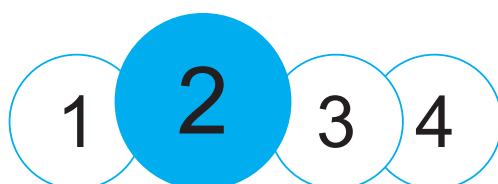


Collection I

CHANGER L'AIDE, C'EST NOTRE AFFAIRE A TOUS

Série A
Autonomie

COMMENT AUGMENTER NOS RESSOURCES PROPRES ?



INTRODUCTION

Contenu

Des paroles et des écrits provenant de responsables d'Organisations Paysannes (OP) et d'agents d'Organismes d'Appui (OA) ont été recueillis entre 1998 et 2001. Des extraits de ces témoignages sont reproduits dans ce livret. Seuls les titres ont été rédigés par l'équipe du GRAD.

Cassette

Une cassette en français est disponible. Elle comporte des extraits des interviews de: Mme Joséphine Ndione, GRAIF (S) : «Crédit individuel et apports propres collectifs dans les groupements féminins» (Fiche 162)

M. El Hadj Ndong, APCO (S) : «Autonomie/Dépendance vis-à-vis de l'aide dans les associations Paysannes et l'organisation d'appui» (Fiche 170)

M. Pascal Mane, Entente de Diouloulou (S) : «Efforts propres et aide extérieure : vers l'autonomie» (Fiche 205)

M. Pascal Mane, Entente de Diouloulou (S) : «Bons et mauvais souvenirs des partenaires et conseils aux bailleurs» (Fiche 206)

M. Tamba Yancouba, FORAGE (S) : «Les relations entre les ONG du Nord et la «Fondation des Organisations Rurales pour l'Agriculture et la Gestion Ecologique» (Fiche 182)

On trouve aussi ces extraits sur le site du GRAD : www.grad-s.net

Liaisons avec d'autres livrets

Ce livret A2 fait partie de la série de 4 livrets appelée : «AUTONOMIE» (voir leur contenu dos de la couverture).

Conseils pour la lecture et l'animation

Ce livret s'adresse aux membres d'Organisations Paysannes (OP).

On a supposé que ces membres le lisaient d'abord chacun de leur côté; puis qu'ils se réunissaient pour discuter chacun des 5 thèmes qui le composent (voir ci-contre page 3 le sommaire).

Lexique

Les mots un peu rares sont marqués d'une * et sont expliqués dans le lexique de la page 15.

COMMENT AUGMENTER nos RESSOURCES PROPRES ?

SOMMAIRE

<u>Recueillir, gérer et intégrer les participations financières locales</u>	4
<u>Oser entreprendre des activités rentables</u>	6
<u>«Chacune pour toutes puis toutes pour chacune»</u>	8
<u>Constituer un capital et ses réserves</u>	10
<u>Gérer sans défaillance l'ensemble des ressources</u>	12

OBJECTIF DU LIVRET

Porter l'attention sur les ressources locales mobilisables par les organisations paysannes (OP). S'interroger sur les expériences contribuant à renforcer l'autonomie financière des OP.

Thème 1

Recueillir, gérer et intégrer les participations financières locales

Des Opinions :

« Les membres espèrent toujours trouver de l'aide, ils se demandent ce qu'ils gagnent en versant des cotisations. »

Meckhé

« Il faut définir objectivement la participation* et également la quantifier*. Le travail des membres est aussi une participation mais il n'est pas apparu (dans les écrits comme même dans les consciences) comme « participation ». Le fonctionnement de l'OP au moins devrait être financé par la participation locale (exemple : les villages paient l'essence de l'animateur qui les visite tandis que sa mobylette est payée par le projet).»

Noyau Ouahigouya

« La participation financière des agriculteurs, même symbolique, aux services fournis par des animateurs-formateurs d'OP devrait permettre de responsabiliser chacun et de renforcer les OP. Dans la plupart des cas, celles-ci ne survivent que grâce à l'extérieur, ce qui limite leur autonomie. »

Marc Totté

« Il n'y a pas beaucoup d'associations qui calculent et suivent annuellement leurs chiffres d'autofinancement ou leurs apports pour couvrir les charges de fonctionnement. »*

El Hadj Ndong

NOTE : • En Italique : extraits d'interviews
• En caractère normal : écrits, lettres, comptes-rendus

«On ne peut vouloir le lait de la vache et ne pas vouloir la nourrir».

- Pape Maissa Fall

Une expérience :

« Notre association a déjà préparé le départ des bailleurs de fonds. Cela a commencé avec une ONG belge qui finançait beaucoup de nos activités. A un moment donné, quand on a voulu prioriser la santé, le bailleur a dit que la santé ne pouvait pas être une priorité et il a financé d'autres activités. Quand on a reçu les fonds, on s'est dit que : « Voilà d'une part ce que l'on a écrit dans le projet ; et d'autre part on sait que la rentabilité de beaucoup de nos activités jusqu'ici (comme les boutiques) peut nous permettre de financer des activités jusqu'ici financées par notre bailleur ou refusées par lui. » Donc on a pris cet argent et on a installé des boutiques alimentaires. Quand le bailleur a vu cet acte, sans entendre nos explications, il nous a écrit qu'il ne verserait pas le reste du fonds du projet. Il faut dire que notre association a l'habitude d'évoluer avec ses fonds propres. Les membres faisaient des cotisations chaque année et chaque groupement cultive un champ collectif qui lui permet de payer la cotisation du groupement. Donc, on attendait pas trop du bailleur. C'est pourquoi quand l'ONG belge a voulu nous tourner le dos, on a dit « Ca ne nous dérange pas » et nous avons continué le travail. »

Pascal Mané

D'autres questions :

- Comment développer la participation financière dans notre OP (exiger les cotisations des membres, exiger le versement de la participation financière avant de réaliser une action avec une OA ?
- Comment faire apparaître la participation dans les comptabilités (bilans, rapports financiers) ?

ATTENTION

- A la capacité locale de gestion
- Au niveau d'organisation de l'OP

Thème 2

Oser entreprendre des activités rentables

Des Opinions

« Les OP doivent avoir en tête que l'aide extérieure n'est pas éternelle. Il faut créer des activités de substitution pour financer ses propres programmes après l'aide. »

Noyau Ouahigouya

« Les activités rentables exigent une expertise dont l'OP doit disposer (ou avoir les moyens d'en disposer). »*

Sara Diouf

« L'animation dans les villages, on n'y arrive plus car on passe tout notre temps à répondre aux questionnaires du bailleur de fonds, pour se conformer à ses désirs. Finalement, qu'est-ce que l'on deviendra si on poursuit ce chemin-là ? On doit s'organiser face à la fin de l'aide.»

Sara Diouf

« Les organisations paysannes ne sont généralement pas nées pour devenir des entreprises. Les membres ne comprennent pas toujours les impératifs de gestion d'une activité économique et ont tendance à se comporter comme des consommateurs. »*

GRAD

« Il faudrait que l'aide produise de quoi laisser l'aide »

Noyau Ouahigouya

Une expérience :

« Comme l'aide ne vient plus, on voit naître aujourd'hui des groupements d'intérêt économiques (GIE) de femmes. Elles cherchent la possibilité d'obtenir un crédit pour mener une activité qu'elles jugent rentable ; alors elles mettent ensemble leurs ressources propres personnelles qu'elles gèrent de manière collective et se redistribuent entre elles pour financer les activités rentables (commerce) de chacune. »

El Hadj Ndong

Des questions

- Comment bien diagnostiquer et évaluer les capacités financières et techniques de notre OP avant de se lancer dans la création d'une activité génératrice de revenus ?
- Quels sont les droits et les devoirs des membres de notre OP dans les activités économiques ?
- Arrivons-nous à bien distinguer entre :
 - la gestion de ce qui est une activité sociale (école, pharmacie);
 - et la gestion de ce qui est une activité économique (maraîchage)?

Thème 3

«Chacune pour toutes puis toutes pour chacune»

Joséphine Ndione, responsable de l'association GRAIF (Groupe de Recherche et d'Appui aux Initiatives Féminines) explique ceci :

«Le crédit est organisé par groupement et au sein de celui-ci par emprunteur. Au début, pendant les 3 premières années, on avait un fonds d'appui aux groupements. On prêtait à ceux-ci et c'était remboursé : 1/3 revenait au GRAIF et les 2/3 restaient au niveau du groupement pour renforcer la caisse et permettre d'autofinancer d'autres actions. Depuis l'année dernière, on a un autre fonds qui est appelé : «fonds d'épargne et de crédit» un peu différent du fonds d'appui : les groupements apportent toujours le tiers et le groupement rembourse à 100% mais garde les intérêts pour lui. Peut-être individuellement, ce un tiers est difficile à mobiliser, mais nous avons le système de la caisse du groupement qui permet à tout un chacun d'accéder au crédit. C'est la caisse du groupement, constituée par des cotisations mensuelles, par des prestations de services, des rémunérations qui donne l'apport propre qui permettra ensuite à chaque femme d'accéder au crédit.

Le crédit est annuel, alors le remboursement est également annuel. Donc les femmes remboursent 100% le crédit avec un taux d'intérêt de 10 à 15%, mais l'intérêt revient au groupement et renforce leur caisse. L'année dernière, le remboursement au GRAIF a été de 100%. Avec ce remboursement, le GRAIF peut financer d'autres groupements ou bien d'autres membres des groupements qui n'avaient pas accédé au premier financement.

Les décisions sur les taux de crédit, etc. sont prises au niveau des groupements. Par exemple, le crédit est annuel mais certains groupements disent : «Le GRAIF apporte le crédit sur 1 an, mais nous on va le faire sur 6 mois» parce qu'il y a tellement de femmes qui attendent. Elles divisent en 2 groupes. Une partie prend pour 6 mois et rembourse et l'autre partie reprend cette somme remboursée pour les 6 autres mois. Après elles vont rembourser au GRAIF. Les décisions d'organisation : six mois ou un an, les modalités de remboursement, les taux d'intérêt sont décidés par les groupements. Chaque groupement s'organise comme il veut. Certains disent : «Nous, on rembourse après 2 mois d'intervalle ou on rembourse mensuellement», d'autres disent : «On travaille jusqu'à la fin de l'année et on rembourse».

Le crédit « finalement » est individuel, mais chaque apport propre (pour que le groupement obtienne le prêt du GRAIF) est fourni par la caisse du groupement. Ceci évite des problèmes puisqu'il y a des femmes vraiment pauvres qui ne pourraient pas verser leur apport et accéder au crédit. Pour lutter contre cette difficulté, on demande au groupement d'apporter globalement un tiers de la valeur du groupement. Ce tiers est le fruit du travail de l'ensemble des femmes du groupement et des cotisations mensuelles. Cela permet au groupement d'avoir le crédit du GRAIF. Après, la somme est répartie (à parts égales ou selon les moyens ou les capacités de gérer et de travail) entre celles des membres qui veulent un crédit.

Jusqu'à présent c'est positif. Le groupement fait signer un contrat par chaque emprunteuse. Le comité de crédit veille à ce que l'action qu'elle avait dit au départ soit entreprise. Et si ce n'est pas fait, le comité peut lui dire : « Tu avais contracté un crédit pour telle action et jusqu'à présent, on ne te voit pas agir dans cette action, c'est le moment de commencer. Ça fait 2 mois que tu ne travailles plus, qu'est-ce qui se passe ? Est-ce que tu es tombée en faillite, ou bien est-ce que l'argent est passé dans la marmite familiale ? »

Cette année 97/98, c'est tellement difficile qu'on pense que peut-être la plus grosse partie du crédit va passer naturellement dans la marmite parce qu'il n'y a pas eu de récoltes, pas de mil, pas de haricots, pas d'arachide. Joindre les deux bouts, se nourrir, payer la santé, la scolarisation et tout le reste va être difficile mais, avec Dieu, peut-être elles pourront rembourser, et même emprunter à nouveau. Car si tu ne fais pas d'emprunts, comment faire pour mettre quelque chose dans la marmite ? Au sein des groupements, des femmes ont dit : « Vraiment cette année c'est difficile de vendre, c'est difficile de réussir, alors c'est difficile pour nous de prendre un crédit, de le rembourser, aussi on ne prend pas de crédits ». Mais d'autres ont dit : « Je sais que c'est difficile, que la situation est catastrophique, mais je suis obligée de prendre le crédit parce qu'il faut que je puisse vendre et pour vendre quelque chose, il faut de l'argent pour acheter. Avec le bénéfice de la vente, je pourrai assurer au moins la dépense quotidienne ».

(Mme Joséphine Ndione, interviewée par Bernard Lecomte, 10 mai 1998,
Fiche 162)

Thème 4

Constituer un capital* et des réserves*

Des opinions

« Les moyens financiers des OP existent. Ils sont d'abord basés sur les cotisations, facteur important d'autonomie financière dans la mesure où le capital peut être utilisé pour des activités rentables permettant à la structure de fonctionner ou tout au moins d'avoir une autre ressource que l'aide extérieure. »

Séverine Benoît

« Il faut permettre aux associations d'ouvrir des comptes de réserve constitués du reste des fonds non-utilisés dans les programmes d'aide. Ce surplus complètera les revenus des entreprises, des prêts et des prestations de services. Ces fonds seront bloqués pendant la durée du programme aidé. Cela permet d'assurer la continuité du programme après la fin de l'aide. »

Lamine Fayenke

« Les ressources financières apportées par l'aide extérieure sont généralement fournies sous forme de subventions pour l'équipement et pour les dépenses liées à des projets précis et non sous forme d'un apport en capital à l'organisation paysanne ou à une entreprise dépendant d'elle. Même si cela ne change rien quant aux volumes financiers, c'est psychologiquement et pratiquement différent, dans la mesure où un apport en capital, c'est à dire un investissement exigerait un suivi et un accompagnement de la part de tous ceux qui l'auraient constitué. »*

Michel Pelloquin

Une expérience :

« Dès 1987, la FONGS a développé la notion de « capitalisation », c'est à dire de formation de réserves financières au sein des associations, grâce à l'utilisation de l'épargne et de financements étrangers. A l'époque déjà il y avait l'idée qu'un jour l'aide allait progressivement disparaître et qu'il faudrait faire en sorte que les associations de base puissent participer de manière beaucoup plus importante au financement de leurs structures. Dans ce cadre-là, on a développé des techniques de capitalisation qui n'ont pas donné les résultats qu'on escomptait. Des efforts immenses ont été fournis au niveau des associations et de plusieurs partenaires : des fonds capitalisés ont existé au niveau de la FONGS mais il ont été, par la suite, détenus à travers les créances dues à la FONGS par les associations membres. Une partie de ces créances ont été finalement irrécouvrables* et nous n'avons pas pu réellement capitaliser ces sommes d'argent pour faire face aux dépenses de la fédération au cas où les fonds de l'aide s'amenuisent. »*

El Hadj Ndong

Des Questions :

- Comment établir (ou rétablir) la confiance entre les membres d'une OP pour réussir à construire le «capital» d'une OP ?
- Les façons-de-faire des groupements féminins ne sont-elles pas des modèles d'épargne collective ? (Voir le Livret AF4 de la série «Aide aux Femmes» dans cette collection).

Thème 5

Gérer sans défaillance l'ensemble des ressources

Des Opinions :

« Nous avons toujours dit qu'il fallait lutter contre la mentalité d'assisté. Pour nous, l'aide est une nécessité mais durant un temps bien déterminé. Si on utilise cette aide dans un sens bien défini, que nous la gérons bien, que nous l'utilisons bien aussi, je crois qu'à un certain moment nous pourrions nous passer de l'aide. »

Malick Sow

« Pour les OP qui n'ont pas d'entreprises au sens strict mais qui conduisent des activités économiques, il est important de les aider à améliorer leur gestion. La transparence dans les comptes permet aux membres des OP de disposer d'éléments pour juger l'action des responsables. »

GRAD

Une expérience :

«A Terre des Hommes-Genève, on est très exigeant. Moi, ça me plaît d'apprendre tout cela. Par exemple quand on doit acheter quelque chose, on cherche d'abord à savoir quel est le prix le moins cher un peu partout. Et là pour le groupe de jeunes filles que je forme, je les forme comme ça. Cela montre que l'argent a de la valeur. C'est une structure suisse. Ils sont là pour nous aider, l'appui qu'ils nous apportent, ils ne vont pas l'emporter, ils ne vont pas repartir avec. Certains ici croient qu'une fois que le bailleur a envoyé de l'argent, il faut le dépenser, il faut le finir. Non, si l'argent reste, il peut être réemployé encore pour agrandir l'activité ou pour la renforcer».

Mariam Maïga

« Si tu ne peux pas prendre soin de ton propre argent, tu ne connaîtras pas la valeur de l'argent qu'autrui donne ».

Leader Paysan Malien

Une expérience :

Au Mali, deux programmes d'aide ont permis de mettre en place des «centres autonomes d'appui à la gestion», contrôlés et financés par les producteurs. Ces centres apportent des services de qualité dans le domaine de la comptabilité, du conseil en gestion, du conseil juridique et financier (appui pour le contrôle des comptes des OP).

Denis Pesche

Des façons-de-faire :

L'appui à un bureau d'audit comptable local pour la mise en place d'une comptabilité saine et les formations régulières en gestion donnent généralement de bons résultats. Ce type d'appui ne devrait-il pas être plus fréquemment demandé par les OP en phase de croissance ?*

Marc Totté

« Il faut chercher à avoir des compétences en gestion, même si elles sont traditionnelles. »

Noyau Ouahigouya

« Il est nécessaire de faire souvent des comptes-rendus de la situation financière aux membres du groupement. »

Noyau Tchamba

Une dernière question :

• *Gérer, c'est aussi prévoir. Comment renforcer les capacités de notre OP à tenir compte des contraintes et des opportunités de notre environnement et pas seulement à satisfaire les envies immédiates des membres ?*

• *Refuser l'aide peut conduire à des disputes. Comment éviter celles-ci ?*

Co-auteurs du livret :

Les responsables paysans :

M. Sara DIOUF, JIG-JAM, BP 51, KHOMBOLE (Sénégal)
M. Pascal MANE, Entente de Diouloulou, BP 13, DIOULOULOU (Sénégal)
M. Malick SOW, FAPAL, BP 470, LOUGA (Sénégal)

Les agents d'organisme d'appui :

Mme Fatou BOCOUM, FONGS, BP 269, THIES (Sénégal)
M. Pape Maïssa FALL, Centre MAMOU, BP 494, KAOLACK (Sénégal)
Mme Mariam MAÏGA, BP 124, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)
Mme Joséphine NDIONE, GRAIF, BP 524, THIES (Sénégal)

Les consultants :

Mme Séverine BENOIT (France)
M. Denis PESCHE, INTER-RESEAUX, 32 Rue le Peletier, 75009 PARIS (France)
M. Michel PELLOQUIN (Suisse), pellmi@iprolink.ch
M. Marc TOTTE, COTA, 7 Rue de la Révolution, 1000 BRUXELLES (Belgique)

Les noyaux de réflexion :

Noyau de Ouahigouya, s/c M. Baba OUEDRAOGO, ASSY, BP 85, OUAHIGOUYA (Burkina Faso)
Noyau de Tchamba, M. Missih AWOSSA, BP 19, TCHAMBA (Togo)

Rencontres :

Meckhé (Sénégal), 1999

Rédaction :
Valérie BOULLOUDANI

Responsable de la collection :
Bernard LECOMTE

Mise en page :
Brigitte REY

LEXIQUE

Page

Audit	<i>Contrôle des comptes d'une association faite par une personne spécifique</i>	13
Auto-financement	<i>Part des ressources financières de l'OP fournie par ses membres</i>	4
Capital (capitaliser)	<i>Argent apporté par les membres (ou des amis) d'une entreprise et qui devient propriété de l'entreprise</i>	10
Créances	<i>Dettes à rembourser à telle date</i>	11
Expertise	<i>Savoir-faire précis</i>	6
Impératifs de gestion	<i>Points essentiels pour qu'une entreprise dure et rende service</i>	6
Indicateur	<i>Signe montrant bien ce qui se passe</i>	
Investissement	<i>1er sens : Dépense qui produira des ressources pendant longtemps (ex : une charrue) 2ème sens : Construction durable (ex : une école)</i>	10
Irrécouvrables	<i>Dettes impossibles à rembourser</i>	11
Participation	<i>Dans ce livret, c'est l'apport en argent fait par les membres à leur OP</i>	4
Quantifier	<i>Préciser la quantité d'argent à rassembler pour commencer une activité</i>	4
Réserves	<i>Une partie du profit fait cette année est mise de côté pour servir les années suivantes</i>	10

NOTES DE TRAVAIL

Livret A2

Chacun de ceux qui apportent de l'aide semble ne s'intéresser qu'à son projet. Aussi, plusieurs intervenants extérieurs agissant dans un même village ou une même zone créent le désordre. Comment maîtriser cela « par en bas » ?*

Livrets de la Série A :

- Livret A1 : Notre force, est-ce l'aide extérieure qui la crée ?
- Livret A2 : Comment augmenter nos ressources propres ?
- Livret A3 : Comment combiner nos ressources propres avec les apports d'aide ?
- Livret A4 : Comment épauler sans blesser l'autonomie ?

Séries de la Collection I :

- Série A - Autonomie
- Série AF - Aide aux Femmes
- Série C - Maîtriser l'aide pour arriver à nous en passer
- Série CP - Du projet à la convention de partenariat
- Série D - Appui aux Organisations Paysannes Débutantes

Editeur :

GRAD

953 Chemin de la Ventreuse
74130 BONNEVILLE (FRANCE)

Tél : +33 (0)6 41 28 99 88

Email : grad.ch@fgc.ch

www.grad-s.net

Avec l'aide de :

DDC

Direction du Développement et
de la Coopération

Département des Affaires Etrangères

Freiburgstrasse, 130

3003 BERNE

(SUISSE)