

2. Un modèle pour sortir de la dépendance et cheminer vers l'autonomie financière

a) Créer un capital

Le Manuel « Financer autrement », cité ci-avant détaille les outils à utiliser pour capitaliser les organisations de développement. Rappelons quels sont **les principaux outils** :

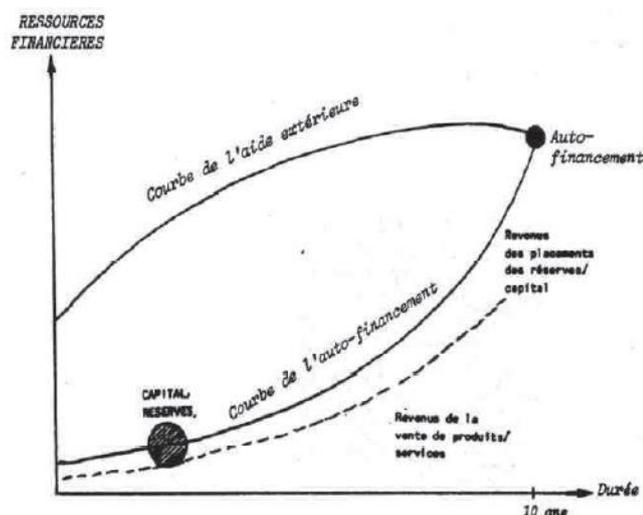
- Les profits des activités économiques de l'association et de la vente de services
- Les profits issus d'une bonne gestion des accords de financement avec les agences de coopération
- Les dons en capital (endowment) que vous aurez été capables de rassembler
- Les subventions en capital reçues de votre gouvernement et issues des PPTE (Fonds de rachat de dettes gérés maintenant par la Banque Mondiale)
- Les « prêts » Programmes Related Investment (PRI) des Fondations américaines
- Les Fonds nationaux issus des Programmes d'Aide alimentaire.

Un modèle pour mieux cheminer vers l'autonomie : les trois ONG

Il y a autonomie possible grâce à la création du capital et des revenus propres.

Le modèle global idéal du cheminement vers l'autonomie financière d'une association / ONG de développement est illustré dans le schéma ci-après :

Le modèle idéal



Ces schémas décrivent bien le processus de Capitalisation d'une association qui dépend trop, au début, de l'aide extérieure.

La création d'un CAPITAL propre à l'association, de RESERVES, de Trésorerie, est une nécessité absolue pour créer l'autonomie financière.

On devrait créer en fait trois ONG :

□ **L'ONG Mère**, celle qui doit maintenir les valeurs, qui forme les personnes, les leaders qui poursuivent un but éthique et social. Cette ONG ne peut être financée que par des subventions car la vente de ses services ne couvrira que 35% au maximum de ses coûts car elle devra refuser certains contrats qui ne sont pas dans la ligne de son éthique

□ **L'ONG services**, qui est un Bureau d'Etudes ou de consultants qui vend ses services et dégage des bénéfices pour « faire tourner » l'ONG Mère, à condition toutefois que son personnel soit très qualifié (expertise à vendre) et que la facturation de ses services comprennent un bénéfice qui servira à financer partiellement l'ONG Mère. Et, enfin,

□ **L'ONG Entreprise** qui est une institution qui poursuit un but louable.

Les ressources financières locales

Préalablement à une demande de prêt ou de subvention, il faut, et cette démarche est souvent négligée, s'interroger pour imaginer comment on peut mobiliser les ressources locales : coopérative, une société à nom collectif ou une société Anonyme. Cette ONG/Entreprise doit faire des bénéfices, sinon elle n'a pas sa raison d'être. Et ces bénéfices serviront à financer l'ONG Mère. Ces deux dernières ONG, qui vont réaliser des profits réinvestis doivent aussi respecter la charte de l'association et ne négocier que des contrats entrant dans une économie sociale et solidaire ou un service à une institution qui poursuit un but louable.

Les ressources financières locales

Préalablement à une demande de prêt ou de subvention, il faut, et cette démarche est souvent négligée, s'interroger pour imaginer comment on peut mobiliser les ressources locales :

□ *les élites locales*

Dans la coutume, celui qui a bénéficié grâce à l'appui collectif du village des moyens de faire des études et qui dispose maintenant de moyens financiers réels parce qu'il reçoit un salaire de l'administration ou d'une entreprise privée, a un devoir de solidarité avec ses frères au village ou dans le quartier. Comment utiliser cette «solidarité obligatoire» autrement que par un investissement individuel et ostensible de l'intéressé ?

On peut associer ces élites en utilisant d'abord leurs compétences professionnelles dans la gestion des activités économiques promues (accès au financement, officiel ou privé, accès aux marchés, gestion financière, organisation, conseil juridique, etc.). On peut également les associer financièrement par la prise de parts au capital de l'entreprise créée, en maintenant toutefois le pouvoir de décision à la communauté locale. On peut leur demander de prêter de l'argent à taux d'intérêt faible. On peut enfin orienter l'argent de leurs tontines vers ces nouvelles activités, etc.

□ *les religieux et les églises*

Ils sont souvent source d'accès à des financements locaux. Leurs dirigeants, qu'ils soient moines, imams, pasteurs ou curés peuvent solliciter la solidarité des plus riches dans la création d'une entreprise commune des plus pauvres au niveau du quartier ou du village. Il peut s'agir de dons en nature, en argent, ou de prêts.

□ *les entrepreneurs locaux*

Faire du profit, c'est donc rarement un mécène. Mais pourquoi ne pas l'associer à l'activité de l'entreprise en création : il peut prendre une participation au capital, fournir des services, faciliter l'accès aux marchés, accorder un appui en organisation ou en gestion, ou encore technologique, et peut-être faire un don ...

□ *les fondations locales*

Dans plusieurs pays, en particulier en Amérique Latine et en Asie, il existe des fondations qui ont précisément été créées par certains entrepreneurs locaux. Ces fondations peuvent être de bons conseillers pour une entreprise lancée par une OD/ONG; elles sont également à même de financer ou prendre des participations dans le financement du projet.

□ *les gouvernements locaux*

Ils sont quelquefois source principale d'un financement local. Il ne s'agit pas forcément d'argent cash, mais le gouvernement local peut accorder des exonérations sur les droits de douane lors de l'importation d'équipements ou sur les taxes sur la valeur ajoutée, sur les patentes, etc.

Le gouvernement local peut également céder des terres, des points d'eau, des terrains pour construire un hangar, des équipements, ou fournir gratuitement ou à prix réduit des services. Il peut être encore, à travers ses banques de développement, un instrument de financement à coût plus faible de votre entreprise.

□ *les caisses de crédit locales*

Les différentes possibilités permettant d'obtenir localement auprès des systèmes traditionnels ou populaires d'épargne les crédits dont on a besoin doivent être recensées.

□ *la population*

L'organisation d'une kermesse, d'une loterie ou de toute autre activité de ce genre et l'appel direct à la participation de la population sont d'autres procédés qui peuvent contribuer au lancement d'un programme. Et pourquoi ne pas favoriser l'actionnariat populaire en ouvrant le capital de l'entreprise naissante à la population locale, ce qui suppose toutefois de rétribuer ce capital en fin d'exercice.

c) Développer des activités économiques rentables

Constats et défis des OD/ONG face à l'économique Les OD/ONG, on l'a vu, ne sont pas prêts à entrer aussi facilement qu'on pourrait le croire dans l'économique. De nombreux blocages existent au niveau des mentalités. Une mutation importante est nécessaire, et des défis non moins importants seront à relever. Les deux fiches techniques ci-après produites par RAFAD en 1992, illustrent bien ces défis auxquels sont confrontées les OD/ONG qui ont décidé de créer leur entreprise.

NAISSANCE DE LA FONCTION D'ENTREPRISE ET ORGANISATION DES ASSOCIATIONS PAYSANNES DE DÉVELOPPEMENT

La mutation : Une évolution s'effectue au sein de fédérations d'organisations paysannes. Ces organisations s'impliquent de plus en plus dans des activités économiques afin :

- *d'aider les groupements paysans à organiser mieux les activités économiques agricoles traditionnelles;*

- de reprendre en charge des fonctions laissées vacantes par le désengagement accéléré des Etats et des sociétés para-étatiques d'encadrement du monde rural (par ex. distribution des intrants, commercialisation);
- de créer des entreprises gérant des activités économiques d'amont et d'aval de la production agricole et des entreprises de services.

Cette mutation vers l'économie touche des organisations qui, quelques années ou quelques mois auparavant, se sont constituées et renforcées dans un mode d'identité associatif. Or, le ciment de ces associations est la solidarité, leurs préoccupations sont avant tout culturelles et sociales ou de formation. Elles sont nées en réaction à des Etats volontiers encadreurs mais incapables de protéger le monde paysan des calamités naturelles, ni de l'érosion du revenu des cultures de rente, ni de la baisse des prix agricoles sur les marchés urbains.

Aujourd'hui, au sein de ces associations, naissent des «entreprises paysannes» : ce terme vise à cerner une démarche complexe, qui tente de tenir ensemble un faisceau de contraintes plus ou moins compatibles :

- maîtriser le dilemme rentabilité économique/rentabilité sociale;
- mieux mener des activités économiques, donc les gérer, ce qui nécessite de nouvelles compétences, donc des modifications des pouvoirs;
- reconnaître que les activités économiques ont une logique qui leur est propre, différente de celle des activités non-économiques.

Le temps est un concept-clé, mais souvent caché dans le passage à une gestion d'entreprise. Même les organisations de paysans, qui savent le rythme des saisons, ne le maîtrisent pas bien et brûlent les étapes.

Les défis : Parmi les problèmes d'organisation que pose cette mutation, l'auteur en souligne deux :

«A quels niveaux construire des entreprises ?»

La structure de ces organisations la plus répandue est la suivante :

- i. Individus et familles
- ii. Groupement, le plus souvent intravillageois
- iii. Association locale de plusieurs groupements
- iv. Fédération de groupements, régionale le plus souvent
- v. Fédération nationale.

Les niveaux 4 et 5 n'existent pas partout, ou se chevauchent. Certains dirigeants construisent d'abord au niveau central (4) et courent le risque de voir les niveaux 2 et 3 se désintéresser de leurs affaires; d'autres commencent aux niveaux 2 et 1 et exposent leurs jeunes fédérations au péril de la désintégration.

Comment distinguer en permanence l'association et l'entreprise ?

Qu'elles naissent à n'importe quel niveau, les embryons d'entreprises ne peuvent survivre que si elles se distinguent de l'association.

Deux notions sont importantes à comprendre par les dirigeants :

- celle d'une délimitation de l'entreprise, ses «frontières»; il ne s'agit pas d'une frontière concrète mais d'une frontière «dans la tête des responsables». Elle se traduit par une comptabilité propre de l'entreprise qui va les aider à identifier les conditions de survie de l'entreprise dans son environnement;

• celle de «flux» qui permet la mesure des échanges à travers cette frontière: échanges de matières et échanges d'argent. Par exemple, une association paysanne désigne, parmi ses responsables, un comité de gestion d'une entreprise de transformation agricole née de l'association. Ces responsables ont en tête l'ensemble des activités de l'association, dont la petite entreprise n'est qu'une partie et qu'un aspect. Il est essentiel que ces responsables, quand ils dirigent la gestion de l'entreprise, distinguent bien cette entreprise de l'ensemble, qu'ils sachent quand ils prennent des décisions (par exemple fixer des prix) s'ils jugent en tant que responsables associatifs ou en tant que gestionnaires d'entreprise. Commentaire : l'expérience de l'auteur se rapporte à des cas africains (Zimbabwe, Rwanda, Sénégal). La part d'échec est élevée. La comparaison avec des cas d'Amérique Latine, d'Europe et d'Asie serait probablement féconde.

RAFAD, 1992

d) Un nouveau modèle : pour mieux cheminer vers une plus grande autonomie

Chercher de l'argent de l'aide internationale ou locale pour financer vos activités et pour financer votre secrétariat doit être une action provisoire, qui assure le passage de l'ONG vers l'autonomie financière. Facile de le dire, pas facile du tout de le réaliser. Et pourtant il faut le faire sinon vous n'aurez aucun avenir à moyen et long termes! Dès lors, comment faire pour **augmenter encore votre autonomie financière?**

Certaines ONG asiatiques, latino-américaines et africaines ont trouvé des solutions, en se professionnalisant et en se transformant en bureau d'études, ou en promoteurs d'entreprises. Voici un modèle que nous appliquons actuellement avec une grande ONG d'appui aux organisations paysannes en Afrique Centrale. Ce modèle repose sur une grande autonomie et le développement de certaines fonctions déjà assurées par l'ONG.

On distingue dès lors, comme indiqué ci-avant :

- L'ONG «FORMATION / APPUI »**
- L'ONG « BUREAU D'ETUDES / CONSULTATIONS »**
- L'ONG « ENTREPRISES »**

L'ONG « Formation / Appui » ne peut pas s'autofinancer à plus de 20-30% sans dévier de son but initial. Elle doit donc recevoir des aides de l'extérieur : privée, gouvernementale, internationale. Dès lors, elle dépend de l'extérieur. L'ONG « Bureau d'Etudes / Consultations » signera des contrats et vendra ses services en réalisant des bénéfices qui seront reversés à l'ONG « Formation / Appui ». L'ONG « Entreprises » créera des entreprises qui, si elles sont bien gérées, réaliseront des bénéfices qui seront transférés à l'ONG « Formation / Appui ».