donc il y a notamment la Croix Rouge, MSF, etc.), et on était à peu près du même équivalent qu'Île de Paix. Maintenant ça a changé car avec Uniforcop, à travers ce consortium, ça a rabattu pas mal de cartes dans le secteur des ONG suite à 2 choses : il y a eu tout d'abord un screening qui a été fait par le fédéral, à l'époque je pense que c'était encore le ministre Alexander de Croo. Donc il y a des agréments pour être ONG qui sont reconductibles je pense tous les 5 ou 10 ans et à l'époque où un renouvellement devait être fait pour l'ensemble des acteurs, il a fait passer un screening avec je pense Deloitte qui tait mandaté pour la mission et les OG ont été toutes évaluées sur plein de critères, ça a fait le ménage quand même dans le secteur parce qu'il y en a pas mal qui n'ont pas pu passer le screening et certains ont du fusionner avec d'autres pour atteindre la taille critique pour répondre au critère du screening. Donc 1^{er} élément : le screening, et le 2^{ème} c'est la fusion entre acteurs et Louvain Coopération a fusionné non pas institutionnellement mais a sur un programme particulier et ce programme « en fusion » c'est ce qu'on a appelé Uniforcop, donc c'est à l'initiative de Louvain Coopération, que les ONG universitaires ce sont mis ensemble autour d'un programme commun à exécuter conjointement ce qui leur permettaient d'aller chercher plus de fonds, donc une enveloppe globale qu'individuellement elles n'auraient pas pu aller chercher parce qu'elles étaient trop petites pour la supporter. Donc quand tu vas voir un bailleur en disant que tu as 1 million de budget par an et que tu demandes un budget de 3 millions d'€, on va te dire que tu as un budget de 4 millions alors que tu n'en exécute que 1 d'habitude, rien ne nous dit que tu as les reins assez solides pour absorber cette surcharge et pour bien gérer ces fonds en plus. Tandis que là que tu as un consortium de 5, 6 ONG qui ensemble arrivent peut-être à 25, 30 millions d'€, tu peux prétendre à aller exécuter des plus gros budgets.

- Parfait, une dernière question, selon vous, à l'avenir quels seront les principaux enjeux et défis auxquels les ONG seront confrontées ?
- Je pense à plusieurs choses qui peuvent être contradictoires car c'est de l'incertitude. D'une part, toujours cette ouverture du monde, ce monde hyper connecté et quelque part l'hyper médiatisation des bonnes causes, donc c'est-à-dire que les médias ont un rôle très important, l'hyper connexion aussi. Donc c'est bien d'un côté parce que ça peut faire remonter des problématiques aux yeux de l'opinion publique, mais d'un autre côté ça « morcelle » très très fort le marché des bonnes causes puisqu'on passe rapidement de l'une à l'autre et il y a moins d'engagement profond envers une cause précise, plutôt un engagement diffus sur plein de causes.

Autre chose c'est un peu le repli sur soi et l'individualisme qui se renforcent dans des périodes de crises. Les premières dépenses qui vont être coupées ça va être les dépenses non-essentiels : parmi elles le don. Si on prend la pyramide de Maslow, si on prend le don on voit que c'est quelque chose qui est tout en haut de la pyramide c'est-à-dire dans les besoins de dépassement, d'aboutissement de soi et donc c'est clairement quelque chose qu'en période de crise on va couper puisque ce n'est pas l'« essentiel », c'est d'abord soi, ses proches, puis les autres. Il va vraiment y avoir une contraction de la courbe de dons, on l'a vécu en 2008, 2010 avec la crise financière : plus de 30% de perte pour le secteur. Et je pense qu'ici nous allons aller sur quelque chose d'assez similaire. Et un troisième point c'est la digitalisation et la dématérialisation des formes de dons car il y a une logique de dons. Un don c'est désintéressé, on n'attend rien en retour mais psychologiquement, la littérature montre aussi qu'il y a toujours un phénomène de don et contre-don. Donc quand on fait un don, on attend quand même quelque chose en retour : une gratification, le fait d'avoir un accomplissement de soi, d'avoir un petit cadeau par exemple, ou un merci. C'est pour ça que les campagnes de marketing directes proposent souvent un petit cadeau, un bic, un porte-clés, ... Parce que le fait qu'on reçoive ça dans la boîte aux lettres, la plupart des gens vont dire qu'ils n'en veulent pas et n'ont pas besoin, c'est de l'argent gaspillé. Mais non, les gens qui gèrent ça gèrent les comptes, je sais qu'une prime qui coûte mois de 0,19€ à l'unité est rentable puisque le fait de l'envoyer systématiquement à tous les prospects, va augmenter significativement le taux de réponse et donc les dons récoltés, et donc ça reste rentable. Quelque part on sait que le petit cadeau augmente le don, et donc dans un monde qui se digitalise, on ne sait plus donner quelque chose de tangible, on n'est plus dans le matériel. Donc là il y a aussi un défi : c'est comment faire du rewarding quand on a des processus digitaux ? Un exemple c'est le crowdfunding, c'est la plateforme en ligne.

Souvent on propose un cadeau par la poste. On se rend compte que les causes qui marchent bien sur le crowdfunding ne sont pas les causes sociale ou sociétales, c'est plutôt les projets artistiques et l'innovation entrepreneuriale, parce que là aussi il y a quelque chose de plus tangible.

- Très bien. Encore un grand merci d'avoir pris le temps de répondre à mes questions et d'avoir été aussi réactif.
- Avec plaisir, au revoir.

ANNEXE 3 : RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW AVEC MR. HENSMANS (AMNESTY
INTERNATIONAL)

- Bonjour, je me présente je m'appelle Coralie Castiaux, je suis étudiante à l'UCL Mons en dernière année et je réalise mon mémoire sur le contrôle interne et la gestion des risques au sein des ONG. Pour pouvoir alimenter mon travail, j'interview plusieurs responsables d'ONG. Pouvez-vous vous présenter et expliciter votre mission et votre expérience au sein de l'ONG ?
- Oui je m'appelle Philippe Hensmans, je suis directeur général de Amnesty International Belgique Francophone depuis une vingtaine d'année et ma fonction c'est celle de coordinateur de tout ce que nous faisons en sachant qu'il y a une partie non-négligeable de relations avec d'autres mouvements internationaux puisque nous finançons beaucoup à l'international et la plus grosse partie du matériel que nous recevons (en tout cas du contenu) vient du ... (non audible) international.
- D'accord. Est-ce que vous pouvez-me parler de l'ONG. Quelles sont ses missions, ses objectifs, ... ?
- Vous trouverez déjà beaucoup sur le site web avec les missions, les valeurs, ... Ce que nous faisons en gros c'est défendre les droits humains tels qu'ils sont définis dans la déclaration universelle des droits de l'homme et dans d'autres traités internationaux en menant à la fois un travail de recherche sur ce qu'il se passe, de violation des droits humains et de dénonciation de ces violations. Et donc cela veut dire qu'à la fois il y a des recherches, il y a de rapports qui sont produits (communiqués de presse, rapports, ...) et puis il y a tout un travail de ... (coupure) c'est-à-dire de la lettre au gouvernement concernant une situation particulière jusqu'à une campagne à laquelle vont participer toutes les sections d'Amnesty International dans le monde. Donc ça ce sont les différents modes d'action qui vont regrouper alors le plaidoyer politique au sens strict donc le contact avec le politique. Aujourd'hui on est en train de travailler à la fois sur un projet de résolution de Parlement concernant l'hébergement de jeunes mineurs de la compagnie qui se trouvent sur l'île de .. aujourd'hui, et en même temps un projet de résolution concernant (non audible), il est présenté au Parlement aussi. Donc ça ça fait partie de tout le travail qu'on a lors du contact avec le Parlementaire et des experts, etc pour essayer de toujours éclairer l'aspect droits humains dans ces propositions. Et puis alors ça va jusque dans les campagnes qui vont avec les manifestations devant les ambassades, tout le travail de média, etc. On sort au moins un communiqué par jour via Amnesty, ce n'est pas négligeable. Et puis alors il y a tout un

travail de sensibilisation qui va concerner à la fois les abus : ce sont des expositions, c'est du travail nos groupes locaux et aussi au niveau des écoles : avec les jeunes individuellement mais aussi avec les jeunes dans les écoles. Nous avons des animateurs qui vont faire des animations dans les écoles. Une bonne partie aussi **c'est la collecte de fonds bien entendu puisque nous sommes indépendants à 85% des dons et des cotisations de membres.**

- Très bien. Pour entrer dans le vif du sujet quelles sont les principales sources de financement ? Le don je suppose arrive en premier lieu ?
- Oui le don, enfin toute la gamme : il y a les cotisations de membres, il y a le don ponctuel et puis surtout ce qui nous importe ce sont les dons mensuels donc les prélèvements automatiques (80% des dons que nous recevons viennent de prélèvements automatiques, ce qui est une bonne chose bien entendu. Mais ça peut aller jusqu'au « Leg », aux donations, .. Et donc nous avons des recruteurs sur le terrain, pour le moment ils n'y sont pas. Nous avons des téléphonistes : nos recruteurs ont été recyclés en téléphonistes pour le moment. Et puis nous avons des actions qui se fait via les réseaux sociaux, via la base de données que nous avons, car nous avons une base de données qui contient 450.000 noms (pas tous actifs bien entendu) de personnes qui signent nos pétitions, etc. et à qui on peut demander ponctuellement aussi de devenir membre et de faire un don.
- Et concernant justement les dons et sources de financement, est-ce que vous avez des objectifs à atteindre (par exemple mensuel) ?
- Oui bien entendu. Il faut savoir que nous sommes « taxés » par le mouvement international, nous devons payer une cotisation qui va varier du montant que nous récoltons. Ce n'est pas négligeable, je crois que cette année-ci ça va être 600.000€ sur un budget de 5 millions. Et donc nous avons un budget (côté francophone seulement) qui est élaboré e fin d'année pour l'année suivante et avec des objectifs à atteindre à tous les niveaux y compris au niveau de la collecte de fonds. Si l'on fait du recrutement sur le terrain, ça veut dire qu'une moyenne on attend je pense que c'est 2,8 mandats par jour par recruteur (ça doit être quelque chose qui est réalisable, on a fait des tests). Ça c'est juste un exemple, on aussi de objectifs qui ont été fixé par le Conseil d'Administration il y a déjà un bout de temps qet qui définissent **comment calculer le niveau de réserve nécessaire** et ce n'est pas simplement de dire : il faut 3 mois ou 6 mois de budget, c'est aussi d'autres calculs qui ont été faits, d'autres raisons qui expliquent comment est-ce qu'on définit le niveau de réserves dont nous avons besoin.

- Est-ce qu'il y a des procédures pour vos appels de fonds institutionnels ? Comme par exemple auprès de l'Union Européenne ?
- On n'en a pas. En fait les seuls subsides que nous avons ce sont de subsides qui sont reconnus comme organisation ... (8min30) permanente de la Fédération Wallonie-Bruxelles et c'est un contrat de 5 ans renouvelable avec un rapport annuel en fonction des objectifs qui ont été fixé, dans la demande de reconnaissance tous les 5 ans. Et sinon il y a aussi des subsides d'aide à l'emploi, mais pour le reste on n'a pas d'appel, de demande de subsides de l'Union Européenne.
- D'accord et est-ce qu'il y a un contrôle par rapport à ces subsides qui existent ?
- Alors il y a un contrôle qui est fait par la Fédération Wallonie-Bruxelles, il faut leur remettre un rapport annuel et puis il y a un inspecteur qui est chargé de vérifier ce que nous avons dit. Le contrôle va varier en fonction de .. En fait je crois que c'est l'avant dernière année où le contrôle est quand même plus poussé on va dire. Et ça c'est uniquement en ce qui concerne nos subsides à la Fédération Wallonie-Bruxelles, pour le reste nous avons d'autres mécanismes de contrôle interne.
- Oui j'allais justement y venir. Tout d'abord quels sont, selon vous, les principaux risques auxquels Amnesty International est confronté ? Que ce soit au niveau interne ou externe ?
- **Le risque principal est lié bien entendu aux rentrées d'argent** car à partir du moment où on veut être indépendant financièrement, ne pas dépendre des subsides, cela veut dire qu'on va dépendre des dons individuels et que donc il faut pouvoir les maintenir et attirer l'attention du public : faire comprendre au public que ce que nous faisons est important et mérite d'être financé. Il nous est déjà arrivé que le public ne comprenne pas certaines positions que nous prenons et que nous perdions des membres parce que nous avons pris une position sur le voile par exemple qui choquait beaucoup de gens (enfin, une petite partie de nos membres) et qui ont décidé à ce moment-là de ne plus nous soutenir. **Ça c'est un risque** qui est presque cyclique, **auquel on doit s'attendre**. Et puis il y a des circonstances un peu exceptionnelles comme celles qu'on connaît aujourd'hui avec le Coronavirus parce que c'est un risque sur le long terme. Il ne suffit pas de dire « il y a le confinement maintenant et puis dès que c'est fini on reprend les activités ». Parce que quand vous recrutez quelqu'un en rue, vous le recrutez pour une période de 3 ans on va dire. Et donc tous les recrutements qu'on n'a pas pu faire pendant le confinement, cet argent on va le perdre pendant 2, 3 ans. Ça veut dire qu'il a fallu trouver des solutions qui sont à la fois des économies mais aussi du recyclage de recruteurs en téléphonistes, parce que nous avons les moyens de le faire, nous avons le matériel, on avait les ressources pour le

faire. Et les résultats qui en sortent sont plutôt bons, ça c'est une bonne nouvelle. C'est la raison pour laquelle d'ailleurs **nous avons prévu des réserves qui sont relativement élevées par rapport aux critères d'autres ONG**, pour pouvoir faire front justement à des difficultés comme celle-là, et de rebondir. **Imaginez** qu'un à moment donné on se rende compte **que le directeur est parti avec l'argent**, la caisse, ou quelque chose comme ça, et bien il **faut pouvoir maintenir les activités de l'association** et rebondir en faisant une campagne de communication autour de ça etc. Et donc il faut pouvoir investir. Même chose, chaque année nous prévoyons dans le budget : **imaginons que nous pourrions perdre 10% des subsides, on fait un budget** qui au départ est 10% inférieur en ce qui concerne les subsides, parce que nous devrions les recevoir.

- Pensez-vous à d'autres risques en particulier ?
- Oui il y a les risques internes qui sont liés au départ à des conflits internes. Ça nous est déjà arrivé 2 personnes qui sont en charge du recrutement de la collecte de fonds, qui s'en vont, qu'on n'arrive pas à remplacer ou il y a du conflit qui dure très longtemps et pendant ce temps-là ça stagne. Ça c'est lié aux ressources humaines.
- Et est-ce qu'il y a des dispositifs mis en place par rapport au contrôle interne pour prévenir ces risques ?
- Oui, d'une part nous avons les commissaires aux comptes indépendants qui examinent les comptes chaque année, ou 2x par an je ne sais plus. Ils remettent un rapport à l'assemblée générale. Nous faisons aussi des rapports à l'assemblée générale où tous les membres sont invités (il y en a 150 qui viennent), on présente nos finances, il y a des discussions, des questions sur la façon dont l'argent a été engrangé et dépenser donc de ce côté-là oui il y a une série de mesures. Il y a aussi des mesures au niveau international puisque comme nous payons une contribution à Londres, nous devons justifier le montant de ces contributions et il peut y avoir des contrôles alors qui se font depuis le niveau international sur la façon dont on dépense l'argent et dont on le recrute, dont on le récolte.
- Ok parfait. Par rapport à la gouvernance, avez-vous des règles de bonne conduite, d'intégrité, ou un règlement d'ordre intérieur qui est mis en place ?
- Oui, il y a un règlement d'ordre intérieur qui est mis en place bien entendu, avec toute une série de règles aussi, un rapport annuel que nous faisons au secrétariat international sur des règles de bonne gouvernance et dans lesquelles il y a une évaluation qui est faite à partir de toute une série de critères sur la gouvernance dans l'association. Donc effectivement il y a un règlement d'ordre intérieur qui reprend par exemple (mais qui est important car il est une source de conflit dans beaucoup d'association, il reprend 4 pages je pense), il y a

un **tableau qui reprend les tâches** qui sont affectées à la direction, au conseil d'administration, ce qui évite évidemment beaucoup de conflit. Il y a aussi une **formation qui est faite pour les nouveaux administrateurs** pour qu'ils intègrent évidemment toutes ces règles de bonne gouvernance. C'est un chantier permanent, ce n'est jamais terminé, on essaye toujours d'améliorer ça et il y a un soutien au niveau international en la matière.

- D'accord, très bien. Au niveau de la communication, comment communiquez-vous d'une part en interne et d'autre part en externe ?
- Alors en interne il a la communication stricte à l'intérieur du personnel : il y a une équipe permanente de stagiaire, de bénévoles qui travaillent au secrétariat et où là il y a un intranet, il y a tous les outils qu'on peut imaginer aujourd'hui qui permettent de communiquer. Il y a une réunion de tout le staff qui pour le moment a lieu chaque semaine parce que vu le travail à domicile. On faisait déjà ça auparavant, avant la crise du Coronavirus, **chacun(e) travaillait déjà 2 jours par semaine à la maison**, la transition n'a pas été très compliquée parce qu'on avait déjà les outils et on était habitué à travailler avec des logiciels ad-hoc, mais malgré tout on a augmenté le nombre de réunions, d'abord au niveau de tous le staff et puis chaque équipe se réunit 2, 3 fois parfois plus par semaine pour un peu faire le point, comment ça va, etc.. Plus la gestion de projet : chaque projet a des groupes de travail qui sont basés d'ailleurs sur d'autres outils informatiques. Donc ça c'est la communication interne. Il y a aussi une délégation syndicale, des règles que nous suivons bien entendu, de contact et de fusion d'informations et puis il y a des communications internes au sens du mouvement, c'est-à-dire de la section : ça veut dire le conseil d'administration qui prend ses décisions, qui transmet les informations au secrétariat national via le directeur mais aussi aux bénévoles actifs, mais aussi de façon plus générale : ils invitent l'ensemble des membres, s'ils le veulent ils peuvent se voir. C'est ce qu'on appelle un « Amnesty Intern », qui est un journal (tous les 2, 3 mois) qui informe des décisions qui sont prises au niveau du Conseil d'Administration mais aussi des débats internes au mouvement. Il y a un intranet qui est destiné à tout le monde, il y d'autres outils type intranet : il y a 2 outils qui existent aujourd'hui sur les types de décision et quels types de réponses apporter aux gens quand ils posent des questions parfois embarrassantes. Il y a aussi la communication interne au niveau international tout à l'heure j'ai une réunion avec tous les directeurs européens. Il y a un processus de décision à l'international puisque chaque section envoie 2 délégués chaque année à une assemblée mondiale qui décide des grandes orientations du mouvement. Entre ces sessions il y a des paquets de réunions pour parler des campagnes, des collectes de fonds, de tout ce qu'on fait.

- Ok très bien, j'ai vu que l'ONG faisait partie de DonorInfo, la plateforme de transparence, pouvez-vous m'en parler ?
- Oui c'était quelque chose qui était un peu compliqué au départ parce que le modèle qu'ils utilisaient était plus adapté aux ONG de coopération/développement, ce que nous ne sommes pas, nous ne sommes pas une ONG humanitaire, nous n'apportons pas de l'aide directement sur le terrain, à des populations en détresse et donc c'était un peu compliqué pour nous de faire passer notre modèle dans ce calque qui avait été développée par DonorInfo mais on s'y est mis parce que c'est un outil de référence potentiel pour beaucoup de gens. Je ne suis pas certain qu'il y ait énormément de gens qui s'y rendent. Dans 99% des cas, les gens qui posent des questions de ce type-là c'est des gens qui n'ont pas envie de faire un don, les autres ne font pas ce type de recherche, mais ça doit exister. Donc nous publions des données sur DonorInfo de la même manière que nous les publions sur notre site. Et puis nous faisons partie aussi de l'Association pour l'Éthique dans la Récolte de fonds : c'est donner quelques règles de base sur la manière de recruter des membres donateurs.
- Est-ce que selon vous il existe une concurrence entre les ONG ?
- Oui et non ... Oui parce que l'argent disponible n'est pas infini et je ne pense pas que nous ayons épuisé toutes les ressources et que nous en soyons à nous battre pour les mêmes montants et pour les mêmes personnes, loin de là. Il y a quand même 300 milliards d'€ d'épargne sur les comptes des belges donc il y a encore la place pour les ONG. Oui évidemment on règle ça via les processus entre ONG, par exemple on s'arrange pour qu'il n'y a pas de recruteurs de toutes les ONG en même temps au même endroit. Ça ça été mis en place pour que les gens ne soient pas harcelés à chaque coin de rue. **Il y a sans doute de la concurrence**, disons que comme nous ne sommes pas dans les mêmes matières, quoi que ça se rejoint parfois, que les ONG humanitaires, des choses comme celles-là, c'est un peu particulier, on a un public un peu différent donc de ce côté-là je ne pense pas que la concurrence soit énorme, je ne dis pas qu'il n'y en a pas, mais **ce n'est pas le problème principal**.
- Comment voyez-vous la professionnalisation des ONG en général ?
- Elle est indispensable tout en gardant à l'esprit la nécessité qu'il y a d'en garder l'aspect particulier que (je dois souvent le rappeler aux nouveaux collègues qui débarquent) nous sommes d'abord une organisation bénévole avec un millier de personnes qui sont impliquées dans des groupes locaux et à qui nous devons offrir des services, que nous devons aider, former. Et donc c'est ça qui fait notre spécificité, en même temps, l'exigence

des pouvoirs publics, des médias, etc., nous devons être professionnels dans la communication, dans la manière de récolter de l'argent, de nous organiser. Aujourd'hui c'est parce qu'on a géré de façon professionnelle le travail à domicile depuis maintenant 4-5 ans que nous n'avons eu aucune difficulté au moment du confinement. Donc voilà, malgré tout il ne faut jamais oublier que **ceux qui décident, ce n'est pas le directeur général, c'est le conseil d'administration qui est composé entièrement de bénévoles** que parfois je n'ai jamais vu de ma vie. Donc c'est vrai que cet aspect-là est important et qu'il y a souvent des conflits, c'est clair, suite à cela, parce que c'est mal compris, c'est mal perçu, c'est mal expliqué et les gens sont des difficultés à comprendre ça veut dire quoi d'être un professionnel où ça veut dire quoi être au service de quelqu'un.

- Quels sont selon-vous les principaux enjeux et défis auxquels les ONG seront confrontées à l'avenir ?
- Il y en a beaucoup, d'ailleurs nous avons tout un catalogue d'éléments qui doivent être pris en compte dans une gestion des risques depuis les plus larges jusqu'au plus facile à gérer, on est en train de travailler là-dessus de façon très suivie. Ça va de notre impact climatique (parce que c'est une exigence qui va être de plus en plus présente non seulement d'un point de vue légal mais aussi d'un point de vue de nos membres donateurs) à d'autres risques qui sont là. Il y a d'une part la crise économique qui va suivre suite au confinement, et voir ce qui va rester disponible pour nous, quel type de population nous toucherons (est-ce que ce type de population sera touchée, un peu, beaucoup suite à cette crise économique ?), tout ça ce sont des données que nous ne maîtrisons pas pour le moment, nous constatons que les appels à la collecte de fonds que nous faisons pour le moment marche plutôt bien, mais ici je parle de délai sur les 2, 3, 4 années à venir. En plus il y a toujours, comme dans n'importe quelle entreprise ou ONG, les salaires augmentent de 3% par an, plus ou moins (il y a les indexations, les barèmes, et tout ça). Sans rien faire, sans engager une seule personne en plus, vous avez 3% d'augmentation sur 1 million d'euros, ça fait 30.000€ par an, c'est plus qu'un mi-temps. Donc chaque année on a cette augmentation des coûts et on doit être capable de suivre au niveau des subsides si vous êtes subsidiés, au niveau des dons, et ça ça va être la grosse question parce que **les pouvoirs publics (avec tout ce qu'ils ont maintenant à financer et ce qu'ils vont avoir à financer), je ne suis pas certain qu'ils vont pouvoir continuer à financer un secteur qui n'apparaît pas toujours étant essentiel pour lui et pour le grand public.** Et donc à ce moment-là on va se retrouver devant (c'est déjà difficile aujourd'hui de garantir une croissance d'au moins 3% annuellement des dons, parce qu'il faut récupérer ceux qui s'en vont naturellement, en créer

de nouveaux, et puis il faut créer les 3% en plus. Ça c'est le minimum, sans compter les augmentations du prix de la vie, gaz, électricité, et des choses comme ça. C'est quelque chose de structurel qui est là, et qui s'aggrave lorsque l'on est confronté à des crises comme aujourd'hui. Et donc ça veut dire que peut-être on va devoir prendre des décisions, d'ailleurs pendant 2-3 semaines on a mis nos recruteurs au chômage temporaire le temps de trouver une solution pour qu'ils puissent redevenir employé plein temps en faisant du recrutement téléphonique, mais on ne sait pas combien de temps ça va durer non plus. Pour le moment par exemple on a gelé tous les postes qui ne remplacent pas des personnes qui s'en vont à la pension pour reconstituer une réserve de telle sorte qu'on soit prêt à affronter les 2, 3 années qui viennent et de trouver des solutions qui nous permettent de maintenir quand même notre niveau d'activité à un niveau qui soit celui qu'on espère de nouveau.

- Très bien. Pour justement parler du Coronavirus, est-ce qu'Amnesty International a contribué à la lutte contre le virus ?
- Non, pas directement vu que nous ne sommes pas une organisation humanitaire ou de développement, par contre on a réorienté une grosse partie de notre travail sur l'impact que la crise pourrait avoir en termes de droits humains, c'est-à-dire qu'il y a des personnes plus vulnérables, mais aussi l'usage qui en fait par le gouvernement pour mettre en place des mesures qui sont totalement contraires aux droits humains et qui mettent par exemple toute la société civile en danger. Je pense ici à la Hongrie, à la Pologne, au projet de loi qui est en cours concernant le « tracking » des personnes malades, il y a des soucis d'intérêts en termes de droits humains dont il faut pouvoir tenir compte et donc on travaille là-dessus. On a réorienté une partie de nos postes de travail vers une analyse des droits humains des mesures et des conséquences de la crise du Coronavirus. On vient en aide aux gens, mais pas d'une façon directement humanitaire.
- Oui en effet c'est compréhensible. J'ai une dernière question par rapport au contrôle interne. Connaît-il une ou plusieurs faiblesse(s) ?
- Je ne pense pas, maintenant je ne dis pas ça parce qu'on serait les meilleurs du monde mais oui il y a certainement moyen d'améliorer les choses sur la question de la gestion de certains risques, ça c'est clair. Mais pour l'essentiel je crois qu'on a mis en place suffisamment de procédures pour garantir un bon contrôle et une bonne gestion des risques même s'il peut toujours arriver quelque chose, comme le virus par exemple, qui touche tout le monde et donc qui touche le secrétariat international aussi ce qui veut dire qu'il y a moins d'informations, moins de rapports qui arrivent et donc nous sommes moins à même d'informer, d'agir, et donc forcément ça peut avoir un impact aussi sur la collecte de fonds.

Donc voilà pour le reste, je pense qu'au niveau structurel on a bien progressé. Il y a aussi toute une série de mécanismes de contrôle qui sont prévus par la loi donc des personnes de confiance, personnes en charge des risques psycho-sociaux, ...

- Très bien, eh bien j'ai posé toutes mes questions. Encore un grand merci à vous pour votre temps et pour vos réponses.
- Avec plaisir, bon travail et bonne continuation.
- Merci beaucoup, au revoir.

ANNEXE 4 : RETRANSCRIPTION DE L'INTERVIEW AVEC MME. CLAUSSE (OXFAM)

- Bonjour, je m'appelle Coralie Castiaux, je suis étudiante en master 2 à l'UCL Mons et je réalise mon mémoire sur le contrôle interne et la gestion des risques au sein des ONG. Pour pouvoir alimenter mon travail, j'interview plusieurs responsables d'ONG. Pourriez-vous vous présenter en quelques mots et me parler de votre expérience ?
- Bonjour, je m'appelle Sabine Clause, j'ai une licence en psychologie du travail et des organisations que j'ai obtenue à l'UCL en 1990. Après ça je me suis octroyé 2 années de « pause » où j'ai eu l'occasion de voyager, de suivre des formations en communication, en anthropologie et en néerlandais. J'ai ensuite travaillé durant 14 ans chez AFS programmes interculturels dans diverses fonctions, dont la direction de l'association de 2000 à 2006. Par après j'ai été responsable RH chez Oxfam-Magasins du monde pendant 10 ans et actuellement je suis directrice des services généraux depuis 2017 donc je m'occupe de tout ce qui concerne les RH, les finances, les Immo et facilities.
- Très bien. Pourriez-vous présenter l'ONG en quelques mots ? Quelles sont ses missions/objectifs ?
- Bien sûr. Oxfam est une ONG divisée en 3 catégories : Oxfam-Wereldwinkels dont l'activité principale est la vente de produits du commerce équitable par le biais de 200 boutiques. Les vendeurs qui travaillent dans nos boutiques ne sont que des bénévoles. Le but étant de défendre le droit de chacun à une vie décente étant donné que les recettes soutiennent un mouvement de volontaires qui prône un changement structurel dans le système commercial. Ensuite il y a Oxfam-Solidarité qui va lutter contre l'injustice et la pauvreté à l'aide de programmes de développement, d'aide humanitaire mais aussi grâce à l'organisation de campagnes. Enfin Oxfam-Magasins du monde milite pour un modèle alternatif de consommation et de production. Cette partie de l'association va surtout mener des campagnes de sensibilisation et commercialiser des vêtements de seconde main dans les magasins Oxfam.
- Selon vous, Oxfam se caractérise comme une moyenne ou grande ONG? Privée ou publique ?
- C'est une grande ONG privée. Oxfam-Magasins du monde est une ASBL autonome, elle fait également partie d'Oxfam en Belgique, une coupole qui regroupe également Oxfam Solidarité et Oxfam Wereldwinkels et qui est membre de la confédération internationale Oxfam.
- A quels risques principaux est exposé l'ONG ?

- Quels risques ?
- Eh bien les risques de types financiers, humains, informatiques ou encore météorologiques par exemple, ceux qui vous paraissent les plus importants.
- Alors premièrement il y a le **risque de sous-financement**. Les sources de financement d'Oxfam-Magasins du monde sont **essentiellement des subsides, environ 30%** (dont la DGD, la FWB, Emploi, ...) **et également les ventes qui représentent 70% de nos revenus. Le plus gros risque que l'on court c'est que les subsides décident de ne plus nous alimenter.** Les dons concernent plutôt Oxfam-Solidarité, mais c'est la même chose, **si les gens ne veulent plus donner d'argent, c'est aussi un risque.** Ensuite il y a des risques climatiques. Ça c'est plutôt un risque pour nos partenaires qui se trouvent dans le sud. Si les conditions climatiques ne sont pas optimales, les récoltes ne seront pas bonnes. Un autre risque aussi : il y a 2 ans environ Oxfam Angleterre a été victime d'un scandale. Nous n'avons rien eu avoir dans cette histoire mais cela a terni notre image et réduit la confiance des donateurs. Heureusement ils ont très vite compris que nous n'étions pas du tout concerné par cette histoire et au final, nous n'avons pas trop été impacté. C'est aussi une forme de risque.
- Étant justement en pleine crise sanitaire actuellement, Oxfam a-t-il pu anticiper ce genre de catastrophe et quels ont été les impacts pour l'ONG ?
- Malheureusement non il est impossible d'anticiper une crise d'une telle ampleur .. Oui on a des réserves mais elles sont très faibles. Cela a engendré la fermeture de plusieurs magasins, et du coup une perte importante de chiffre d'affaires. Le personnel a été mis au chômage temporaire. La reprise s'annonce compliquée : la réouverture des magasins ne se fera que la semaine prochaine (18/05/2020) étant donné que ce sont des bénévoles qui y travaillent. Pour limiter les dégâts nous avons 2 plateformes de vente en ligne écoresponsable : Waio, où nous vendons tous types de produits artisanaux (gourdes réutilisables, vêtements de seconde main, jouets pour enfants, etc). Et Open Food Network qui est une plateforme qui regroupe tous nos partenaires producteurs locaux et via lesquels il est possible de faire ses courses.
- Vous avez donc plusieurs sources de financement, comment se déroule la gestion des entrées d'argent ?
- En ce qui concerne Oxfam-Wereldwinkel, chaque magasin a son propre compte bancaire. Donc le montant des ventes se retrouve sur le compte propre du magasin. Les bénévoles vendeurs vont eux-mêmes porter les liquidités directement à la banque.
- Cette procédure est-elle contrôlée par d'autres personnes ?

- Oui, par après il y a un contrôle des ventes qui est effectué par rapport au stock de départ et au stock final. S'il y a un écart positif on le considère comme un don à l'association. S'il y a un écart négatif c'est une perte pour nous mais il me semble que ce ne soit jamais arrivé.
- Avez-vous mis en place des indicateurs de performance, des objectifs et une planification financière ? Si oui, lesquels ?
- Oui bien évidemment nous avons un budget à atteindre qui est de 7 millions d'€ de chiffre d'affaires par an. Ce montant a été calculé sur base de nos recettes et dépenses annuelles ainsi que sur nos objectifs futurs.
- Utilisez-vous des normes comptables pour la présentation de vos comptes ? Si oui lesquelles (IFRS, belges, ..) ?
- En tant que « grande ASBL », nous sommes soumis depuis de nombreuses années aux mêmes obligations comptables que les sociétés commerciales. Nous devons suivre le PCMN et publier nos comptes annuels au format BNB, où nous entrons dans les critères du schéma complet. Le nouveau code CSA ne nous oblige dès lors pas à modifier la présentation des comptes, nous étions déjà dans les critères des normes belges. Par ailleurs, nous sommes également soumis au plan comptable demandé par la FWB, ils sont nos bailleurs, nous devons dès lors suivre également leurs exigences (classement des comptes de charges selon des rubriques et sous rubriques précises).
- Selon vous, le contrôle interne de l'ONG connaît-il des faiblesses ?
- Nous subissons de multiples contrôles, tant par nos bailleurs de fonds que par notre réviseur. Nous n'avons jamais eu de problème. La machine est bien rôdée !
- Existe-t-il une hiérarchie des fonctions au sein de l'ONG ? Si oui, laquelle ?
- Oui, nous avons un organigramme qui a justement récemment été refait pour cette année. Oxfam-Magasins du monde se divise en 4 « départements » : celui des campagnes et de la communication qui va définir et communiquer la ligne politique. C'est lui qui va être responsable de la campagne des dons par exemple, et fonctionne sur base de projets à réaliser et d'objectifs à atteindre. Il y a le département des services généraux (que je supervise) et qui gère les processus « techniques ». Ensuite il y a le département Trade & Log qui définit la stratégie commerciale, et enfin il y a le département réseau qui garantit le fonctionnement et le développement des activités du mouvement Oxfam-Magasins du monde.
- Quelle est l'importance de la communication dans l'ONG ?
- Elle est essentielle, la communication rassure aussi d'une certaine manière les donateurs mais aussi les bailleurs de fonds. En interne on fonctionne beaucoup par mails, Vox, via

l'assemblée du personnel, le jeudi des métiers, etc. En externe la communication se fait via le site web, les réseaux sociaux, la newsletter, les médias au niveau local et national.

- Étant donné qu'Oxfam est une ONG qui dispose d'une partie « commerciale » de par les ventes en magasins, pensez-vous que l'ONG tend à se « professionnaliser » ?
- Se professionnaliser ? Et bien tout dépend de ce que l'on entend par « professionnalisation » ... Si cela signifie que l'on tend à suivre le modèle d'une entreprise par le fait d'être « professionnel », alors oui. Mais cela ne veut pas dire que l'on cherche à faire un maximum de profit, on reste avant tout une association et notre objectif n'est pas là. L'objectif de notre organisation est de lutter contre l'injustice et la pauvreté, et oui, cela passe par la vente de produits dans nos commerces équitables, ce qui permet de subvenir aux dépenses nécessaires telles que les campagnes, les programmes d'aide, etc.
- Selon vous, existe-t-il une concurrence entre ONG ?
- Je ne pense pas, chacune a sa mission et chaque mission est utile. Évidemment on se partage les possibilités de dons et les subventions disponibles, il faut donc être vigilant.
- Enfin une dernière question : quels sont, selon vous, les principaux enjeux et défis auxquels l'ONG sera confrontée à l'avenir ?
- Les changements d'habitudes et de règles qu'amèneront à long terme la crise du COVID ; la crise financière qui impactera le pouvoir d'achat et les finances de l'état (risque de diminution des subsides) ; l'enjeu climatique et le fait que nous travaillons avec des producteurs du sud, eux-mêmes par ailleurs les premiers impactés par le dérèglement climatique.
- Parfait, je vous ai posé toutes mes questions pour ma part. Encore un grand merci pour le temps que vous m'avez accordé.
- Avec plaisir, bon travail.
- Merci beaucoup, au revoir.