**Bhavisya**

Rapport de mission

27 septembre – 18 décembre 2017

Isabelle Conus

**Partie I: ADMINISTRATION ET MANAGEMENT**

* **Bhavisya Nepal et son 1er audit**

De 2010 à 2016, Bhavisya n’a pas été enregistré comme ONG au Népal et travaillait en « sous-traitance » de PA Nepal, ONG népalaise.

Suite au tremblement de terre et à la décision de centrer toutes les activités sur Bhaktapur ainsi que d’ouvrir un shop en collaboration avec les artisans formant es jeunes engagés dans le projet, il a été convenu d’enregistrer Bhavisya, comme ONG népalaise, avec un comité ad hoc, fonctionnant sur la base d’un contrat avec Bhavisya Suisse.

Cette démarche s’est justifiée pour une double raison :

* Promouvoir l’autonomie, la responsabilité et les compétences de gestion de nos partenaires népalais
* Adapter le cadre institutionnel, certaines activités de Bhavisya n’entrant plus vraiment dans le cadre de celui de PA Népal (shop, programme emploi…)

Simple à première vue, cette démarche s’avère particulièrement complexe compte tenu des contraintes administratives extrêmement rigoureuses, que personne ne maîtrise réellement, et d’une certaine nonchalance vis-à-vis de toute démarche administrative, quasi inscrite dans la culture népalaise.

En clair, il faut :

* Enregistrer l’ONG : fait depuis août 2016
* Ouvrir un compte bancaire : compliqué, mais fait…
* Présenter un « project proposal » soit un descritif détaillé de l’ONG, de ses buts, de son organisation, de ses moyens d’existence etc… (en préparation)
* Présenter un audit de l’ONG, via un organisme agréé (en voie d’être fait)
* Présenter un plan de management administratif et financier (en préparation, voir plus loin)
* Demander une autorisation gouvernementale d’exploiter (en préparation)
* Etablir des contrats entre tous les partenaires suisses et népalais impliqués dans le projet (fait mais pas encore approuvé)
* Etablir des contrats écrits et détaillés avec tous les collaborateurs travaillant pour Bhavisya (fait)

En résumé, une montagne de papiers (qui doivent tous être validés par un avocat), indispensables même s’ils ne seront pas forcément lus. A défaut d’autorisation gouvernementale, Bhavisya Népal et le shop ont l’interdiction de recevoir des fonds suisses ou népalais…

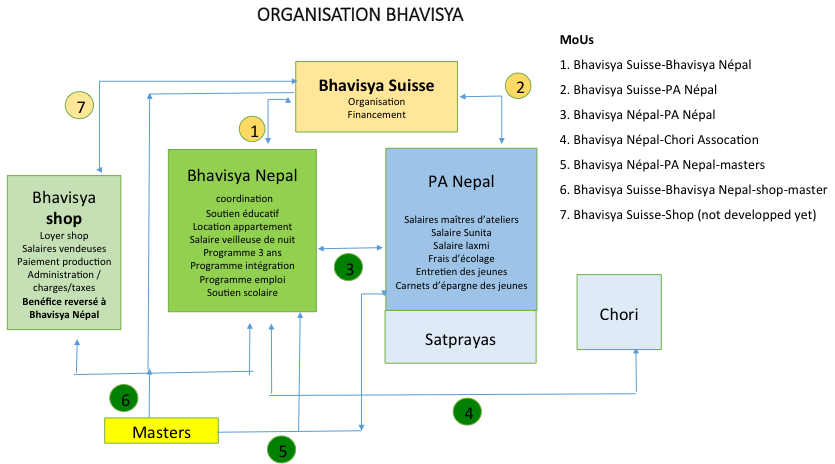
Chaque année, il faudra répéter l’exercice (c’est plus simple que la première fois) et en plus passer par une inspection financière de l’administration qui demande toutes les pièces justificatives des dépenses et recettes, jusque dans le détail des achats de nourriture.

Idem pour le Shop qui est enregistré comme entreprise, sur une base juridique différente de Bhavisya Népal.

En gros, c’est un travail de Sisyphe dans un univers kafkaïen… situation que connaissent toutes les ONG intervenant sur une base reconnue au Népal, en Inde ou ailleurs encore dans le monde, en Afrique notamment.

1. **Etapes administratives successives à superviser (suite à l’audit)**

* Une fois l’audit passé et approuvé, il va falloir **renouveler les autorisations de fonctionnement** de l’ONG.
* (On doit s’attendre à un possible **contrôle des comptes** par le gouvernement, pas sûr pour la 1ère année))
* **Mise en place d’un double système compta**. Gajendra a déjà reçu une liste des différents éléments comptables à gérer suite à des conseils avisés de Hari, le comptable de PA Nepal.
* **MoUs – contrats entre les différents partis sont à finaliser.** Comme le présente l’organigramme ci-dessous, les liens entre les différents partis et partenaires ne sont pas de toute simplicité. Il est conseillé de déterminer clairement des responsabilités, des règles de fonctionnement et d’entente. Les 6 MoUs apparaissant dans l’organigramme ont tous été développés par Simon et Isabelle et traduits en anglais. Le document complet a été distribué à tous les membres du comité népalais.



* **Tous nos jeunes doivent être enregistrés sous contrat légal avec PA Nepal** et les « parents » le signer. PA Nepal devrait également développer un **MoU avec Satprayas**
* Dernier point encore non abordé : **la mise en place d’un système de management,** avec des règlements internes

1. financiers pour les transactions (récépissés pour les salaires, suivi du solde bancaire...)
2. pour le staff (lettres d’engagement, demandes de congé officiel...)
3. pour la mise en place du projet
4. pour le suivi du projet, mais aussi les démarches à entreprendre pour l’achat de matériel conséquent (appel d’offre) etc...

Sarada Kumar Shreshta, un chef de projet expérimenté, s’est proposé de briefer ponctuellement notre staff et renforcer le management de Bhavisya Nepal.

1. **Bhavisya ko Pahila shop**

Le shop est **légalement enregistré au registre du commerce depuis le 4 décembre 2017**. Les démarches ont été réalisées sous la supervision de l’avocat de PA Nepal, Chhonam Moktan, pour un montant de prestation total de 25’000NRs. (CHF 250.-)

Points principaux :

* Nom : Bhavisya ko Pakila = Steps for the futur
* Le shop est enregistré comme une **compagnie** en tant que « Social Sustainable Project ». Il va pouvoir verser ses profits dans l’ONG mais également recevoir des fonds depuis l’étranger.
* Le comité du shop est constitué des **9 mêmes membres que le comité de l’ONG**, c’est à dire Shradha, Geeta, Sunita, Rita, Ramesh, Krishna, Madhu, Sanu, Ravi.

Démarches administratives à finaliser pour le shop :

* Project proposal à développer. Pour l’instant le shop semble être en bonne voie d’autofinancement.
* **Enregistrement du shop au nom de Ramesh** au bureau des taxes pour l’obtention d’un « PAN number », avec demande immédiate d’une lettre d’exemption de taxes
* Compte bancaire à ouvrir avec signature de Ramesh et de Sanu pour chaque mouvement d’argent.
* **C**ontrat pour les 2 shopkeepers et un pour la gestion financière de Gajendra (temps partiel, 5’000NRs) développés et à signer. Gajendra a un deuxième contrat à temps partiel avec l’ONG (10’000NRs).

1. **Le management, les coordinateurs et le comité Bhavisya Nepal**

**Les coordinateurs**

Un **cahier des charges détaillé** à été donné à nos trois coordinateurs internes pour faciliter l’avancement dans ce contexte de travail quelque peu critique. La mise en évidence de la nécessité d’un **travail d’équipe efficace et collaboratif où les informations circulent** semble petit à petit porter ces fruits.

* **Shradha** continue comme « chef d’équipe » et gère le programme 3 ans. Elle a eu le mois de novembre en congé pour son mariage durant lequel Neeru l’a remplacée dans ses tâches. Shradha a bien pris les rênes des démarches à effectuer. Avec les enfants, elle a réussi à instaurer un bon équilibre entre confidente et figure d’autorité au sein du projet
* **Gajendra** est jeune et sans expérience pratique dans la gestion comptable dans une telle structure. En dissociant le shop de l’ONG, un système compta double et rigide doit être mise en place. Une aide externe pour à la mise en place d’un système de comptabilité adéquat est nécessaire.
* **Neeru** a un bon potentiel. Elle est bien organisée. Après quelques tensions comme nouvelle arrivante au sein de l’équipe et quelques mises au point nécessaires, elle a su prendre sa place et travaille bien en binôme avec Shradha dans la réflexion et l’organisation.
* **Sunita** est toujours fidèle au poste. C’est une personne de confiance et d’expérience. Elle fait office de figure mature au sein du groupe de gestion.

**Dans la configuration actuelle du personnelle de Bhavisya Nepal, personne n’est en mesure de maitriser complètement les démarches administratives auxquelles nous sommes confrontés.. L’engagement d’un/une chef de projet expérimenté(e) à temps partiel pour gérer le projet et superviser le travail du staff est envisagé.**

**Le comité**

* Le comité de Bhavisya Népal va se réunir une fois par mois. Les coordinateurs sont responsables de transférer toutes les informations relatives aux enfants du programme 3 ans, aux comptes du mois passé et à l’avancée (ou recul) des processus administratifs!

**Partie II: MAISON BHAVISYA**

Au niveau fonctionnel, la maison Bhavisya dispose enfin d’un **bureau** meublé avec un laptop et le wifi ! Le staff souhaite rapidement acheter une imprimante/photocopieuse/scanner. Mais l’information principale concernant la maison reste sa vente !

**La maison a été vendue** à la soeur de l’actuel propriétaire. Celle-ci vit aux Etats-Unis et vient pour la passation de propriété au mois d’avril 2018, lorsque Simon et Isabelle seront au Népal ! Le comité complet et le staff ont reçu la responsabilité d’investiguer de potentiels nouveaux lieux. Il a été décidé de chercher :

* Un internat hors du bazar principal, question de prix
* Un shop au bazar, question stratégie de vente

Les échéances de déménagement ne sont pas claires mais il a été décidé de trouver un/des nouveaux emplacements **à louer ou acheter (par PA Nepal)** au plus vite. Vu que nous avions signé pour 5 ans de contrat de location, nous avons « imposé » les deux règles suivantes :

* On ne déménage pas avant la fin des examens de SEE (13 enfants finissent leur scolarité obligatoire en avril 2018)
* On ne déménage pas avant de trouver quelque chose d’adéquat pour accueillir les enfants

**Partie III: BHAVISYA KO PAHILA SHOP**

Grace à l’augmentation des marges de ventes et à l’amélioration des prestations des vendeuses (motivées par le 2% de « selling return »), **le shop fonctionne de mieux en mieux** avec des recettes dépassant le lakhs (env. 1'000 CHF) pour le mois d’octobre et de novembre 2017 (haute saison touristique !).

Neelam et Manju assurent une bonne présentation et explication des activités du projet.

**Un système de suivi du stock** sous forme de tableau excel a été développé. Nous possédons désormais une liste exhaustive des produits des différents workshops avec leur propre nomination ainsi que leur prix de production et de vente respectifs.

Un **inventaire du stock** a été réalisé le jour de l’enregistrement officiel du shop et le système de suivi est utilisé depuis cette date également. Gajendra en est responsable et les shopkeepers ont été briefées sur la nécessité d’une certaine rigidité face au suivi des ventes. Ceci a été réalisé pour deux raisons :

* Faciliter l’audit du shop dans une année en connaissance précisément le stock de base et ensuite maintenir un système de suivi pour faciliter les démarches. Le conseiller en audit sera distinct de celui de l’ONG !
* En mars, un nouvel inventaire sera réalisé avec l’espoir de pouvoir quantifier les possibles pertes d’objets (oublis d’écriture de vente dans le livre de compte, « disparitions surnaturelles... »). Si Gajendra été rigoureux, on ne devrait pas trouver de différence entre le premier inventaire (+les objets amenés/-les objets vendus) et le deuxième inventaire.

**Partie IV: PROJETS BHAVISYA**

1. **Programme 3 ans**
2. **Les participants**

Actuellement dans l’internat :

* 12 filles et 4 garçons. tous âgés de 14 à 19 ans.
* Les 3 filles ayant débuté au mois de juin 2017 sont en classe 8. Elles demandent une certaine attention face aux plus grands ; surtout parce que leur parcours de vie ne les a malheureusement pas épargnées et qu’elles paraissent vulnérables.
* **Les 13 autres** **sont en classe 10, donc** **vont tous finir leur scolarité obligatoire (SEE) au mois d’avril 2018**.

1. **L’école**

Le niveau scolaire des enfants n’est pas des plus élevé. Deux explications :

* Le **rythme de vie imposé dans la maison Bhavisya** n’est pas des plus tranquilles. Le temps libre pour les faire se limite principalement aux soirées. A voir s’il faut réaménager les temps d’atelier
* Le **niveau scolaire des enfants entrant dans le programme est souvent bas**. Même s’ils rentrent en classe 8 minimum, leur niveau réel se situerait davantage au niveau de classe 5-6. Il faut donc **s’attendre à un certain pourcentage d’échecs** au SEE (examen de fin de secondaire I) . Par échec, on entend notes ne permettant pas l’entrée au collège, ni à l’accès à quelconque formation ultérieure.

Il est nécessaire de renforcer les liens de collaboration et de communication avec l’école.

1. **Les tuitions**

Les tuitions (appuis scolaires organisés par Bhavisya) ont actuellement lieux entre 5pm et 6.30pm, après une journée déjà bien chargée. Om et Ram semble cependant investis, appréciés et compétents dans leurs branches respectives d’enseignement.

En vue du SEE, nous avons organisé plusieurs séances de discussion avec les professeurs de tuition, les coordinateurs et le comité pour motiver les enfants face aux examens finaux approchant. **Une stratégie de suivi et d’action plus ciblée pour la préparation du SEE** a été développée.

* Possibilité de participation à une heure de cours de soutien journalier supplémentaire à l’école (à confirmer l’utilité après 1 semaine d’essai) sinon possibilité d’un nouveau professeur de tuition pour les samedis (contact de Madhu).
* Réduction progressive des jours de training (congé accordé actuellement tous les dimanches)
* Conseils pour les études en groupe à la maison,
* Nouveau mode d’éducation plus participative aux tuitions
* Natel confisqué, sauf 2-3h le samedi en matinée

1. **Examen SEE et fin de programme**

Nous allons devoir gérer la fin des études obligatoires (SEE) pour 13 enfants actuellement dans notre programme 3 ans.

**5 d’entre eux terminent simultanément la formation scolaire (SEE) et leur programme 3 ans**.. Bhavisya ne financera pas la poursuite des études, ce qui est hors du cadre du programme et des buts de l’association. Les aides envisageables sont la recherche d’un emploi (éventuellement avec une aide à l’emploi durant un an) et d’un logement...). Shradha et Nerru sont chargées de les guider et les soutenir dans ces recherches...Travail difficile de retour à la réalité pour les jeunes.

**8 d’entre eux terminent le SEE mais termineront leur programme Bhavisya dans une année seulement**. Shradha et Neeru sont responsables de leurs trouver des activités éducatives et/ou professionnelles durant les 3 mois d’attente entre les examens et les résultats du SEE. (août 2017)

Par la suite,

* Si les résultats ne leur permettent pas une entrée au collège, ils auront le choix entre refaire le SEE dans notre programme ou sortir du programme Bhavisya ordinaire avec logement à l’appartement. Un programme emploi peut être mis en place, comme pour les 5 qui ont terminé leurs 3 ans
* S’ils réussissent le SSE et décident de poursuivre des études au collège, ils sortent du programme Bhavisya, l’artisanat n’étant plus dans leurs projets futurs

Une **réunion avec les parents** va être organisée pour informer sur :

* les derniers résultats aux examens
* les « activités » spéciales mises en place pour le SEE (cours de soutien, congé aux training...)
* La vie à la maison
* La fin de programme et ses prestations (aide à la recherche d’emploi...)
* Le contrat à signer et l’engagement envers les règlements de PA Nepal

1. **Les trainings**

Un tour d’évaluation de chaque jeune a été fait en atelier. Les résultats sont bons avec une satisfaction des masters aussi bien vis à vis de la progression des jeunes que leurs attitudes/comportements face à la formation.

La réalisation de ces évaluations visait surtout à rediscuter, avec les masters, leur plan de formation respectif. Il y a moins de problèmes avec les formations en peinture et en bois étant donné que ce sont des métiers qui nécessitent des années de perfectionnement. Il est **important d’insister sur la nécessité d’une formation évolutive sur 3 ans et/ou** **réorganiser les formations** avec par exemple la combinaison du tricot et de la poterie.

1. **La housemother**

L’observation du **comportement des jeunes avec la housemother est très positive**. Laxmi n’a pas la position la plus simple face à leur éducation. Entre la nécessité d’autorité l’empathie et un caractère explosif, l’équilibre est parfois difficile à trouver. Laxmi ne cesse de s’améliorer dans sa gestion et dans son investissement au sein de la maison. On sent finalement beaucoup de liens affectueux entre les jeunes et la housemother.

1. **La vie dans la maison Bhavisya**

La vie à la maison se passe bien...et je pense sincèrement que tout le confort est assuré pour les jeunes ! Le comportement collectif semble presque harmonieux avec, bien sûr, parfois des querelles ridicules qui se transforment en problèmes démesurés. Il faut généralement peu de temps pour une mise à plat par Shradha.

L’ordre n’est pas forcément toujours de mise dans la maison. Sur le long terme, un peu plus de **règles** devront être imposées pour, par exemple

* Eviter que les chaussures ou les habits trainent/sèchent un peu dans toute la cage d’escalier
* Faire les lits le matin
* Contrôler les tenues vestimentaires (c’est un peu « fashion sexy » parfois)...

Le **manque de nightguard** actuel ne facilite pas les problèmes de gestion du sommeil par la jeunesse. Malheureusement, le profil d’une femme d’un certain âge, libre de nuit pour un travail est difficile à trouver.

Les **problèmes de santé** sont communs et récurrents. La culture népalaise semble ne voir de solution que dans la rencontre d’un médecin et/ou de médication. Sunita estime un budget actuel autour des 24’000NRs/mois (env. 240 CHF/mois) ce qui nous semble trop élevé! Le budget a été limité à CHF 100.-/mois et les cas spéciaux doivent être soumis pour décision au comité Bhavisya Suisse.

Un **programme d’activités** est assuré à raison d’un samedi par mois, avec un tournus de responsabilité entre le staff et certains masters intéressés. Les programmes envisagés se veulent divertissants et éducatifs. Notre partenaire, Chori Asssociation, sera parfois mandaté pour présenter certains modules de sensibilisation (cycle des femmes, se connaitre soi-même...). Dans le cadre de ces activités, l’achat d’un projecteur serait apprécié.

1. **Programme de soutien à l’emploi**

Le programme emploi est en **stand-by** pour le moment. Une relance reste à envisager (broderie à Suryabinak, plot de Bikram...) Il sera réactivé si nécessaire pour les jeunes qui terminent leur formation

1. **Programme intégration**

Sanu est fier d’intégrer deux jeunes filles handicapées dans son atelier. Les filles sont présentes du dimanche au mardi de 10.30am à 3.30pm avec une supervision par Geeta le mardi de 1.30pm à 3.30pm.

Selon la réussite du projet pilote, son extension sera à envisager dans un second plan. Quelques remarques et questionnements ont toutefois été formulés par Geeta et Rajani :

* La supervision des enfants par un employé de l’entreprise est indispensable
* Comment informer et sensibiliser les employés qui semblent parfois irrités par la présence des filles ?
* Comment éviter l’ennui des filles face à l’accomplissement répétitif des mêmes taches ?

En mars, une spécialiste suisse de l’intégration professionnelle de personnes avec handicap évaluera le programme et pourra certainement éclairer la démarche par des conseils avisés. Une prise de contact avec l’association française prévoyant la création d’une école professionnelle pour jeunes en situation de handicap au Népal serait à prévoir si Bhavisya souhaite développer ces activités d’intégration.

1. **Satprayas**

Le budget global de Satprayas est actuellement d’environ 180'000NRs. Le quart du budget (48’000NRs) est dédié au transport avec deux tiers des enfants bénéficiant de ce service journalier ! Actuellement 3 enfants sont intégrés dans une école normale et deux enfants participent au programme emploi Bhavisya.

Bhavisya assure un soutien mensuel de 74’000NRs, une subvention trimestrielle pour le transport de 14’000NRs et un bonus annuel (50% du salaire) pour Dashein, soit 950’000 Nrs/an (10'000 CHF)

L’ergothérapeute suisse Lory Hess a fait 2 mois de bénévolat au sein de Satprayas entre septembre et octobre 2017. Elle a apporté et rénové du matériel de manière très fonctionnelle. Très appréciée des enfants, elle a fait un réel travail de sensibilisation sur les thématiques de déglutition, d’hydratation et d’hygiène dentaire avec un suivi, une adaptation de l’organisation et des conseils pour la mise en pratique.

1. **Le tour du groupe Suisse**

Le voyage organisé de deux semaines s’est bien déroulé avec un équilibre entre visites touristiques, découvertes du projet et temps libre. Un emploi du temps peut-être un peu surchargé les premiers jours. Les hôtels semblent avoir convenu niveau confort. A tenir compte pour le voyage de mars/avril 2018.

Durant la visite du centre Satprayas par le groupe suisse, Rajani a fait une demande de soutien pour l’achat de nouveaux uniformes pour les enfants (1’000NRs/uniforme). Une donation totale de 17’000NRs a permis de réaliser la moitié des costumes nécessaires. Le solde a été financé par Satprayas. Les uniformes ont été confectionnés.

**Partie V: DISCUSSION ET DECISIONS NECESSAIRES AU SEIN DU COMITE SUISSE**

1. **Réorganiser le staff sur place avec potentiellement**

* un/une chef de projet expérimenté(e),
* un/une coordinateur(trice)
* un/une responsable des finances à mi-temps (1-2x/semaine)

1. **Définir précisément les potentiels soutiens offerts par Bhavisya en fin de programme 3 ans** pour éviter toute attente et toute désillusion des enfants. Il est certain que le staff local est responsable de soutenir les jeunes dans leur recherche d’emploi et de logement.
2. Problème des **lacunes scolaires en début de programme**. Même si les jeunes rentrent généralement en classe 8, leur niveau est plutôt proche de la classe 5-6. Doit-on prendre en considération leurs faiblesses, s’adapter et développer un programme évolutif sur 3 ans pour construire une base éducative solide avant le modèle dual? Doit-on réduire les temps de training ?
3. Contacter Kam for Sud, une association tessinoise réalisant des projets au Népal et possédant un **magasin au Tessin**. Serait-il intéressant d’y placer les produits développés par nos ateliers ?
4. Vu les dépenses actuelles pour la mise en place administrative, le comité Bhavisya Suisse va devoir faire preuve **d’innovation pour assurer la recherche de fonds** (env. 65'000 CHF/an)

Décembre 2017 Isabelle Conus