



**POLITIQUE DE  
MOBILISATION DES FONDS  
DE L'ORGANISATION  
HOPE OF LIFE DRC**



## Résumé

L'étude a comme objectif d'examiner l'état de la mobilisation de fonds au sein de l'organisation Hope Of Life DRC et de recenser les bonnes pratiques. Le but consiste à: a) répertorier les stratégies/politiques existantes de mobilisation des ressources; b) cerner l'expérience et les bonnes pratiques liées à leur mise en œuvre; c) examiner la coordination entre les entités et en leur sein dans leurs villes sièges et sur le terrain; d) passer en revue le fonctionnement et les effectifs des unités/bureaux de mobilisation des ressources; e) chercher à comprendre le point de vue des principaux Membres contributeurs.

### Principales constatations et conclusions

Le rapport renferme cinq recommandations. Les enseignements tirés et les bonnes pratiques sont exposés dans le chapitre VI.

L'organisation HOL-DRC devra mettre en place des structures et des mécanismes clairement identifiables consacrés principalement à la mobilisation des ressources aux fins de la mise en œuvre systématique de la stratégie/politique de mobilisation des ressources, de la surveillance et de mises à jour régulières. L'existence d'une structure et sa taille varient d'une entité à une autre. L'organisation dont une part importante des recettes provient de contributions volontaires ont des structures séparées pour traiter avec le secteur privé et d'autres bailleurs de fonds et partenaires.

La mobilisation des ressources n'est désormais plus considérée en termes purement transactionnels; elle est perçue comme la recherche de rapports durables avec les donateurs comme partenaires, ce qui exige des stratégies de communication efficaces de même qu'un dialogue permanent et un service de soutien.

La plupart des donateurs reconnaissent qu'il serait souhaitable de renforcer les ressources de base, mais de nombreux facteurs les incitent à verser des contributions aux ressources autres que les ressources de base: le besoin de visibilité et de reconnaissance, les pressions exercées par les parlements, les médias et les contribuables en général en faveur d'une plus grande responsabilisation; l'incapacité de surveiller le financement des activités de base et d'en faire rapport de manière satisfaisante; les examens de plus en plus minutieux des autorités budgétaires, d'audit et les préoccupations grandissantes à l'égard de l'optimisation des ressources et de la gestion axée sur les résultats des organisations et de leurs dépenses. Il est plus facile, avec les contributions à objet désigné/réaffectées, de s'assurer que les fonds sont alignés sur les priorités des donateurs.

Les contributions à objet désigné représentent un obstacle de taille pour ce qui est des impératifs de la planification stratégique à long terme, de la stabilité et de l'établissement des priorités de Hope of life RDC; elle entraîne souvent la fragmentation des mandats, les priorités des donateurs pouvant l'emporter sur les priorités organisationnelles ou prescrites. De nombreux donateurs reconnaissent que la prévisibilité à long terme du financement facilite la planification à long terme et favorise une exécution plus efficace des programmes. L'intégration d'objectifs de mobilisation des ressources aux plans stratégiques et aux budgets-programmes mène à une mobilisation plus réussie des ressources.

En outre, la plupart des donateurs fondent leurs décisions de financement sur leurs propres évaluations de l'efficacité de l'organisation, sa capacité de tenir compte des priorités



## Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)

et des intérêts politiques du donateur, son système de gestion axée sur les résultats, les perspectives d'un dialogue politique avec sa haute direction, les plans stratégiques de l'organisation, la responsabilisation et la transparence et des facteurs connexes. Il y a un lien direct entre les résultats que les organisations obtiennent et les types de financement qu'elles reçoivent. Des études externes menées par des grands donateurs ont servi de signal d'alarme à de nombreuses organisations et les ont encouragées à se livrer à une introspection minutieuse, à améliorer les procédures et les pratiques et à faire des efforts pour améliorer l'efficacité et l'efficacités.

L'examen a aussi révélé que la dépendance de la plupart des organisations à l'égard d'un petit nombre de donateurs pour une part prépondérante de leur financement persiste. L'apparition de donateurs non traditionnels, étatiques et non étatiques, semble avoir peu contribué à modifier la situation. L'élargissement de la base des donateurs à des entités non étatiques comme des entreprises du secteur privé, des fondations philanthropiques et des clients privés très fortunés a des répercussions sur le fonctionnement des organisations, les obligeant à mettre en place des mécanismes de diligence raisonnable, de transparence et de responsabilisation.



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)

La gestion des risques s'est révélée un élément critique de la mobilisation des ressources étant donné les risques plus élevés associés à la collecte de ressources auprès d'entités non étatiques. Les processus et les procédures de diligence raisonnable applicables aux éventuels cas de fraude, de faute, de détournement de fonds et de malversations financières figurent parmi les priorités tant des organisations que de leurs donateurs. Alors que les donateurs aimeraient que les organisations absorbent tous les coûts liés à l'atténuation des risques supplémentaires, ces dernières aimeraient transférer au moins une partie de ces coûts aux donateurs. Au sein de nombreuses organisations, le processus de diligence raisonnable a été confié aux personnes mêmes qui recueillent des fonds auprès des entités assujetties à la diligence raisonnable, ce qui représente un conflit d'intérêts. La désignation d'unités distinctes chargées d'exercer une diligence raisonnable avec la participation d'autres départements préviendrait ce genre de conflit. La rationalisation des étapes communes du processus de diligence raisonnable de manière à ce qu'elles n'aient pas à être répétées séparément par chaque organisation accroîtrait l'efficacité (recommandation 4).

Les restrictions à l'utilisation des ressources imposées par les donateurs et leurs demandes de rapports supplémentaires ont des répercussions intrinsèques sur les ressources, notamment des coûts de transaction plus élevés. De nombreux donateurs et certaines organisations reconnaissent que les modes et systèmes actuels de présentation de rapports ne répondent pas aux exigences et aux attentes des donateurs, qui découlent principalement des préoccupations exprimées par leurs propres parlements et commissions parlementaires au sujet de la responsabilisation. Afin de minimiser le fardeau administratif et de réduire les coûts de transaction, il faudrait chercher à en arriver à un système commun d'établissement de rapports selon un modèle qui répondrait aux attentes des donateurs et engloberait les exigences essentielles quant au contenu, à la périodicité et à l'utilisation finale des fonds (recommandation 5).

L'organisations se fait concurrence pour obtenir des ressources dont la quantité est limitée, mais il est possible de coordonner les pratiques au sein des organisations et entre elles.

Le besoin de formation pour les spécialistes de la mobilisation des ressources et, dans une mesure moindre, tous les autres membres du personnel est de plus en plus reconnu. Il serait souhaitable d'organiser des communautés de pratique ou des réseaux informels similaires où les spécialistes de la mobilisation des ressources pourraient partager les enseignements tirés et les bonnes pratiques.

Un dialogue soutenu et ciblé s'impose de toute évidence entre l'organisme HOL-DRC et leurs donateurs pour examiner, afin d'y trouver des solutions pratiques, tout une série de questions, dont une utilisation plus souple des ressources pré affectées, mentionnée ci-dessus; le coût de rapports supplémentaires; le principe de l'audit unique par opposition aux missions de vérification; des évaluations externes par opposition aux fonctions de surveillance des entités; l'élaboration d'un modèle normalisé pour la présentation de rapports aux donateurs, qui réponde aux exigences de la plupart d'entre eux tout en étant assez flexible pour pouvoir être adapté par différentes entités; des mécanismes de partage des risques découlant d'opérations dans des contextes fragiles.



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)

L'organisation HOL-RDC reconnaît l'importance de renforcer les partenariats avec les donateurs. Il est essentiel qu'elle identifie les donateurs, nouent et entretiennent des rapports avec eux et répondent à leurs besoins, leurs priorités et leurs demandes. Dans le contexte mondial actuel de la baisse des contributions, le renforcement des partenariats avec les donateurs demeurera un défi pour l'organisation HOPE OF LIFE DRC.

#### **Recommandations présentées aux organes délibérants**

- **Les organes délibérants de Hope Of Life DRC devraient examiner régulièrement la stratégie/politique de mobilisation des ressources, notamment en orientant et en supervisant sa mise en œuvre et en veillant au suivi et à l'examen de mises à jour périodiques (recommandation 1).**
- **L'Assemblée générale et les organes délibérants de Hope Of Life DRC devraient demander aux donateurs de faire en sorte, lorsqu'ils versent des contributions à objet désigné, que le financement soit prévisible, à long terme et conforme au mandat principal et aux priorités des organisations (recommandation 2).**



Hope of life DRC

Table des matières

	<i>Paragraphes</i>	<i>Page</i>
Résumé.....		iii
Abréviations .....		viii
I. Introduction.....	1–14	1
II. Cadre institutionnel .....	15–78	5
A. Stratégie/politique.....	22–32	7
B. Mandat.....	33–37	9
C. Mobilisation des ressources et partenariats .....	38–42	10
D. Prévisibilité du financement .....	43–62	11
E. Diversification .....	63–68	14
F. Structure .....	69–74	16
G. Perfectionnement professionnel: outils, lignes directrices, manuels et formation .....	75–77	17
H. Exemples .....	78	18
III. Gestion des risques .....	79–93	21
IV. Restrictions et exigences imposées par les donateurs .....	94–103	24
V. Coordination .....	104–113	27
VI. Enseignements tirés et bonnes pratiques.....	114–115	31
VII. Incidence de la crise économique mondiale.....	116–120	33
VIII. Aller de l'avant .....	121–124	34
<b>Annexes</b>		
I. Stratégie/politique et structure de mobilisation des ressources .....		35
II. Composition des bureaux de mobilisation des ressources et ressources à leur disposition.....		52
III. Résultats de l'enquête auprès des coordonnateurs résidents .....		63
IV. Aperçu des décisions que les organisations participantes sont appelées à prendre au sujet des recommandations du Corps commun d'inspection.....		64



## I. Introduction

Étant l'une des organisations humanitaires, Hope Of Life DRC est fier de la haute estime dont il jouit, tant parmi ceux qui bénéficient de ses services que parmi ceux qui l'appuient. La présente politique, ainsi que le Code de déontologie des collecteurs de fonds de Hope Of Life DRC, a pour but de donner aux collecteurs de fonds, des principes directeurs à appliquer dans la mobilisation des fonds, quelle qu'en soit la provenance.

### Objet

Cette politique définit les responsabilités générales en matière de collecte de fonds ainsi que les responsabilités spécifiques des collecteurs de fonds et des donateurs pour ce qui est de l'usage et du contrôle des fonds.

### Énoncé

- que les collecteurs de fonds fassent preuve en toute circonstance d'équité, d'honnêteté et d'intégrité et agissent dans la transparence;
- qu'ils respectent et appliquent dans toutes leurs activités les principes, pratiques, règles et règlements de l'organisation;
- qu'ils s'estiment comptables envers les donateurs des fonds perçus et s'interdisent dans leurs écrits et illustrations d'exploiter les souffrances humaines ou de porter atteinte à la dignité des individus;
- qu'ils ne tirent aucun profit personnel de leurs activités, à l'exception du salaire ou de la rémunération forfaitaire qu'ils perçoivent;
- Ces derniers ont avant tout le droit d'être informés, de façon détaillée et en temps voulu, de l'utilisation qui a été faite de leurs dons;
- que tous les dons reçus soient utilisés dans des délais raisonnables et aux fins prévues;
- que le coût des collectes ne dépasse jamais un pourcentage des recettes jugé généralement acceptable par les spécialistes et le public et qu'un juste équilibre soit établi entre les coûts, les recettes et la qualité des prestations;
- que les dons reçus soient comptabilisés et contrôlés selon une méthode comptable agréée et que des rapports exacts soient mis en temps utile à la disposition du public afin de le renseigner notamment sur le montant des dons recueillis, leur utilisation et la proportion nette consacrée à la cause ou au projet prévu.



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)

Cette politique est applicable dans l'ensemble de l'organisation HOL-RDC à tous les collecteurs de fonds intervenant auprès de particuliers, de sociétés, du grand public, etc.

Les collecteurs de fonds sont encouragés à signer le Code de déontologie et à se faire inscrire comme tels auprès du Secrétariat Général de l'organisation Hope of life DRC.

La présente politique a été adoptée le 25 novembre 2017 par l'Assemblée générale de Hope of Life DRC à sa 3<sup>e</sup> session.

## Contexte

1. La mobilisation des ressources revêt une importance croissante pour toute l'organisation HOL-DRC à la lumière de l'augmentation des fonds, de la crise économique mondiale, de la diminution des flux de ressources et de l'accroissement des exigences en matière de responsabilisation. Bien que l'on reconnaisse qu'il ne saurait y avoir de solution toute faite, et que l'organisation doit mobiliser les ressources de manières différentes, toute a certain points en commun.
2. Les grands donateurs voient de nombreux avantages dans l'engagement envers les organisation Hope of life DRC, avantages qui les persuadent de leur accorder des fonds ou d'en accorder par leur entremise: neutralité et légitimité politiques; gouvernance fondée sur les principes et les normes du développement mondial; abondance de ressources en capital et savoir-faire; services consultatifs et assistance technique; faibles coûts de transaction; large base technique; économies d'échelle; gains d'efficacité; vaste portée géographique; financement à grande échelle axé sur des priorités clés; contribution aux biens publics mondiaux; appui à l'innovation; rôles de leadership que joue Hope of life DRC l'égard des donateurs; mandats et légitimité pour aider à gérer les situations de conflit; plateforme d'action dans chaque pays du monde.
3. En revanche, des problèmes concernant la responsabilisation et le contrôle, ainsi que la complexité, la fragmentation, le chevauchement des mandats et la coordination, constituent certaines des lacunes imputées au financement par le truchement des organisations. Plus les préférences d'un gouvernement se rapprochent de celles d'un organisme multilatéral, plus susceptible est le gouvernement de financer l'organisme multilatéral et de ne pas être préoccupé par le risque de perte d'influence sur le fonds. Lorsque la mobilisation des ressources s'inscrit, les facteurs suivants sont pris en compte: les priorités dans les zones d'intervention convenues au niveau intergouvernemental comme les Objectifs du Millénaire pour le développement et les buts et objectifs définis dans le cadre d'autres conférences internationales; les priorités des donateurs en matière de politique étrangère; les besoins, exigences et priorités nationales du pays..
4. Dans sa résolution 67/226 de 2017 les activités opérationnelles de développement de l'organisation, l'Assemblée générale, tout en mettant l'accent sur les priorités des donateurs, a défini plusieurs grands enjeux liés à la mobilisation des ressources, comme la nécessité



Hope of life DRC

d'adapter le financement, tant en volume qu'en qualité, et de le rendre plus prévisible, plus efficace et plus efficient; l'importance d'élargir la base des donateurs; l'importance de développer une

«masse critique» de ressources de base; la nécessité de veiller à ce que toutes les ressources de base et autres ressources disponibles ou attendues soient regroupées dans un cadre budgétaire intégré; la nécessité d'éviter que les ressources de base ou ordinaires servent à financer des activités qui devraient l'être au moyen de ressources extrabudgétaires ou autres que les ressources de base



Hope of life DRC

## A. Stratégie/politique

5. La mobilisation des ressources est reliée principalement aux contributions des donateurs et a donc fait plus de progrès dans le cas des fonds et programmes et des entités opérationnelles qui comptent presque exclusivement ou essentiellement sur ce mode de financement, que dans le cas de ceux qui dépendent principalement ou entièrement des quotes-parts.
6. L'élaboration d'une stratégie permet d'éviter d'envoyer des messages différents aux donateurs. Elle aide à prévenir la concurrence interne pour les ressources, à réduire la fragmentation des efforts de mobilisation des ressources, à accorder la priorité au besoin de renforcer les capacités et les efforts de mobilisation des ressources à tous les niveaux de l'entité et à créer un sentiment de responsabilité partagée, d'où une meilleure planification des ressources. Elle permet d'allouer les ressources où elles sont le plus nécessaires pour finalement aboutir à l'exécution complète des programmes et à un impact étendu.
7. Un grand nombre d'entités ont en place des stratégies et politiques pour la mobilisation des ressources. Dans certains cas, celles-ci ne sont approuvées qu'à l'interne, au niveau du directeur Exécutif ; dans d'autres cas, elles sont soumises à l'approbation des organes délibérants. Dans la plupart des cas, elles sont mises à jour périodiquement. Même de nombreuses entités qui n'ont pas de stratégie reconnaissent leur nécessité pour mener à bien la mobilisation des ressources.



Hope of life DRC

8. Des facteurs externes comme la situation de l'économie mondiale, les décisions prises par les capitales et les implications politiques influent sur la mobilisation des ressources. Des facteurs internes comme les activités du chef de secrétariat, du conseil d'administration et de l'organe délibérant constituent un environnement favorable au succès de la mobilisation des ressources.
9. Le chef secrétaire Général de Hope Of life DRC travaille activement à la mobilisation des ressources et est considéré comme le principal mobilisateur. Tous les fonds et programmes, qui dépendent des contributions de donateurs, considèrent leur chef de secrétariat comme le leader du processus de mobilisation des ressources. En plus de surveiller et d'assurer la mise en œuvre de la stratégie de mobilisation des ressources, le chef de secrétariat dirige les activités de promotion de son organisation et de relations extérieures, établit des liens durables et donne l'impulsion voulue aux négociations au plus haut niveau (notamment avec le gouvernement, Organisations du système de Nations Unies, Bailleurs de Fonds, organisations internationales, des entreprises privées et des fondations).



Hope of life DRC

La mise en œuvre de la recommandation qui suit devrait renforcer la transparence et la responsabilisation de la mobilisation des ressources.

#### **Recommandation 1**

**Les organes délibérants de l'organisation HOL-DRC devraient examiner régulièrement la stratégie/politique de mobilisation des ressources, notamment en orientant et en supervisant sa mise en œuvre et en veillant au suivi et à l'examen de mises à jour périodiques.**

### **B. Mandat**

10. Il semble exister un lien étroit entre le mandat de base d'une organisation et sa capacité d'attirer les contributions, ce qui fait qu'il est relativement facile pour certaines et difficile pour d'autres de se procurer des ressources. Un mandat clairement identifiable et évocateur facilite la mobilisation des ressources: il y a de grandes chances que les gens se sentent davantage interpellés par les enfants, par exemple, que par le temps qu'il fait ou la navigation maritime. Il incombe à une organisation de faire connaître et comprendre son mandat par son activisme, l'engagement du chef de secrétariat et l'engagement avec d'autres partenaires. Les organisations qui réussissent à bien définir leurs objectifs dans un cadre stratégique axé sur les résultats, à mesurer les résultats obtenus, à présenter ces résultats de façon attrayante aux donateurs et à fournir un rendement optimal, réussissent à attirer d'importantes ressources.

### **C. Mobilisation des ressources et partenariats**

11. Le Directeur Exécutif a observé une nette tendance chez la plupart des organisations qui dépendent des contributions volontaires, à savoir qu'elles ont cessé de chercher à mobiliser les ressources en termes purement transactionnels pour établir avec les donateurs-partenaires une relation durable et prospère par le biais de stratégies de communication efficaces.

12. HOL-DRC considère que les partenariats et la mobilisation des ressources sont étroitement liés. HOL-DRC mobilise des ressources pour des engagements communs afin de maximiser les résultats, la responsabilisation et la visibilité et de minimiser les risques. Lorsque HOL-DRC établit une relation dans le contexte de son travail, qu'il s'agisse des domaines d'intervention et priorités des donateurs, l'accent est mis non pas sur la relation personnelle, mais sur la question. De plus, ce ne sont pas que les personnes travaillant dans les bureaux de mobilisation des ressources de HOL-DRC qui œuvrent à la mobilisation des ressources; tous les membres de l'organisation jouent un rôle à cet égard, parce que tout le personnel de HOL-DRC, y compris les cadres, s'intéresse de près aux résultats.

13. Le Directeur Exécutif encourage les organes à mettre en place des mesures pour renforcer les partenariats avec les contributeurs afin que la mobilisation des ressources soit perçue comme un processus continu de mise au point de relations durables avec les partenaires par le biais, notamment, de communications régulières et efficaces, plutôt que comme une activité purement à caractère de financement.



Hope of life DRC

## **D. Prévisibilité du financement**

14. L'une des questions les plus importantes pour l'organisation est de s'assurer de la disponibilité à long terme des ressources sur une base prévisible afin de pouvoir planifier et exécuter leurs programmes. Dès le début de la recherche, il est apparu évident que l'augmentation des contributions à objet désigné au cours des deux dernières décennies a été vertigineuse. Cela s'explique principalement par l'exigence d'une visibilité, d'une responsabilisation et d'une transparence plus grandes de la part des donateurs qui cherchent à répondre aux demandes de leurs parlements et de leurs contribuables.

15. Parallèlement, du point de vue de l'organisation, le manque de prévisibilité à long terme des contributions à objet désigné constitue un obstacle de taille pour ce qui est des impératifs de la planification stratégique à long terme, de la stabilité et de l'établissement des priorités. Dans un climat d'incertitude, ceux-ci ont tendance à s'en ressentir, d'où une possible fragmentation des mandats. Étant donné que ce sont les donateurs qui fournissent les ressources, leurs priorités pourraient l'emporter sur les priorités organisationnelles ou prescrites. De nombreux donateurs et la plupart des organisations reconnaissent que la prévisibilité à long terme du financement facilite la planification à long terme et favorise une exécution plus efficace des programmes.

16. La majorité des organisations définissent leurs objectifs de mobilisation des ressources à partir de leurs plans stratégiques pluriannuels. Ceux-ci sont traduits en programmes de travail et en budgets, ce qui permet aux organes délibérants de voir le lien entre les priorités stratégiques de l'organisation et les ressources requises pour les réaliser.

17. L'affectation des fonds à des fins spécifiques rend particulièrement difficile le fonctionnement de l'organisation. Leurs organes délibérants s'attendent à ce qu'elles gèrent les ressources, mais cela constitue un problème lorsque l'utilisation de la majorité des fonds a été spécifiée alors que les priorités de l'organisation changent. Les organisations ne disposent d'aucune marge de manœuvre et il faut être un fin négociateur pour que les fonds demeurent utilisables. Le risque d'avoir surtout des contributions à objet désigné, c'est qu'il peut se produire une fragmentation des priorités et des mandats confiés par les organes



## Hope of life DRC

délibérants compte tenu des priorités des donateurs. Un aspect positif de l'affectation est qu'elle a rapproché les organisations de leurs Membres dans les discussions sur les questions de fond au niveau mondial. Afin de réduire le montant des fonds à objet désigné, l'organisation souhaiterait obtenir un financement à caractère moins restrictif, pour un thème, un pays ou une région, d'où une certaine souplesse d'utilisation. Les contributions à objet non désigné permettent le financement de nouvelles situations d'urgence et d'opérations marquées par un sous-financement ou de crises oubliées ne faisant pas l'objet de contributions spécifiques.

### *Optique des Membres*

18. Il est ressorti des entretiens avec les représentants des Membres et de leurs réponses au questionnaire que la plupart des Membres fondent leurs décisions en matière de financement sur leurs propres évaluations de l'efficacité de l'organisation, de son principal mandat, du leadership dont fait preuve le chef de secrétariat, de l'alignement sur les priorités de la politique étrangère, de sa gestion axée sur les résultats, des plans stratégiques, de la responsabilisation et de la transparence de l'organisation, des mécanismes de surveillance et de facteurs connexes. Les donateurs ont indiqué qu'il y a un lien direct entre les résultats obtenus par les organisations et les types de financement qu'elles reçoivent.

19. Les donateurs reconnaissent qu'un financement prévisible à long terme facilite la planification et contribue à une exécution plus efficace des programmes. S'il est vrai que les fonds ne devraient pas dans la mesure du possible être pré affectés, les donateurs s'attendent à ce que les organisations utilisent les ressources de base de façon stratégique et responsable dans les domaines prioritaires. Le Directeur Exécutif est d'accord avec les donateurs qui ont fait observer qu'il serait utile d'avoir des « dialogues structurés sur le financement » avec les organisations de manière à s'entendre sur un ensemble de résultats à atteindre durant la période du plan stratégique, ainsi que sur le niveau de financement requis et les moyens de financer les résultats concrets. Il a aussi été suggéré d'organiser un « séminaire technique » pour discuter de la question de l'assouplissement des critères d'affectation, lequel réunirait des unités chargées de la mobilisation des ressources au sein de l'organisation Hope of life DRC et des représentants clés de services de programmation et d'audit des donateurs.

20. De nombreux donateurs soutiennent qu'il serait possible de mieux veiller encore à ce que les ressources, y compris celles qui sont liées au budget ordinaire, soient dépensées de la manière la plus efficace et la plus efficiente, et que des mesures concrètes sont nécessaires à tous les niveaux pour dépenser de manière plus judicieuse, exécuter les programmes d'une façon nouvelle et, dans l'ensemble, faire plus avec moins. L'utilisation des ressources de base pour financer des coûts indirects non recouverts liés à des contributions à objet désigné suscite des préoccupations qui pourraient avoir un effet dissuasif sur ceux qui versent des contributions aux ressources de base.

21. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

### **Recommandation 2**

**L'Assemblée générale et les organes délibérants de l'organisation Hope of life DRC devraient demander aux Membres de faire en sorte, lorsqu'ils versent des contributions à objet désigné, que le financement soit prévisible, à long terme et conforme au mandat principal et aux priorités de l'organisation.**

## **E. Diversification**

22. La plupart des entités continuent à dépendre d'une poignée de donateurs pour la



Hope of life DRC

majeure partie de leurs ressources; les résultats des efforts entrepris pour diversifier la base des donateurs et réduire la dépendance à l'égard d'un petit nombre d'entre eux, à la demande fréquente de l'Assemblée générale, du Conseil économique et social et de la plupart des organes délibérants, ont été lents et limités.



Hope of life DRC

23. D'après la liste des donateurs dressée par l'organisation, il est évident qu'un donateur peut être considéré comme traditionnel par l'organisation.

24. Le Directeur Exécutif encourage les organes à inclure dans leurs stratégies de mobilisation des ressources des mesures spécifiques pour élargir la base des donateurs et diversifier les sources de financement afin d'en améliorer la prévisibilité.

## F. Structure

25. Il faut effectuer des dépenses pour collecter des fonds. Les organisations étant de plus en plus nombreuses à se livrer concurrence pour des ressources financières limitées, leurs stratégies et leurs structures de mobilisation des ressources revêtent une importance croissante. Un certain nombre d'entités ont mis en place des structures dédiées à la mobilisation des ressources et clairement défini les rôles et responsabilités de chacun dans la hiérarchie, s'agissant surtout de l'établissement et du maintien de relations durables avec les partenaires financiers<sup>16</sup>.

26. Une part importante des recettes provient de contributions volontaires ont des structures séparées pour traiter avec les entreprises, les fondations et les particuliers du secteur privé puisqu'elles se rendent compte que le savoir-faire nécessaire pour ces donateurs est différent de celui qui s'impose pour les membres. L'organisation a toutefois signalé qu'il faut consacrer beaucoup plus de travail à la collecte de fonds dans le secteur privé; celle-ci exige plus de temps et de ressources. Une diligence raisonnable, l'établissement d'une relation à plus long terme et la présentation de rapports sur l'utilisation des fonds.



Hope of life DRC

27. Il aurait été intéressant de savoir combien il en coûte pour lever des fonds; cependant, la plupart des entités n'ont pas ressenti le besoin de s'attarder aux dépenses consacrées à la mobilisation des ressources. Elles ont également fait valoir les difficultés méthodologiques que suppose un tel travail du fait que leurs activités, même si elles sont coordonnées par un bureau dédié à la mobilisation des ressources, sont décentralisées à l'échelle de l'organisation. Néanmoins, dans bien des cas, les organisations ont fourni une estimation des ressources financières et du personnel consacrés à la mobilisation des ressources.

28. L'application de la recommandation ci-après pourrait contribuer à renforcer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

**Recommandation 3**

**Le Directeur Exécutif devrait mettre en place des structures et des mécanismes clairement identifiables, selon les besoins, consacrés principalement à la mobilisation des ressources, aux fins de la mise en œuvre et de la coordination systématiques de la stratégie/politique de mobilisation des ressources, de la surveillance et de mises à jour régulières.**

**G. Perfectionnement professionnel: outils, lignes directrices, manuels et formation**

29. La réussite de la mobilisation des ressources nécessite de l'expérience et du savoir-faire. L'Inspecteur a constaté qu'il y a deux écoles de pensée: certains croient que les compétences liées à la mobilisation des ressources peuvent être acquises sur le terrain alors que d'autres estiment que Hope of life DRC devrait enseigner ces compétences. Dans l'ensemble, on reconnaît de plus en plus la nécessité d'une formation spécialisée. Outre qu'une telle formation devrait être offerte à tous les spécialistes en la matière, la plupart des organisations reconnaissent que chaque membre du personnel participe de près ou de loin à la mobilisation des ressources et devrait recevoir une certaine formation.

**30. Le Directeur Exécutif encourage les membres à mettre en place des mesures pour le perfectionnement des compétences professionnelles et la formation en mobilisation des ressources à l'intention du personnel de leurs sièges et de leurs bureaux extérieurs respectifs.**



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)

## 31. Gestion des risques

32. Lorsque Hope of life DRC a été créée, leurs Membres constituaient leur seule source de financement. Les acteurs sont plus nombreux aujourd'hui: les ONG Internationales, les organisations du système des Nations Unies, le secteur privé, les fondations privées et, depuis plus récemment, grâce à la révolution des communications, les particuliers. Hope of life DRC est en train de s'adapter à cette réalité et se rend compte qu'elle doit travailler avec des donateurs autres sources de financement. La diligence raisonnable s'entend généralement de la prudence dont devrait faire preuve une personne ou une organisation raisonnable avant de conclure un accord avec une autre partie. Étant donné que le risque d'atteinte à la réputation de l'organisation est élevé, le processus de diligence raisonnable est un élément essentiel de la prise de décision quant aux partenaires avec qui coopérer, notamment pour prévenir l'accès par des moyens détournés.

33. La plupart des membres de l'organisation ont indiqué qu'ils avaient adopté des politiques de gestion des risques qui visent à gérer le risque pour la réputation. Au sein de nombreuses organisations, le processus de diligence raisonnable a été confié aux personnes mêmes qui recueillent des fonds auprès des entités assujetties à la diligence raisonnable. De l'avis de l'Inspecteur, cela représente un conflit d'intérêts. L'organisation peut régler ce problème en désignant des unités séparées pour effectuer la diligence raisonnable avec la participation d'un ou de plusieurs autres départements, par exemple, des affaires juridiques ou des finances.



Hope of life DRC

34. Les donateurs ont des comptes à rendre à ceux qu'ils représentent et qui exigent une responsabilisation et une transparence accrues. Ils tolèrent donc de moins en moins les détournements d'actifs et veulent travailler avec des organisations qui peuvent mesurer leur performance et tiennent leurs promesses. L'organisation a mis en place des dispositifs de contrôle interne, investi dans la prévention de la fraude et adopté des politiques de tolérance zéro à l'égard de la fraude; toutefois, aucune organisation, pas plus qu'aucun gouvernement ni aucune institution, ne peut affirmer pouvoir écarter tout risque de fraude soit dans ses rangs soit dans ceux de ses partenaires d'exécution.

35. L'organisation HOL-DRC estime qu'elle supporte tous les risques lorsque le travail se fait dans des situations de conflit ou d'urgence. En outre, les donateurs avaient l'habitude d'accepter que le risque se matérialise avec le partenaire d'exécution, mais ce genre de risque est maintenant.

36. La question des demandes de remboursement de la part de donateurs de pertes attribuables à la fraude a été soulevée lors des entretiens. L'organisation Hope of life DRC ne réalise pas de revenus. Si l'organisation doit rembourser un donateur, elle n'a pas d'autre choix que d'utiliser les fonds fournis par un autre donateur ou d'utiliser les ressources de base; cependant, tous les donateurs s'opposent à l'idée d'affecter des ressources de base à des activités autres que les activités de base. Par conséquent, un donateur qui n'affecte que 10 % de ses fonds pourrait en fait subventionner un donateur qui affecte 90 % de ses fonds (les «bons» donateurs subventionnant ainsi les «mauvais» donateurs).

37. Le partage des risques ne concerne pas uniquement le remboursement des fonds en cas de fraude. L'organisation a indiqué qu'elle sait par expérience que les donateurs n'aiment pas les surprises: ils veulent savoir exactement à quoi s'en tenir et ils accordent une grande importance à la communication. Le Directeur Exécutif a été mis au fait du problème rencontré par une organisation qui a reçu la moitié du financement promis et un engagement à l'égard de la deuxième moitié d'une contribution importante pour une situation de catastrophe naturelle. Cependant, lorsque les biens ont dû être utilisés différemment en raison d'une inondation, le donateur n'a pas compris l'urgence des circonstances, n'a pas aimé le fait qu'il n'avait pas été consulté immédiatement et a refusé de verser le deuxième paiement. Il s'agissait d'un donateur non traditionnel avec qui l'organisation n'avait pas une relation de longue date. Il a fallu utiliser les ressources de base pour combler le manque à gagner.

**38. Le Directeur Exécutif souligne la nécessité pour l'organisation d'établir des procédures solides pour la gestion des risques, y compris les malversations financières, et de s'assurer que des ententes de partage des risques sont en place tant avec les donateurs qu'avec les partenaires d'exécution.**



## Hope of life DRC

39. Les organes de surveillance, internes et externes, ont joué un rôle important. En plus de faire des observations et des recommandations sur la nécessité de mettre en place une stratégie, une politique et des structures en vue d'améliorer la surveillance de la gestion, ils se sont employés à avertir les organisations des risques accrus associés aux récents développements et aux nouvelles pratiques dans le domaine de la mobilisation des ressources et à les sensibiliser à la nécessité de les atténuer. **L'Inspecteur encourage les chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies à accorder une plus grande attention aux recommandations des organismes de surveillance concernant la mobilisation des ressources, notamment la nécessité de gérer efficacement les risques accrus associés aux tendances, aux pratiques et aux développements nouveaux dans le domaine.**

### *Optique des États Membres*

40. Les donateurs consultés conviennent qu'une entité qui accepte des fonds doit posséder le savoir-faire, les ressources et les compétences nécessaires pour gérer de manière professionnelle et efficace les activités pour lesquelles elle reçoit les fonds. Ils s'attendent à ce que les organisations aient en place des systèmes et des processus financiers et de sécurité pour assurer la protection des ressources et du personnel et rendre compte de l'utilisation des fonds, ainsi que des procédures disciplinaires pour le personnel soupçonné d'inconduite, de malversation et d'irrégularités.

41. La plupart des donateurs consultés conviennent que le travail dans des environnements peu sûrs comporte des risques et des coûts supplémentaires; que la gestion des risques est une responsabilité conjointe de tous les partenaires de développement (pays de programme, institutions et donateurs); et qu'il ne saurait y avoir de coopération au service du développement sans prise de risques. Certains ont appuyé les réformes en faveur d'une classification et d'un recouvrement améliorés des coûts pour absorber les coûts additionnels liés à la sécurité et réduire l'interfinancement à partir des ressources de base. Nombreux sont ceux qui plaident en faveur du renforcement des mécanismes pour le partage de l'information sur les risques identifiés et les stratégies d'atténuation, notamment au moyen de l'utilisation de plateformes d'information sur les risques et de la création de normes communes pour les évaluations et le partage de l'information.

42. La plupart des donateurs consultés ont adopté une politique de tolérance zéro à l'égard des pertes et de recouvrement intégral des fonds détournés; ils reconnaissent qu'il peut y avoir des manques d'efficacité, mais la fraude et la corruption sont inacceptables. Ils s'attendent à ce que les organisations aient elles aussi une politique de tolérance zéro et de recouvrement intégral des fonds détournés. Ils accordent une grande importance à un échange d'information rapide et systématique. Les donateurs aimeraient aussi que les organisations adoptent de solides normes fiduciaires et juridiques internationales, veillent à leur mise en œuvre et à leur application et mettent en place des mécanismes de contrôle interne, notamment pour la surveillance, de façon à prévenir les détournements de fonds et la fraude.

43. L'application de la recommandation ci-après devrait améliorer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

#### **Recommandation 4**

**Les chefs de secrétariat de Hope of life DRC devraient mettre en place, s'ils ne l'ont pas déjà fait, des processus de gestion des risques et de diligence raisonnable pour la mobilisation des ressources et s'assurer notamment que l'exécution de la diligence raisonnable n'est pas confiée aux responsables de la levée de fonds.**



#### 44. Restrictions et exigences imposées par les donateurs

45. La majorité des États Membres donateurs interrogés ont indiqué qu'ils n'imposent pas d'obligations spéciales aux organisations en matière de rapports. Cependant, les organisations trouvent en majorité que les obligations spéciales en matière de rapports imposées par les donateurs représentent un lourd fardeau. Les États Membres donateurs ont l'obligation envers leurs mandants de justifier leurs dépenses et de montrer des résultats; à leur tour, ils exigent une plus grande responsabilisation et l'établissement de rapports meilleurs et plus fréquents. L'établissement de rapports propres aux différents donateurs coûte cher; ils exigent du personnel, du temps et, parfois, la collecte manuelle de données si le progiciel de gestion intégré ne permet pas de produire des rapports financiers qui fournissent l'information requise. Il s'ensuit des coûts de transaction plus élevés qui, selon les donateurs, devraient être assumés par les organisations qui souhaiteraient pour leur part leur transférer au moins une partie de ces coûts. L'Inspecteur craint que si chaque donateur a un modèle de rapport différent, l'organisation mette l'accent sur le respect des modèles sans que les rapports soient nécessairement plus utiles.

46. La négociation d'un accord de partenariat avec un partenaire financier pour la contribution, y compris les aspects juridiques, relatifs aux rapports ou audits et autres, est un exercice complexe, et la tâche est encore plus ardue lorsqu'il faut adapter l'accord aux exigences de donateurs particuliers. La conception d'un modèle standard pour la présentation de rapports aux donateurs, qui satisfasse à la plupart des exigences des donateurs tout en étant assez souple pour être utilisé par différentes entités et adapté aux divers besoins de différents donateurs, représente un défi de taille.

47. Les organisations ont expliqué à l'Inspecteur que la capacité des pays de programme d'établir des rapports détaillés sur l'utilisation des fonds ne correspond pas toujours aux exigences des donateurs. De plus, les bureaux extérieurs des organisations ne sont pas toujours dotés du personnel possédant les qualités requises pour rédiger des rapports. La plupart des organisations ont dû améliorer la qualité et les délais de présentation des rapports aux donateurs: la FAO emploie des rédacteurs professionnels pour les rapports; le FNUAP a adopté le Système de surveillance de la présentation des rapports pour le suivi de ses soumissions, mais a délégué aux bureaux extérieurs le pouvoir de préparer les rapports et de les présenter aux donateurs; l'OIT a un système centralisé de surveillance pour la présentation de rapports aux donateurs qui lui permet de s'assurer que les bureaux extérieurs et les unités techniques présentent les rapports aux donateurs en temps opportun et selon les normes convenues.

48. L'UNICEF, le HCR et le PAM croient que le renforcement de la responsabilisation et des mécanismes d'établissement de rapports pourrait inciter les donateurs à délaissier la préaffectation des fonds et, à cet égard, un bon progiciel de gestion intégré est essentiel. Le HCR a su tirer profit de certaines exigences en matière de rapports qui l'ont amené à améliorer et à renforcer sa fonction d'établissement de rapports. Le PAM a lancé une enquête auprès des donateurs pour savoir comment ses rapports sont utilisés et comment ils pourraient être améliorés. Il recensera les exigences et indiquera aux donateurs ce qui peut être incorporé dans ses rapports types et à quel coût. Il en résultera un système de gestion de l'information et d'établissement de rapports amélioré.

49. Les examens effectués par certains grands donateurs ont servi de signal d'alarme à de nombreuses organisations et les ont encouragées à se livrer à une introspection minutieuse même si de tels examens ont pu être menés sous l'angle des priorités des donateurs plutôt que sous celui des priorités organisationnelles ou convenues au niveau intergouvernemental. La plupart des organisations ont utilisé les examens pour améliorer leurs procédures et leurs pratiques et ont fait des efforts pour accroître l'efficacité et l'efficacé.



Hope of life DRC

[hopeoflifedrc@gmail.com](mailto:hopeoflifedrc@gmail.com)

### *Optique des Membres*

50. Les donateurs acceptent les rapports annuels de l'organisation en ce qui concerne leurs contributions aux ressources de base; cependant, les exigences en matière de rapports pour les contributions à objet désigné ne peuvent pas être levées. À cet égard, la plupart des donateurs ont indiqué qu'ils acceptent le modèle de rapport de l'organisation Hope of life DRC, mais ils ont tenu à souligner l'importance de la qualité des rapports et de leur disponibilité en temps utile.
51. Tout le monde en veut toujours plus; il faut apprendre à vivre avec et pouvoir fournir de l'information sur demande et sous la forme appropriée. Il est important que l'organisation Hope of life DRC fasse des efforts pour répondre rapidement aux demandes d'information. Parallèlement, si certaines demandes ne sont pas réalisables, il est raisonnable que l'organisation le rejette ou demande des fonds additionnels pour pouvoir y répondre. De manière à alléger le fardeau administratif et à réduire les coûts de transaction, il faudrait chercher à établir un système normalisé ou harmonisé de rapport, à la condition de trouver un modèle qui réponde aux attentes des donateurs et englobe toutes les exigences essentielles pour ce qui est du contenu, de la périodicité, de l'utilisation finale des fonds, des processus de diligence raisonnable, etc.

Tous les donateurs défendent le principe de l'audit unique, avec réserves: qu'un organe de surveillance fiable et crédible effectue les audits; qu'il y ait clarté et transparence des résultats; qu'il y ait transmission des rapports d'audit aux donateurs. Les donateurs veulent renforcer les contrôles internes et externes des organisations et de leurs organes directeurs. Certains donateurs ont aussi proposé de combiner les ressources de base et les ressources autres que les ressources de base en un budget unique pour l'organisation et d'assurer une pleine reddition de comptes au conseil d'administration de même qu'une évaluation par ce dernier.

52. L'application de la recommandation ci-après pourrait contribuer à renforcer l'efficacité de la mobilisation des ressources.

#### **Recommandation 5**

**Afin d'alléger la charge liée à la présentation des rapports, le Directeur Exécutif devra engager un dialogue avec leurs donateurs respectifs pour convenir d'obligations communes en matière d'établissement de rapports qui simplifieraient le processus de rapport pour les organisations respectives et répondraient aux besoins d'information des donateurs.**



Hope of life DRC

53. Les obstacles et défis importants suivants concernant les efforts de mobilisation des ressources pour les équipes de pays ont été mentionnés par les coordonnateurs résidents qui ont pris part à l'enquête:

- a. Comportement des donateurs: changement de la situation financière des donateurs/crise économique mondiale; diminution de l'intérêt et des ressources pour certains pays; réduction du nombre de donateurs dans un pays; changement dans les priorités des donateurs; hésitation des donateurs à verser des contributions à des fonds d'affectation spéciale pluri partenaires et préférence pour les relations bilatérales; pré affectation des fonds;
- b. Concurrence entre les: pas de délimitation claire des mandats; dépendance à l'égard du bureau du coordonnateur résident pour une «juste» distribution des fonds pré affectés; manque de directives pour une mobilisation conjointe des ressources au sein des équipes de pays et fait que les représentants dans les pays ne soient pas responsables de la mobilisation conjointe des ressources; manque de flexibilité de la part des représentants de l' organisation; préférence pour les relations bilatérales;
- c. Harmonisation des processus et procédures: structure et montants différents de frais généraux; absence d'un plan-cadre de Hope of life DRC pour l'aide au développement, de programmes conjoints ou d'une stratégie conjointe de mobilisation des ressources; différents mécanismes de gestion des ressources dans différents organismes;
- d. Capacité: manque de personnel inter-organisations qualifié et de soutien professionnel pour les coordonnateurs résidents aux fins de la mobilisation des ressources; absence de systèmes centraux d'information pour attester de la performance.



## **54. Incidence de la crise économique mondiale**

55. Vu le moment choisi pour l'étude, une interrogation sur les effets de la crise économique mondiale sur la mobilisation des ressources. L'organisation signale qu'il s'était attendu à ce que la crise ait des effets, mais pas à ce qu'elle se prolonge en Europe où se trouvent ses principaux donateurs. Les donateurs traditionnels vont réduire leur aide financière plus rapidement que les donateurs non traditionnels ont augmenté la leur

56. La crise économique initiale va aider à attirer l'attention sur la sécurité alimentaire, mais des effets tardifs se font maintenant sentir.

## **57. Aller de l'avant**

58. Il conviendrait d'étudier plus à fond les répercussions sur la mobilisation des ressources de la façon dont les dépenses d'appui aux programmes sont calculées, administrées et utilisées.

59. L'augmentation des contributions volontaires mène aussi à une augmentation des effectifs qui se traduit par une augmentation des passifs éventuels à long terme pour l'organisation découlant des dépenses de personnel, comme les jours de congé accumulés, l'assurance médicale et les contributions au régime de pension. De l'avis de l'Inspecteur, cet aspect n'est pas souvent examiné d'assez près dans les discussions sur la mobilisation des ressources.

60. Les négociations sur le programme de développement et la formulation d'«objectifs de développement durable» devraient, de l'avis du Directeur Exécutif, avoir une incidence positive sur l'énergisation de la mobilisation des ressources.



## Annexe I

### Stratégie/politique et structure de mobilisation des ressources

Organisation	Existence d'un document de stratégie/politique	Portée de la stratégie/politique	
<b>HOL-DRC</b>	<p>HOL-DRC n'a pas de stratégie, mais elle a une politique et des lignes directrices, lesquelles n'ont pas été mises à jour. Le cadre pour le lancement et la gestion de partenariats de HOL-DRC avec des particuliers La politique et les lignes directrices portent principalement sur les partenariats et les contributions volontaires extrabudgétaires en espèces et en nature.</p> <p>Une stratégie de mobilisation des ressources et une politique interne de levée de fonds seront bientôt soumises à l'approbation de la haute direction.</p> <p>Les documents sur la stratégie et la politique devraient inclure les suivants:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Directives relatives à la mobilisation de fonds</li><li>• Plan stratégique quinquennal</li><li>• Cadre stratégique relatif aux relations de partenariat et de collaboration</li></ul>	<p>Dans la politique, il est prévu que le rôle de coordination et de soutien pour les activités de mobilisation des ressources sera confié à un coordonnateur du partenariat et de la mobilisation des ressources relevant du directeur général adjoint chargé de la gestion. En outre, les gestionnaires des divisions et départements ont été identifiés comme le principal moteur des activités opérationnelles de mobilisation des ressources au sein de l'Agence. Ils devaient coordonner leur travail et partager l'information avec le coordonnateur du partenariat et de la mobilisation des ressources à qui devait être confiée la préparation d'une stratégie globale de mobilisation des ressources. La mobilisation des ressources relève du directeur exécutif, du directeur exécutif adjoint et du chef de la Planification stratégique. L'agent des relations extérieures est chargé de la conception et de la mise en œuvre de la stratégie. Il n'y a pas de bureaux extérieurs ou de structures séparées pour les relations avec les gouvernements, le secteur privé, etc. La sollicitation auprès des donateurs est axée sur les projets. Il n'y a pas de ligne budgétaire distincte pour la mobilisation des ressources; au cours des trois derniers exercices biennaux</p> <p>Tous les documents s'adressent à l'ensemble de l'organisation</p>	



Hope of life DRC

	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mobilisation de ressources dans un environnement en mutation: stratégie et plan d'action</li> </ul> <p>Plan stratégique en matière de partenariat et de mobilisation de fonds</p>	<a href="mailto:hopeoflifedrc@gmail.com">hopeoflifedrc@gmail.com</a>
--	--	--

## Annexe II

### Composition des bureaux de mobilisation des ressources

À moins d'indication contraire, tous les postes sont à plein temps, les ressources budgétaires n'incluent pas les dépenses de personnel, et les contributions volontaires n'incluent pas les autres recettes.

Zone/ Pays	NOMS	Téléphone :	Mail
République Démocratique du Congo	IDI KITUNGANO IDRISSE	+24397390488	<a href="mailto:kitunganoidriss@gmail.com">kitunganoidriss@gmail.com</a>
Norvège	Dr. BAHATI BAFONDOKO	+4745246440	
Belgique			
Canada	AMIRALE BAB'S	+1(438)364-2551	