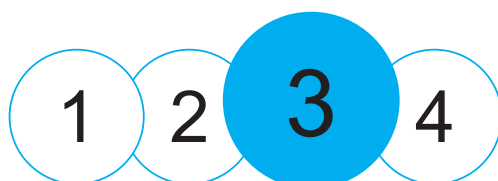


Collection 1

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

Série A  
Autonomie

# COMMENT COMBINER NOS RESSOURCES PROPRES AVEC LES APPORTS D'AIDE ?



# 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: M. Sara Diouf, JIG-JAM (S) : «Les ressources propres et l'autonomie de l'association paysanne JIG-JAM» (Fiche 90)

M. Pierre Maney Pazimi, OP de Bissi Mafou (Tchad) : «La sécurité alimentaire des paysans, point de départ de l'OP de Bissi Mafou» (Fiche 442)

M. Tamba Yancouba, FORAGE (S) : «Autonomie et/ou dépendance des organisations paysannes face à l'aide extérieure» (Fiche 183)

**On trouve aussi ces extraits sur le site du GRAD : [www.grad-s.net](http://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 COMBINER nos RESSOURCES PROPRES avec les APPORTS D'AIDE ?

## SOMMAIRE

<u>Obtenir un bon équilibre ressources propres et aide extérieure</u>	4
<u>Faire évoluer à deux (OP et OA), les formes d'aide</u>	6
<u>«Les ressources propres et l'autonomie de l'association JIG-JAM» (Sénégal)</u>	8
<u>Faire croître, en partie grâce à l'aide, les deux types de ressources propres</u>	10
<u>Trouver d'autres chemins que celui de l'aide</u>	12

## OBJECTIF DU LIVRET

*Une fois que l'argent de l'aide est là, comment ne pas oublier qu'il ne durera pas ? Comment bien lier entre elles les ressources du groupe et les contributions du donateur ?*

## *Thème 1*

# **Obtenir un bon équilibre entre ressources propres et aide extérieure**

### **Des Opinions :**

Le schéma d'une première phase où l'aide joue un rôle central puis d'une seconde dite « d'appropriation\*», où les ressources propres prennent le relais, annonce un échec presque certain, mais il est si commode qu'il reste habituel.

David Naudet

Un projet d'aide, s'il se veut participatif, c'est à dire faisant appel à une participation financière des bénéficiaires, ne devrait pas apporter une part de ressources très importante, disproportionnée par rapport au capital propre obtenu sous forme par les cotisations des membres.

GRAD

Le financement d'un minimum de frais administratifs aux OP, pour chaque projet ou programme appuyé, devrait être systématique. En l'absence de telles ressources, les OP ont du mal à financer leur fonctionnement et courent aux «Per Diem»\*.

Marc Totte

---

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

**« Tout projet qui dit attendre des aides pour démarrer est un mauvais projet, de même que toute aide qui déclare susciter un projet qui n'existe pas est une mauvaise aide »**

Didier Burgun

### **Une expérience :**

Pendant plusieurs années les gens de Bissi (Tchad) ont travaillé pour garantir leur sécurité alimentaire par leur propre production et par le stockage de leur propre céréales, pour aider tout le monde à se nourrir. Et puis plus tard, une ONG « Terre des hommes France » a coopéré pendant plusieurs années avec l'OP de Bissi. Désormais on ne travaille plus avec eux parce qu'ils ont dit : «Maintenant, vous êtes arrivés à une autonomie suffisante et nous pouvons aller ailleurs ». Et là aussi, nous avons été d'accord avec Terre des hommes. Ils nous avaient aidé pour l'organisation de Bissi à mettre en place des bâtiments pour le stockage. Parce qu'on a dit : « Pour garantir un stockage de longue durée, il faut quand même des lieux de stockage assez conséquents, propres, et en dur pour éviter des dégâts».

Pierre M. Pazimi

### **Des questions :**

- Est-ce que notre «participation» a tendance à devenir de plus en plus forte ou le contraire ?
- De quels types d'appui technique et de formation notre OP a-t-elle besoin pour trouver le bon équilibre entre ressources propres et aide extérieure ?

## Thème 2

# Faire évoluer à deux (OP et OA)

### Des Opinions

Construire l'autonomie financière d'une activité, c'est ne plus lui accorder de dons une fois qu'elle a été correctement mise en route. En réalité, il est probable que l'insuffisance des ressources financières propres continuera au-delà de cette limite. En prévoyant la fin de l'aide financière par dons, les partenaires s'obligent à trouver des solutions à l'autofinancement permanent de l'activité. Par exemple, un projet de construction d'écoles en milieu rural s'accompagne souvent d'un projet de formation des maîtres. Mais ce n'est pas suffisant.

Il est utile de le compléter par un projet de mise en valeur de la surface agricole nécessaire pour couvrir les frais de fonctionnement de chaque école, et par un volet de constitution d'une caisse d'épargne entre les parents d'élèves pour les frais de scolarité. Cette construction n'est possible que s'il y a, des deux cotés, assez de lucidité et de détermination pour limiter à la fois la durée et le volume de l'aide et pour en faire évoluer les formes (dons, apports en capital, crédit, etc.).

M.C. Gueneau et B. Lecomte

*« La base fondamentale pour une progression vers l'autonomie, c'est le crédit. Cependant, les OP débutantes peuvent faire des projets à caractère semi-social, aidés par une subvention, et progressivement changer les formes d'aide\* reçues pour construire leur non-dépendance. »*

Sara Diouf

**«La main qui donne doit, elle aussi, veiller à l'autonomie de la main qui reçoit».**

GRAD

### **Une expérience :**

Une aide alimentaire en vivres de soudure a été réorientée en appui durable à long terme au Sénégal. Une participation financière a été demandée à la population (55 F/kg de riz contre 210 F au prix du marché) et l'organisation de la distribution n'a souffert d'aucun détournement. L'argent récolté a servi à créer une banque de semences améliorées (variétés de mil à cycle court). Le différentiel de prix entre le rachat de la semence au producteur et sa revente sur le marché permet de reconstituer le fonds chaque année.

Marc Totté

### **Des questions**

- Est-ce que notre OP a su saisir les occasions pour négocier avec les bailleurs de fonds d'autres formes de financement ?
- Comment préserver la motivation des membres de notre OP si les formes de financement de nos activités évoluent ?

### Thème 3

## «Les ressources propres et l'autonomie de l'association JIG-JAM» (Sénégal)

**Sara Diouf, Secrétaire Général de l'association paysanne Jig-Jam au Sénégal, témoigne :**

*«Les ressources propres sont celles qui ne sont pas financées par un partenaire mais qui sont générées par des activités que l'association mène. Ou bien qui sont mobilisées à partir de la participation des membres. Ce sont ces ressources propres qui nous permettent, parce que c'est très souple, de financer des actions et même des initiatives nouvelles. Par exemple, la création du «Réseau pour l'environnement» est une initiative nouvelle et pour financer cela, nous sommes partis de nos propres ressources.*

*Chaque année, Jig-Jam mobilise au moins 4.000.000 FCFA par les cotisations des membres. Les membres doivent donner, pour un an, 1.000 FCFA. A 4.000 membres, cela fait 4 millions. Ensuite, les activités que nous avons eu à initier, avec les aides et avec notre argent propre, sont des activités génératrices de revenus. Et quand nous prêtons cet argent aux membres, cela génère des intérêts que les membres doivent retourner à leur groupement. Ainsi, il y a de l'argent qui revient à l'association.*

*Nous sommes capables de mener beaucoup d'actions par nos ressources propres, nous sommes d'ailleurs en train de les mener, mais il faut également que nous fassions appel à l'aide pour pouvoir être plus efficaces. Il y a des actions qui demandent beaucoup de moyens que nous n'arrivons pas à rassembler. Donc, compte rendu de tout cela, pour être vraiment plus pertinent, nous espérons pouvoir associer les deux : aide et ressources propres.*

*A travers les programmes que nous sommes en train d'exécuter, il est prévu des «participations» pour toutes les actions. Pour toute activité il y a des participations des bénéficiaires de 10% du coût au minimum. Surtout pour les actions qui génèrent des revenus. Pour celles-ci, nous prêtons et chaque année, cet argent remboursé fait un très bon pourcentage par rapport à l'aide qui arrive.*



*A un moment donné, on peut dire ce qu'on a mis «en plus» de l'aide, car si les activités sont réalisées, les prévisions sont également réalisées puisque la participation est obligatoire.*

*Après l'évaluation de chaque programme, on arrive à estimer ainsi notre participation annuelle. Par le suivi, on sait à chaque fois ce que nous avons dû prendre sur nos ressources propres pour telle activité.*

*Se passer de l'aide extérieure en ayant suffisamment de ressources propres, aujourd'hui nulle association n'en est là. Une organisation a toujours besoin d'un quelconque appui, que ce soit financier ou technique. Même si nous avons seulement besoin d'un appui technique, il faut parfois de l'argent pour le rendre opérationnel. Sera-t-il possible, à un moment donné, d'avoir suffisamment de ressources propres qui nous permettraient de nous financer, de financer nos actions et l'achat de services ? C'est une question. Je pense que c'est un de nos objectifs mais ce n'est pas pour demain !*

*Mais quelques années après, on doit normalement avoir suffisamment pour financer au moins les 60-70 % des dépenses de nos actions et essayer, avec la participation de partenaires de compléter cela.*

*C'est ce qui nous a motivé à faire de nouveaux «montages\*»: des crédits de 6 ans aux groupements. Nous avons, durant le premier programme, constaté qu'après le financement, après avoir donné l'argent aux groupements, des problèmes sont apparus. Nous nous sommes alors posé des questions : «Si on continue comme cela, à un moment donné, est-ce que ces mêmes groupements, devenus forts, partiront ? Alors l'association se casserait la gueule !» Nous avons donc essayé de faire un montage qui lie le groupement financé à l'association pendant toute la durée du remboursement du prêt, et au moins 6 ans. Pour permettre aussi, après que le groupement ait payé sa dette, d'épauler d'autres groupements. Nous avons fait nos calculs; nous pensons que d'ici 8 ans, même si nous n'avons plus de financements qui nous viennent d'ailleurs, ces remboursements-là nous donneront quelque chose (de suffisant pour poursuivre).»*

(Extrait d'une interview de M. Sara Diouf, par Benoît Lecomte, décembre 1997, Fiche 90)

## *Thème 4*

# **Faire croître, en partie grâce à l'aide, les deux types de ressources propres**

### **Un Constat**

Au lieu de continuer la main tendue auprès des bailleurs de fonds, il faut créer des sources de financement au niveau local. Elles sont possibles et nombreuses. La difficulté est de cautionner les prêts au niveau des banques. L'aide extérieure doit surtout encourager les initiatives d'entreprise des associations. Par exemple, l'action de commercialisation avec les camions de notre association est une réussite. Les actions économiques permettent le remboursement des crédits. Les cautionnements, cela permet les prêts individuels. Chaque année, il y a de nouvelles actions. Tamba Yancouba

### **Une expérience**

#### **Il y a deux niveaux d'activités génératrices de revenus, à l'OP de Bissi Mafou (Tchad)**

a) au niveau des membres : l'OP a beaucoup développé les activités génératrices de revenus, surtout pour les femmes, le petit élevage, le petit commerce, l'école, le stockage de céréales pour les vendre à des moments propices. Les femmes font beaucoup et l'OP a aidé les femmes à mettre tout cela en place.

b) au niveau de l'organisation paysanne ; par exemple, les achats de tourteaux de coton pour l'alimentation du bétail et la fertilisation des sols ; l'OP en achète des milliers de sacs de tourteaux par an, qui sont donnés à crédit aux membres, pour nourrir le bétail et fertiliser les sols. Ils ont aussi mis en place un atelier de réparation des outils agricoles qui permet aux membres de réparer les charrues, les charrettes, fabriquer les pièces de rechange, ce qui permet à l'OP de faire de petits bénéfices. Pierre M. Pazimi

**«Analyser et prévoir pour chaque activité  
le moment où l'OP pourra se passer d'aide».**

Marc Totte

**Des pistes pour organiser l'autonomie :**

Exemple de tableau de prévision (de type MARP\*1) proposé par Marc Totté

<b>Activités (exemples)</b>	Après combien d'années pensez vous pouvoir réaliser vos activités sans aide extérieure ?				
	0	3	6	9	?
- Formations					
- Salle					
- Mini-action crédit					
- Pépinières					
- Semences					
- École					
- Pharmacie					
- Recherche d'ap- pui					
- Aides à la formu- lation de projets					
- ...					

Note: Les questions sont posées à différents groupes séparés Hommes/Femmes ; Jeunes/Vieux. On peut y ajouter une distinction importante : Aide «financière» ou Aide «technique».

(1) Méthode Assistée de Recherche Participative

# Trouver d'autres chemins que celui de l'aide

## Des Opinions :

Beaucoup d'OA établissent une relation exclusive\* avec leurs partenaires. Elles ne les mettent pas en relation avec les acteurs économiques classiques tels que les banques, les entreprises, etc. Elles placent ainsi les OP dans un isolement institutionnel\* qui les coupent des services existants hors du système d'aide\*.

GRAD

« Les relations exclusives d'une OP avec un seul partenaire. L'autonomie est au contraire renforcée à travers des relations qu'elle entretient avec l'ensemble des partenaires de la filière\* de production agricole (chercheurs, agents de vulgarisation, organismes de crédit agricole, distributeurs d'intrants). Les échanges d'expériences entre différentes OP devraient être encouragés par l'organisation de visites. »

Jean Nya Ngatchou

*C'est intéressant aussi pour celui qui aide de dire, dès le début : «Au bout de trois ans, on s'arrête pour voir si les résultats qui sont là nous permettront de continuer». Cela responsabilise tout le monde et les gens vont chercher des résultats meilleurs. Autant avertir les gens et qu'ils sachent qu'un jour il peut y avoir rupture.*

Mariam Maïga

**«Ce sont les activités économiques qui font prendre la relève de l'aide. Et si les activités sociales mangent les résultats du groupe, celui-là mettre du temps à se prendre en charge».**

Mariam Maïga

### **Des pistes pour l'action**

Il peut être intéressant de construire ensemble, en début de partenariat, un tableau de toutes les activités (économiques ou sociales). Puis, pour chacune d'elle, prévoir les institutions financières que l'on pense pouvoir intéresser. Enfin préciser ce qui pourrait être du don, du crédit ou être totalement financé par le bénéficiaire.

Marc Totte

<b>Activités à financer</b>	<b>Par DONS</b>	<b>Par CREDIT</b>	<b>Par GARANTIE, ou CAUTIONNEMENT pour un prêt</b>	<b>Par PARTICIPATION FINANCIERE de l'OP ou des bénéficiaires</b>
- Construction Mosquée	Commerçants ?			
- École	Etat ? ONG ?			50% (parents)
- Conseil de gestion sur exploitation	?			50% Bénéficiaires ?
- Barrage	Etat ? ONG ?			
- Formations	50% GRAD ?			50 % ?
- Marché	Commune ? Jumelage ?			50% ? + matériaux
- Tracteur		Banque : 75%		25%
- Moulin à mil		75 %	Caution ONG	25%

# Co-auteurs du livret :

## Les responsables paysans :

M. Sara DIOUF, JIG-JAM, BP 51, KHOMBOLE (Sénégal)

M. Tamba YACOUBA, FORAGE, Medina Wandifa, BP 01, MARSSASSOUM (Sénégal)

## Les agents d'organisme d'appui :

M. Pierre MANEY PAZIMI, OP de Bissi Mafou, BP 9, PALA (Tchad)

M. Lamine FAYENKE, YEF, PMB 652, SERREKUNDA (Gambie)

## Les consultants :

M. David NAUDET (Niger), jean-david.naudet@diplomatie.fr

M. Marc TOTTE, COTA, 7 Rue de la Révolution, 1000 BRUXELLES (Belgique)

## Livre :

«Sahel : Les paysans dans les marigots de l'aide» de M.C. Gueneau et B.J. Lecomte, L'Harmattan, 1998

Rédaction :  
Valérie BOULLOUDANI

Responsable de la collection :  
Bernard LECOMTE

Mise en page :  
Brigitte REY



# Livret A3

*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](mailto:grad.ch@fgc.ch)  
[www.grad-s.net](http://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)