



**LE DEFI DES ONGD ACTIVES DANS LE DOMAINE DE
L'ECONOMIE MARCHANDE**

Réalisé en collaboration avec

APICA, INADES-Formation, SAILD

Patrick Vanderhulst



ATCQL

©ATOL
7 mars 2003

Leuvenestraat 5/1
B 3010 Kessel-lo/LEUVEN,
België
tel +32(0) 16 498307
fax +32(0) 16 498301
E-mail: info@atol.be
www.atol.be

LE DEFI DES ONGD ACTIVES DANS LE DOMAINE DE L'ECONOMIE MARCHANDE.

CHAPITRE I INTRODUCTION

1. Ce document est le résultat d'une recherche-action menée par ATOL en collaboration avec des ONG Camerounaises actives dans ce domaine. ATOL est sensible aux lacunes qui existent au niveau des ONG intermédiaires et qui affectent leurs performances. La recherche-action que nous menons vise à associer les ONG dans une réflexion, combinée avec l'expérimentation, qui permet d'évoluer vers une plus grande professionnalisation de ces organisations. En les associant explicitement à la mise en œuvre, nous favorisons l'apprentissage organisationnel. Cette méthode permet également de se rendre compte des difficultés opérationnelles réelles et d'aboutir ainsi à des propositions appropriées et non académiques.

2. Nous avons débuté cette démarche en 1999 avec une étude de la filière de manioc. ATOL était cependant déjà impliqué depuis 1998 dans la formulation, et ensuite le suivi, d'un programme d'appui aux petits producteurs d'oignons à l'Extrême Nord du Cameroun. En 2001 c'est ajouté la recherche-action sur la filière gingembre. Le fait de concentrer les trois cas dans un même pays à l'avantage de les pouvoir plus facilement comparer et de restituer les résultats à l'ensemble de la communauté des ONGD Camerounaises. La Fédération des ONGD du Cameroun (FONGDEC en sigle) était enthousiaste à parrainer cette restitution. Ensemble nous y avons associé un atelier débat sur le rôle et la stratégie opérationnelle à suivre pour que les ONGD camerounaises puissent relever ce défi.

3. La motivation originale de cette recherche-action se situe dans le schéma qu'ATOL suit depuis une dizaine d'années dans ses appuis-conseils aux ONGD du Sud. Nous avons évolué d'une interprétation assez limitative de technologies appropriées vers une approche d'appui aux (micro)-entreprises. Dans la publication "La promotion de la petite entreprise, éléments d'une politique d'appui" Martin Celis 1993, bien qu'axée sur l'entreprise artisanale, une des conclusions majeures est le fait que le marché vient au premier plan. 'Il a un rôle stimulateur et correctif sur la production; les influences directes et indirectes sur la relation qualité/prix qui est le facteur primordial dans le processus d'augmentation de la part du marché et donc de l'emploi' (conclusions pp 60). Le prix qui est considéré ici n'est pas le prix de production mais le prix de vente, donc incluant les frais de distribution.

4. Ensuite vient l'organisation des petits producteurs pour l'obtention d'un meilleur contrôle du marché. Ce marché se trouve en aval de la filière dans lequel l'entreprise se situe en tenant compte des concurrents dans le même maillon. Depuis lors les appuis-conseils dans ce domaine ont toujours cherché à intégrer cet aspect de maîtrise du marché. Pour y arriver nous avons aidé les acteurs à analyser le marché afin de moduler le développement de leur entreprise en fonction de la croissance de la demande que nous pouvons espérer.

5. Cette évolution au sein d'ATOL s'avérait très complémentaire avec le besoin des organisations d'appui actives dans ces domaines technologiques et entrepreneuriaux. En effet le domaine technologie appropriée ne reçoit plus la même attention de la part des bailleurs qui n'en voient pas l'impact au niveau de la base. Même les réseaux de épargne-crédit ne parviennent pas à proposer des produits financiers appropriés aux besoins des secteurs de production. Elles se limitent la plupart du temps au secteur commercial qui lui en effet génère des bénéfices à court terme. Il en suit un manque de financement et des petites entreprises elles-mêmes et des organismes d'appui-conseil spécialisés. Afin de convaincre les sources de financements il faut donc démontrer l'impact économique et la viabilité en termes financiers des initiatives d'entreprise appuyées.

6. Depuis une dizaine d'années nous constatons en même temps un désengagement de l'Etat. La plupart des entreprises publiques sont privatisées ou simplement liquidées faute de rentabilité suffisante permettant d'attirer des capitaux privés. Ainsi plusieurs fonctions régulatrices de marché ou de fourniture de services secondaires indispensables ont disparus. Malgré leur rentabilité économique évidente pour la région ou le pays, les profits qu'elles peuvent générer ne sont pas alléchants pour le secteur privé. Les associations de producteurs d'une part et des consommateurs d'autre part essaient de s'organiser pour y remédier mais manquent d'outils et de compétences d'analyse et de gestion pour la mise en œuvre d'interventions communes.

7. L'ensemble des facteurs ci-haut nous a fait opter pour une recherche-action au Cameroun, pays où les conditions sont réunies pour que les ONGD jouent un rôle capital dans la mise en place d'entreprises rurales du type coopératif. Elles ont déjà une expérience intéressante et le potentiel économique de la production rurale est largement sous-exploité. Beaucoup de filières sont porteuses en terme de plus-values qui peuvent encore être générées tout en satisfaisant un marché solvable où la demande dépasse l'offre. Nous avons trouvé dans le chef des ONG camerounaises **APICA, INADES Formation** et **SAILD** des partenaires intéressés et engagés, qui se sont investis dans cette recherche-action.

CHAPITRE II DÉROULEMENT DE LA RECHERCHE-ACTION

8. Les termes de référence de la première étude mettaient en valeur la préoccupation **d'améliorer la viabilité des ONGD d'appui aux secteurs artisanaux et semi-industriels**. 'L'objectif spécifique est le développement d'outils/instruments permettant aux ONG d'appui d'analyser, et ce de manière participative avec les micro-entreprises concernées, la faisabilité de prendre en charge par les bénéficiaires d'une partie significative des coûts de prestation des services et par-là d'influencer la qualité des services rendus'. Nous voulions donc apprécier la faisabilité de quitter la pratique des appuis-conseils gratuits qui ne se basaient pas sur la plus-value générée grâce à l'appui-conseil et où les "clients" n'exerçaient aucun contrôle sur la qualité des services reçus.

9. L'objectif de ces recherches-actions est également de pouvoir élaborer des dossiers qui mettent en évidence la **viabilité des initiatives d'entreprises appuyées** d'une part, permettant de leur demander une contribution significative pour les services reçus, et l'impact économique d'autre part, permettant de rentabiliser le coût des subventions données aux ONGD. La durabilité des interventions ainsi que des institutions actives dans ce domaine n'est garantie que si, entre autres, la plus-value générée est supérieure aux coûts de l'intervention. L'analyse coûts/bénéfices devient un élément capital dans les négociations avec les promoteurs d'une part et avec les bailleurs d'autre part.

10. Les trois filières étudiées ont ceci en commun qu'elles concernent des **produits vivriers** et non des cultures de rente traditionnelles. En plus il s'agit de **filières du type atomistique**, c'est à dire qui concernent une multitude de producteurs, d'intermédiaires et de consommateurs. Il n'y a donc pas de situation de monopole à aucun endroit de la filière. Cela n'empêche qu'en ce qui concerne la commercialisation on ne peut pas parler d'une situation de totale concurrence et de libre accès au marché. Ce sont également des produits qui ne connaissent qu'un très **faible niveau de mécanisation**. De ce fait elles valorisent fortement la main d'œuvre mais rencontrent un handicap en ce qui concerne la productivité, qui elle est faible. Etant des produits vivriers traditionnels elles sont encore souvent **du domaine des femmes** ce qui leur donne une importance énorme en ce qui concerne l'aspect genre. Mais ce même fait est à la base d'importantes **lacunes dans le domaine de la recherche et de la vulgarisation**, tant pour ce qui concerne la production, conservation, transport, transformation et conditionnement. D'autres services d'appui font également défaut; crédits, approvisionnement d'intrants appropriés, équipements dimensionnés aux petits producteurs, etc...

11. Nous avons toujours essayé dans la mesure du possible **d'associer les promoteurs ruraux**.

INADES Formation, antenne de Maroua, a organisé plusieurs ateliers d'analyse et de formulation avec les (groupements de) producteurs ainsi qu'avec les autres intervenants. Des enquêtes ont été organisées pour connaître la réalité au niveau des unités de production.

APICA a organisé deux ateliers, une en février 2001 et une en mai 2002. Elles ont permis d'amender les résultats tant en ce qui concerne les procédés de transformation que des aspects organisationnels et financiers. Le dernier atelier a résulté dans la publication d'un ouvrage intitulé « créer et gérer son entreprise de transformation du manioc » **Bertrand Tchakouté, Clémentine Mandack et Tulomba Veza, APICA** mai 2002.

Le SAILD organise avec les producteurs de gingembre membres des unions appuyés, une analyse plus approfondie de l'opportunité de démarrer une unité de conditionnement. Ce travail se réalise dans le cadre de leur programme d'appui aux organisations paysannes, volet ADC (Agriculture durable et concurrentielle)

ATOL a participé et facilité la plus part de ces rencontres.

12. En mai 2002 un atelier national, regroupant plus de 35 participants, dont la plupart membre du FONGDEC, a permis d'apprécier la pertinence de cette approche par filière et d'analyse financière et économique. Elle a abouti à un calendrier concret d'interventions concertées des ONGD. Le rapport de cet atelier est disponible et servira d'outil de promotion de la nouvelle approche que veulent suivre les ONGD actifs dans le domaine de l'économie marchande. Le rapport de cet atelier a été publié sous forme de brochure par ATOL et le FONGDEC.

CHAPITRE III ENSEIGNEMENTS TIRES.

13. Nous regroupons les enseignements selon cinq domaines :

- Quelle est la mission spécifique des ONGD dans le développement socio-économique en milieu rural ?
- Comment garantir que l'entreprenariat solidaire soit durable ?
- Sans innovation technologique pas de développement rural !
- La nécessité d'une approche filière.
- Une stratégie concertée entre différentes ONGD spécialisées.

III.1 La mission spécifique des ONGD dans le développement socio-économique du monde rural.

L'aspect social prévaut sur la génération de profits.

14. En Europe on parle d'économie sociale et on cherche même à définir un nouveau statut juridique pour des "sociétés à finalité sociale"(SFS). (www.econosoc.org). Le Conseil wallon de l'économie sociale a par exemple opté pour la définition suivante :

"L'économie sociale regroupe les activités économiques exercées par des sociétés, principalement coopératives, des mutualités et des associations, dont l'éthique se caractérise par la finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt que de profit, l'autonomie de gestion, le processus de décision démocratique et la primauté des personnes et du travail sur le capital dans la répartition des revenus".

15. Bien que réaliser des excédants financiers ne soit donc pas l'objectif le plus important, il faut que les revenus couvrent tous les coûts propres à une entreprise qui évolue dans un contexte changeant et entourée de concurrents. Parmi ces coûts il y a la rémunération du capital, indispensable pour permettre de développer leurs fonds propres.

16. Par contre l'impact en amont et en aval, ainsi que les effets écologiques, intégration sociale, etc.. sont des objectifs plus importants. Ce sont ces effets là qui justifient l'obtention de subventions et dons. Un exemple intéressant est la convention tripartite entre le gouvernement, le patronat et le syndicat wallon qui lie l'octroi d'avantages fiscaux et autres à l'exercice d'activités dans des secteurs à rentabilité faible où ne s'aventurent guère les PME traditionnelles. Cela n'empêche qu'il existe de telles entreprises non subventionnées dans l'économie marchande. L'économie sociale étant avant tout une question de finalité, de mode d'organisation et non de type d'activité. Cette économie sociale dite "marchande", qui travaille selon les règles du marché, pourra plus facilement se développer dans la mesure où elle génère elle-même ses revenus par la vente de ses produits ou services.

17. On constate souvent que ces entreprises anticipent, expérimentent des nouvelles solutions à petite échelle qui soit sont ensuite repris par les pouvoirs publics (mutuelles de santé, traitement des déchets, formations professionnelles, etc...), soit par le secteur privé (dès que le marché solvable est assuré). A l'opposé elles reprennent ou récupèrent certaines entreprises, arrêtées par la brutalité du marché comme par des désengagements de l'Etat et limitent ainsi des dégâts sociaux.

La lutte contre la pauvreté.

18. La lutte contre la pauvreté, en Europe appelée exclusion socio-économique, peut être menée par la création de nouvelles richesses comme par un partage plus équitable des richesses existantes. Certaines organisations sont actives dans l'un et/ou dans l'autre, mais chaque option exige des compétences spécifiques. Dans le manuel d'éducation ouvrière du BIT "Les organisations de travailleurs ruraux. Services spéciaux" de 1995, il est vivement conseillé de prévoir un organe juridico-administratif séparé. Au cas où elles seraient autogérées par les membres du syndicat, les conditions de réussite sont selon le BIT, d'une part une gestion des fonds complètement séparés et d'autre part l'affectation d'un personnel qualifié en comptabilité.

19. Il s'avère qu'en Afrique beaucoup de richesse peut encore être créée, spécialement en milieu rural. Il y a d'abord l'augmentation de la production primaire. Ensuite une meilleure gestion des flux commerciaux entre le producteur et le consommateur final évitant ainsi des pertes énormes, surtout dans le secteur agroalimentaire. Des modes de transport inappropriés, de conservation, de conditionnement, de préservation de la qualité organoleptique et sanitaire, et de vente sont inefficaces en terme de valorisation d'un maximum de produits périssables et aisément contaminés. En troisième lieu il s'agit d'ajouter une plus-value aux produits par leur transformation. La transformation en milieu rural donne en premier lieu du travail dans le secteur secondaire, mais elle a souvent comme effet d'améliorer la conservation et le conditionnement, ainsi que de diminuer les frais de distribution. En plus, les sous-produits peuvent être facilement valorisés en milieu rural pour l'élevage et/ou compostage.

Le renforcement des groupes marginalisés

20. Le renforcement des groupes marginalisés est également un élément-clé de la mission des ONGD. Leur capacité de négociation vis-à-vis de l'Etat et du secteur privé passe par un regroupement selon l'adage 'l'union fait la force'. On peut soit se limiter au travail syndicaliste et droit social, tout comme on peut le compléter par la mise en place de services spéciaux. Le BIT en mentionne toute une liste: intrants et services agricoles; commercialisation; production agricole; épargne et crédit; magasins d'articles de consommation; création d'emplois et de revenus; formation technique et professionnelle; services sociaux et communautaires; logement et colonisation agraire et santé. On distingue donc les services de production d'une part et les services sociaux d'autre part.

III.2 Les défis de l'entrepreneuriat solidaire

Une entreprise n'est pas une œuvre sociale

21. Il est important de bien distinguer l'entreprise privée d'une part de la société à finalité sociale comme définit plus haut et d'autre part des œuvres sociales. Le premier à comme objectif la maximalisation de profits afin de rémunérer le capital des actionnaires et les compétences des gestionnaires. Sa rentabilité financière doit donc dépasser celui du marché financier pour être en mesure d'attirer du capital privé.

22. Le deuxième vise plutôt la valorisation/rémunération de la main d'œuvre ce qui n'empêche qu'elle doit être financièrement viable ou autrement dit avoir dépassé le seuil de rentabilité. Elle doit réaliser par la vente des services et produits un chiffre d'affaires suffisant permettant d'avoir un compte d'exploitation positif tout en améliorant son bilan.

23. L'œuvre sociale elle est un outil de redistribution de la richesse. Elle est donc de facto subventionnée puisque le déficit financier est comblé par la solidarité. Cela implique qu'elle n'est pas ouverte au marché mais travaille pour un groupe cible ou clientèle bien définie, en général peu solvable.

24. Les trois formes ont cependant l'obligation d'appliquer des outils de gestion financière performants, dont une comptabilité officiellement reconnue. Ceci est une condition pour assurer une transparence qui permet de justifier soit la rémunération du capital des actionnaires, soit le niveau des salaires, soit les subventions reçues.

Les exigences d'une entreprise

25. Dans le cas des entreprises ou sociétés nous nous trouvons dans un contexte ouvert, de concurrence. Cela a un effet sur l'emploi des ressources humaines. Les membres doivent développer une relation "comptabilisée" avec l'entreprise, même si elle est du type communautaire. Ils ont dans une économie libérale le choix et peuvent donc se désolidariser si le rapport coût/bénéfice devient trop important par rapport aux alternatives. Nous distinguons quatre types de relations. Soit il/elle en est un client qui achète des services, soit un fournisseur qui vend des matières premières ou marchandises ou services, soit un employé qui vend sa force de travail et compétences, soit un actionnaire qui investit un capital dans l'entreprise. De toute façon les relations doivent être claires et les implications financières retraçables. Même s'il est question de bénévolat, le temps "investi" doit être (re)connu.

26. L'ouverture sur le marché les met également en concurrence par rapport aux fournisseurs ainsi que par rapport aux clients. L'entreprise devra acheter les matières premières ainsi que d'autres facteurs de production comme des équipements et services d'appoint, au prix du marché libre. Cela influence leur qualité et quantité ainsi que le respect des échéances de livraison. Le coût de production sera donc aussi le résultat d'une bonne gestion des relations en amont et non seulement de la production proprement dite.

27. Puisque les produits finis auront une qualité et un prix ainsi que des délais de livraison spécifiques liés aux mécanismes d'approvisionnement et de production, ils constitueront une offre spécifique par rapport aux autres alternatives du marché. Les bénéficiaires ne sont pas ciblés comme dans le cas d'œuvres sociales. Les clients peuvent donc manquer puisque préférant la concurrence ! Il est donc indispensable de bien connaître le marché et suivre ou anticiper son évolution. Pour les entreprises rurales il est rare qu'elles travaillent directement avec le consommateur urbain. Ils auront donc à faire avec des intermédiaires qui connaissent parfaitement l'offre et la demande globale ! De plus ils n'ont pas une finalité sociale et essayeront de maximiser leur marge bénéficiaire au détriment et du producteur et du consommateur.

28. Une autre spécificité pour une entreprise est l'impératif de produire et vendre à un prix et volume suffisant qui permette d'atteindre son seuil de rentabilité. Le seuil de rentabilité est le moment à partir duquel tous les coûts fixes et variables sont couverts et que l'unité commence à faire des bénéfices. La marge bénéficiaire que l'on inclut dans la fixation du prix de vente sert d'abord à couvrir les coûts fixes et ensuite seulement pour générer des excédents nets.

29. Dans les conclusions du rapport V de la session 89^e session, juin 2001 sur la promotion des coopératives, le BIT conseille aux pays d'intégrer des nouvelles politiques et instruments favorisant le développement des coopératives ou structures semblables. Elle y précise que :

'Il convient de rappeler que les coopératives sont des organisations privées autogérées et que, pour être concurrentielles et présenter des avantages économiques et sociaux à long terme, elles doivent être efficaces simultanément sur trois fronts:

- vis-à-vis de leurs clients/membres dans la mesure où elles doivent leur fournir les services qu'ils attendent;
- sur le plan institutionnel, c'est-à-dire qu'elles doivent être viables sur les plans économiques et efficaces sur le plan social;
- vis-à-vis de leurs bailleurs de fonds (externes et internes), car si elles ne satisfont pas leurs intérêts elles n'en obtiendront pas les finances dont elles ont besoin.

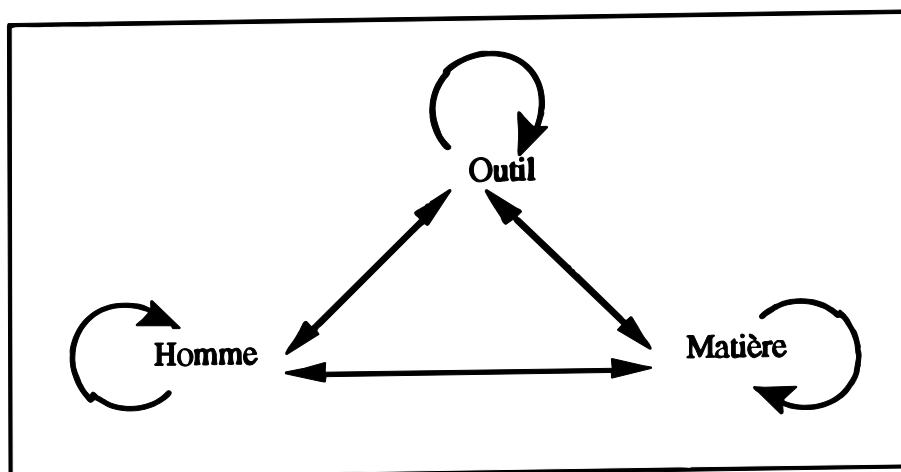
'L'instrument devrait définir la coopérative comme «une association de personnes qui se sont volontairement groupées pour atteindre un but commun par la constitution d'une entreprise dirigée démocratiquement, en fournissant une quote-part équitable du capital nécessaire et en acceptant une juste participation aux risques et aux fruits de cette entreprise, au fonctionnement de laquelle les membres participent activement».

III.3 Le défi de l'innovation technologique

Accroître la plus-value par l'innovation des systèmes technologiques

30. Le développement rural passe par l'augmentation de la plus-value générée lors de la transformation locale des matières premières, elles produites localement. Ceci se fait dans des entreprises qui sont de différentes tailles. On peut les considérer comme des systèmes techniques. Le système technique est, selon José Muchnik, composé de trois éléments; l'homme, l'outil et la matière qui ont entre elles six relations principales : les hommes entre-eux; les hommes avec les outils; les hommes avec la matière (première et transformée); l'outil avec cette matière et les outils entre-eux et enfin les matières entre-elles. Le concept « système » veut dire que chaque composante influence l'autre. Une modification chez l'une, par exemple travailler avec des femmes au lieu qu'avec les hommes, aura des effets sur la matière ainsi que sur l'outil. Il n'est donc pas aisé de décider d'introduire une modification sans connaître le système actuel de transformation et l'ensemble des implications sur les six types de relations des innovations proposées.

Figure 5 : Représentation de l'unité technique élémentaire



Nous pourrions analyser six relations principales :

HOMME <-----> HOMME	OUTIL <-----> MATIERE
HOMME <-----> OUTIL	OUTIL <-----> OUTIL
HOMME <-----> MATIERE	MATIERE <-----> MATIERE

(José Muchnik, Alimentation techniques et innovations dans les régions tropicales, l'Harmattan, 1993, pg 250)

31. En milieu rural un des plus importants goulots d'étranglement est l'absence de mécanisation. Ceci autant dans la production primaire, que la transformation et les transports. Cette mécanisation remplace le travail réalisé par une main d'œuvre. Elle allège les tâches et augmente la capacité de travail. Cependant pour que cette mécanisation résulte en une productivité améliorée il faut que tout le système technique soit modifié et que toutes les relations soient harmonieuses. Si les hommes/femmes n'ont pas appris à entretenir leurs machines, ni à acheter l'énergie, ni à modifier éventuellement le procédé pour qu'il soit approprié aux spécifications techniques de la machine, il y aura une baisse de productivité.

Exigences de faisabilité financière et économique

32. Surtout les implications financières d'une mécanisation sont méconnues. On a l'illusion que la mécanisation qui apporte il est vrai un allègement des tâches, va automatiquement de pair avec une augmentation de la qualité et de la marge bénéficiaire par unité ! Puisqu'il y a une machine, les producteurs augmentent le prix des matières premières qu'ils vendent à l'entreprise, ou ils payent pour le service de transformation des montants dérisoires, totalement en déséquilibre avec le coût du service. Or les machines sont d'une part un investissement important pour lequel il faut rémunérer le capital et prévoir des amortissements. D'autre part elles ont des frais de fonctionnement importants, dont la rémunération du réparateur et de l'opérateur ne sont pas les moindres. Et les coûts indirects, ainsi que les coûts directs par unité sont plus élevés que la même transformation avec une main d'œuvre traditionnelle. Or puisque le prix de vente est plus ou moins le même, la marge sur les coûts variables sera moindre.

33. En termes d'analyse financière cela a comme conséquence que le seuil de rentabilité d'une unité de transformation est beaucoup plus élevé que celui des systèmes traditionnels. Le volume qui doit être transformé – au même prix de vente – est d'un niveau que l'on pourrait appeler semi-industrielle. Il en découle des contraintes d'approvisionnement, de contrôle de qualité, d'écoulement, de gestion des ressources humaines et des machines, etc... Il faut donc adopter une "culture d'entreprise".

Éléments favorisants

34. Pour réussir la mécanisation des unités de transformation ou entreprises rurales il faut un contexte favorisant. Cette infrastructure industrielle secondaire fait cependant défaut en milieu rural Camerounais. Il s'agit surtout de ;

- Approvisionnement en énergie. Sa disponibilité (puissance faible), son coût (tarifs pour grands consommateurs) et la complexité de maintenance vu la rareté et l'éloignement des techniciens.
- L'accessibilité des sites. Frais et capacités de transport (approvisionnement, écoulement et entretien)
- Eau potable. Influence de manière décisive l'hygiène et donc la qualité.
- Le régime fiscal et autres facilités/tracasseries administratives.
- La (in)disponibilité de MO qualifiée (augmente le coût pour une même qualification en ville)

III.4 L'approche filière.

Pertinence de l'approche pour la qualité des appuis-conseils

35. Le concept filière met en évidence que nous avons à faire avec des entreprises évoluant dans l'économie marchande. Comme nous l'avons développé plus haut il s'agit d'unités ouvertes et donc conditionnés par leur environnement dont la concurrence. Dans la filière on ne parle pas seulement des concurrents directs mais également des unités en amont et en aval. Le "débit" ou volume qui circule dans une filière ou sous-filière est conditionné par le chaînon le plus petit. Il suffit qu'il y ait un goulet d'étranglement pour que l'ensemble de la filière ne puisse se développer. Cet enchaînement d'éléments entraînants (en amont) ou stimulants (en aval) fait que l'ensemble est porteur de développement.

36. Les participants à l'atelier organisé par le FONGDEC ont jugé utile, et même indispensables les études de filières, pour les raisons suivantes :

- **éviter de faire la navigation à vue**
- **ces analyses de filières permettent de situer le problème, pour mieux le connaître**
- **les analyses de filières permettent de connaître le type d'acteurs (objectifs, intérêts,)**
- **ces analyses permettent de connaître l'environnement de la filière à promouvoir**
- **les analyses de filières permettent de connaître la rentabilité économique et la rentabilité sociale des actions envisagées**
- **ces analyses permettent un repositionnement ou choix stratégique d'intervention de l'organisme d'appui.**

37. L'intégration et la durabilité économique et des unités appuyées et des appuis elles-mêmes ne peuvent être appréciées qu'en passant par des analyses financières et économiques. Les mêmes participants ont confirmé que le choix du niveau d'intervention de l'ONGD doit tenir compte de :

- **L'impact sur les populations et sur l'environnement**
- **Le critère de compétences effectivement disponibles au sein de la structure (ONG d'appui)**
- **Le critère de rentabilité effective du maillon concerné**
- **Apprécier si le maillon constitue un point de blocage**

Pour cela les études de faisabilité sont nécessaires et sont à la limite le premier appui à apporter à une organisation promotrice. Ces études :

- **permettent de prendre la décision par rapport à l'investissement (si profit net garanti)**
- **permettent de contribuer au débat sur les questions macroéconomiques**
- **permettent de mettre en évidence les capacités des partenaires à payer les services**
- **permettent de faire la prévision des effets d'entraînement (emplois générés, utilisation des sous-produits, transports consommés...)**

- **elles donnent une idée précise sur la prévision des effets d'échelle (masse critique)**
- **Les études financières et économiques donnent les éléments des dimensions sociales identifiées et contrôlées**

Pertinence de l'approche pour la viabilité des ONG d'appui.

38. En plus des impératifs de calcul du seuil de rentabilité pour les entreprises promues une démarche semblable est nécessaire pour apprécier l'opportunité pour la viabilité de l'ONG d'appui de s'investir dans ce créneau. Si l'on veut réaliser un bon travail il faut se professionnaliser et donc se spécialiser. Or il vaut mieux se spécialiser dans un secteur où il y a beaucoup de circonstances favorables d'appui-conseil. Les investissements nécessaires pour bien maîtriser ce secteur seront utiles pour un grand nombre d'interventions. Cela justifie un investissement plus important.

En fonction des sous-secteurs économiques (ou filières) et en fonction des chaînons de la filière dans lequel on voudrait se spécialiser, l'ONG doit engager du personnel compétent qui répond au profil souhaité et surtout le perfectionner. A côté des formations formelles la recherche-action en réseau est un moyen efficace pour accroître le professionnalisme.

Celles qui se spécialisent sur la diffusion d'innovations techniques doivent maîtriser l'ensemble des dynamiques ou changements que ces innovations provoquent afin d'aider ceux qui l'intégreront à le faire de façon harmonieuse et durable. Cela implique les changements de relations personnelles, relations entre l'homme et le nouvel outil et l'homme et la matière première. Ce dernier devient en effet un produit de transformation et de vente aux dépens d'un produit d'autoconsommation. La matière première elle-même se modifie en fonction de cette nouvelle utilisation ce qui modifiera également sa relation avec l'environnement. Enfin l'outil lui-même a ses contraintes qu'il faut respecter et gérer. Il ne faut pas qu'elle crée une trop grande dépendance de l'extérieur.

D'autres se spécialiseront sur les relations entre l'entreprise et son entourage. La gestion de l'approvisionnement et de l'écoulement, ainsi que la nécessité de moduler ou dimensionner l'entreprise pour qu'elle réponde aux opportunités et contraintes de son entourage tout en dépassant son seuil de rentabilité.

D'autres se spécialiseront au domaine financier. D'une part faciliter l'accès aux crédits, d'autre part la gestion financière et des crédits et du capital propre. Il est connu qu'il est préférable de distinguer la fourniture de crédits des appuis conseils en matière de gestion des finances. Contribuer au capital en tant qu'actionnaire est une autre option qui implique que l'on devient co-gestionnaire, fut ce pour une période transitoire.

La complexité des filières des produits vivriers

39. Les premières études sur des filières de produits vivriers au Cameroun montrent la complexité de la promotion de filières. Les contraintes se situent à tous les niveaux ce qui oblige à réaliser un accompagnement global. Même si ce n'est pas le même organisme d'appui qui les réalise il faut arriver à une approche intégrée et complémentaire. Les contraintes se situent au niveau de;

- La production primaire. Celle-ci est encore traditionnelle et orientée vers l'autoconsommation. L'itinéraire technique n'est pas adapté pour récolter un produit avec des qualités spécifiques industrielles à un prix suffisamment bas. La disponibilité et gestion des intrants comme l'eau, fertilisant, accès à la terre, main d'œuvre, variété améliorés, n'est pas du type plantations ou cultures de rente classiques. Elles sont également du domaine des femmes, qui n'ont pas autant bénéficié des vulgarisations.
- Les champs sont dispersés et exploités dans un système d'agriculture itinérante. Ceci a un effet direct sur la difficulté de transporter les récoltes vers les unités de transformation. Surtout en saison de pluies les champs sont difficilement accessibles et les transports pénibles. Il n'y a pas ou peu de routes de desserte agricole et peu de moyens de transport. Beaucoup de récoltes restent donc dans les champs et y pourrissent.
- Les limites des unités de transformation ont été décrites plus haut. Un des problèmes les plus évidents sont l'absence d'outils ou équipements appropriés ainsi que leurs sources d'énergie.
- Vient ensuite l'écoulement vers les centres urbains où se trouve la clientèle solvable. Les voies et moyens de transport sont inadéquats. La privatisation de Camrail par exemple a perturbé l'écoulement du manioc semi-transformé, la nouvelle compagnie n'étant plus intéressée dans ce type de transport, favorisant les transports liés à l'aménagement de l'oléoduc tchadien.
- Le système de distribution dans les villes est souvent contrôlé et peu concurrentiels. Des pénuries artificielles sont maintenues pour faire accroître les prix de vente au détriment des volumes de vente. Les conditionnements et labelling selon les qualités et provenances manquent totalement pour les produits vivriers.
- Finalement la demande pour ces produits alimentaires est fortement conditionnée par les coutumes. L'intégration d'un pourcentage même limité (10%) de farine de manioc dans les pains et biscuits est difficilement vendable alors que sans effets sur les qualités organoleptiques.

III.5 Une stratégie concertée des ONGD

Un choix stratégique

40. Les avantages d'échelle et de synergie des interventions sur des défis aussi vastes et inter-reliés, sont telles qu'une approche concertée s'impose et cela pas seulement entre les acteurs ONGD. Comme indiqué plus haut il faudra cependant veiller à ne pas créer un contexte contra-productif en faisant une concurrence déloyale au secteur privé. Le créneau des promoteurs appuyés par les ONGD doit donc se concentrer sur l'exercice d'activités dans des secteurs à rentabilité faible où ne s'aventurent guère les PME traditionnelles.

41. Cette collaboration est indispensable pour obtenir une masse critique suffisante. Les filières du secteur vivrier sont comme indiquées au début, en effet du type atomistique. Cela a comme conséquence que pour avoir un impact effectif, il faut toucher un nombre important d'unités au niveau de chaque chaînon. Sinon l'effet de l'intervention sera anéanti par l'ensemble des autres acteurs. L'augmentation de la marge bénéficiaire par une augmentation de la productivité aura diminué par une baisse des prix de vente. Les facteurs macro et même ceux dus à la globalisation ont un impact plus grand sur la rentabilité des petites entreprises individuelles que les effets des appuis-conseils. Les chaînons en amont et en aval ne s'adapteront que si le volume des changements est suffisamment intéressant. Le cas contraire, les entreprises appuyées resteront des cas isolés avec des hypothèques de durabilité et en ce qui concerne les approvisionnements et en ce qui concerne le l'écoulement.

42. Comme indiqué plus haut les filières vivrières sont complexes et demandent que l'on agisse en même temps sur les entreprises en amont et en aval. Il est donc conseillé que là que une ONG est active dans la vulgarisation de techniques agricoles améliorées comme de nouvelles variétés de manioc, d'autres le sont pour le transport et la transformation, et encore d'autres sur la multiplication des semences certifiées et la fourniture d'engrais spécifiques. La production des oignons doit être accompagnée de la diffusion d'aires de stockage améliorés, et ceci dans une proportion significative pour influencer les prix de vente à la récolte. Des appuis à la commercialisation proprement dits doivent également accompagner l'ensemble de la filière.

43. Cette collaboration et complémentarité en ce qui concerne la filière devraient pouvoir se retrouver dans la négociation commune d'appuis financiers de la part des bailleurs importants. Collaborer pour mieux s'insérer dans ou initier des programmes importants, portant sur la promotion de toute une filière dans une région donnée. Accroître l'accès au financement pour les entreprises communautaires tout comme pour les appuis-conseils est une réponse à un problème crucial des acteurs actuels. La jonction entre le développement des filières de produits vivriers, comme alternatives aux cultures de rente classiques (coton, cacao, café), avec les nouveaux programmes de lutte contre la pauvreté, n'est pas encore réalisée. Or il est évident qu'il y a là un potentiel important de création de plus-value et donc de richesse en milieu rural.

44. Il n'est pas évident de trouver les financements (crédits et subventions) pour la réalisation des appuis-conseils d'une part et les entreprises rurales solidaires d'autre part. Pourtant les bailleurs développent un intérêt pour ce domaine, mais ces lignes budgétaires ne sont pas bien connues, parfois peu adaptées ou difficilement accessibles. Les ONG et associations rurales doivent donc faire le lobbying pour que ces obstacles disparaissent et que des modalités d'accès deviennent plus appropriées aux réalités du terrain. Ce n'est qu'en faisant des démarches en commun bien réfléchies que l'on aboutira à des résultats intéressants.

45. En plus des fonds pour réaliser les appuis conseils, les ONG doivent développer des initiatives communes pour accroître leurs compétences professionnelles dans la matière. Les grandes autant que les petites ONG manquent d'expertise et de savoir-faire. On est encore trop dans l'esprit charité sans voir la viabilité et l'autonomie de gestion des initiatives mis en place.

En fonction des sous-secteurs économiques (ou filières) et en fonction des chaînons de la filière dans lequel il voudrait se spécialiser, l'ONG doit engager du personnel compétent qui répond au profil souhaité et surtout le perfectionner. A coté des formations formelles, la recherche-action en réseau est un moyen efficace pour accroître le professionnalisme. Mais le coût peut être réduit si l'on organise des formations communes. Des institutions de formations peuvent dans ce cas faire des offres adaptées au contexte ONGD et certains bailleurs peuvent être intéressés à le financer.

46. La collaboration peut également concerner la mise en commun des capacités et moyens pour l'analyse et les études de faisabilité communes. Ce travail peut aboutir dans des dossiers de demande de financement communs mais également dans un meilleur choix stratégique et dimensionnement des interventions retenues.

47. Cette même analyse commune, dans lequel on peut bien sur associer les promoteurs de base que sont les promoteurs d'entreprises communautaires, peut aboutir si pertinent, à des actions conjointes visant à influencer les facteurs contextuels. Par exemple la politique d'importation et d'exportation des oignons vers les pays limitrophes joue un rôle capital dans l'équilibre de l'offre et de la demande. Si les prix cette année 2002 sont excellentes cela est probablement dû à une mauvaise récolte au Nigeria et au Tchad. Une action commune à travers la plate-forme de concertation a permis de diminuer le nombre de tracasseries douanières qui handicapent la commercialisation interne. Mais les relations avec la recherche agricole, les fournisseurs d'intrants spécifiques, des institutions de crédit, etc... sont d'autant de domaines où une action concertée est plus efficace que des initiatives isolées.

48. Un des domaines où une approche concertée et complémentaire est très déterminante est l'accompagnement de la mise en place de structures professionnelles. Le succès de ces structures dépend dans une large mesure des appuis qu'elles reçoivent pour renforcer leur base et leurs services au niveau faitier.

Le cas du Cameroun.

49. Les ONGD sont de plus en plus conscients des différents défis auxquels ils doivent faire face pour répondre à leur mission de développement rural. Ils ont donc répondu en masse à l'invitation par leur fédération concernant un atelier sur le thème "le défi des interventions des ONG dans les domaines économiques" qui a eu lieu en mai 2002.

50. Les résolutions finales de l'atelier pour lesquels les participants ont pris des engagements, reprennent les différents domaines comme mentionnés plus haut :

- Une recherche-action sur le concept d'entreprise communautaire
- Identifier des sources de financement intéressées, par filière et par zone
- Mettre en place des consortiums d'acteurs par zone agro-écologique
- Constituer une banque de données sur les filières et les acteurs
- Identification des structures et besoins de formation.

51. Le concept "entreprise communautaire" répond au besoin spécifique des ONG de développement : assurer une plus grande durabilité des interventions dans le domaine économique en mettant en place des entreprises viables et autonomes qui ont une finalité sociale. Le modèle classique de coopératives a échoué au Cameroun. Il semblait non approprié au contexte socio-économique. Les participants de l'atelier ont estimé essentiel de redéfinir le concept "entreprise communautaire" en fonction des expériences et du contexte politique et socio-économique distinct du Cameroun. La Fédération des ONGD du Cameroun (FONGDEC) s'est engagée comme chef de file pour cette recherche-action ensemble avec un petit comité. Elle assurera également le suivi de l'ensemble des résolutions prises.

52. Il faut identifier des sources de financement intéressées, par filière et par zone. La question du financement reste un problème de taille pour la promotion des activités économiques. Surtout les institutions qui assurent l'encadrement des initiatives des producteurs manquent de moyens pour faire un travail professionnel. Cet inventaire doit permettre de réaliser la jonction entre les bailleurs de fonds intéressés et les promoteurs. Puisque la plus part des bailleurs ont des préférences de zone d'intervention ainsi que de thématique, ces deux aspects doivent être inclus afin de faire un index qui permet de vite identifier ceux qui sont prêts à appuyer une initiative dans ce sens à un endroit précis. Cet inventaire permettra également de préparer une négociation sur les modalités d'obtention de moyens pour les organismes d'appui-conseil. Quelles sont les procédures et quels sont les critères d'appréciation des demandes de financement ? Dans quelle mesure peut-on récupérer (ou préfinancer) des pré-études de faisabilité, études qui semblent indispensables pour faire de bons choix stratégiques et durables.

53. Comme indiqué plus haut les filières sont étroitement conditionnées par les réalités de chaque zone agro-écologique. Ensemble avec les habitudes culturelles et culturelles elles font que les concertations et collaborations fonctionnelles entre les différents acteurs sont les plus fructueuses dans chacune des zones. L'atelier en a distingué cinq. Un chef de file, ensemble avec quelques acteurs présents dans ces zones s'efforcera à mettre en place des consortiums. Ainsi ils pourront harmoniser les interventions, veiller à ce tous les aspects capitaux soient couverts, réaliser des études communes et même introduire des dossiers de financement pour des programmes en consortium. Les participants étaient d'accord pour que les organisations paysannes ou organisations de base qui existent déjà soient inclus dans ces structures de concertation.

54. Conscient que beaucoup de travail d'étude et plusieurs expériences (heureuses et malheureuses) ont déjà été faites il a été décidé de constituer une banque de données centrale sur les filières et les acteurs. Ensemble avec les données sur les bailleurs et celle sur les structures et besoins de formation/perfectionnement, elle permettra de mieux valoriser l'expertise existante et de diminuer la dépendance par rapport à l'assistance technique étrangère. La constitution de cette banque de données, sa gestion ainsi que son accessibilité sont des points importants à surveiller lors de sa mise en place.

55. Conscient également des lacunes en tant que structures d'appui d'une part, et du coût et difficulté d'accès des formations professionnelles pratiques d'autre part il a été décidé de coordonner les efforts dans ce domaine. Une première étape est l'identification des structures et besoins de formation. Dans une deuxième phase il s'agira de définir les modules de formations les plus importantes et de négocier avec les structures appropriées des formations axées sur les pratiques des offres ainsi que leur financement. Les domaines de spécialisation ont été répartis en quatre secteurs; la gestion financière; la gestion de la production; la maîtrise des marchés et le développement organisationnel des structures communautaires gérant les entreprises.

Observations générales

56. En général on constate donc qu'il y a une sous-information tant au niveau du personnel, au niveau des structures d'appui et de base et au niveau de l'ensemble d'une filière. Ceci est partiellement dû à un manque de volonté et d'attitude de partage des informations sur les interventions menées et prévues qui peuvent influencer l'action des autres. Il est vrai que ce partage est également handicapé par la faible capitalisation et documentation par les organisations. L'information ne circule pas encore sous forme informatisée à travers le réseau informatique, ce qui en améliorerait l'efficacité. La mise en place de structures communes du type des réseaux, avec un patronage des fédérations, permettra de remédier à cette lacune.

57. La sous-compétence au niveau des ONGD d'appui dans ce domaine est partiellement due à la spécificité des ONGD. Les ONGD sont pour la plus part jeunes et démarrent avec un "personnel" largement bénévole et avec une forte dépendance financière liée au financement de projets qui par définition sont ponctuels. La gestion des ressources humaines, au niveau de l'engagement tout comme du perfectionnement est donc hautement difficile. La formulation et financement d'une politique globale visant le renforcement organisationnel des ONGD sont donc urgents. Elle se heurte néanmoins à la volonté des bailleurs de réaliser un impact à court terme au niveau du groupe cible à la base.

58. Un autre handicap se situe dans le chef de structures de projet. Les équipes mises en place pour réaliser des projets bilatéraux et multilatéraux empêchent les structures locales pérennes d'apprendre par l'expérience et d'investir dans la capacitation. Elles viennent même souvent "ravir" les cadres les plus compétents par des promesses de salaires et facilités de travail plus avantageux. En plus de cette concurrence des ressources humaines elles mettent à l'avant les résultats propres ou pouvant/devant être liés à leurs interventions, ceci au détriment des mérites des partenaires/acteurs locaux. Ils perçoivent trop souvent la mise en place de structures durables locales autonomes, et donc libres d'avoir des relations multilatérales, comme une menace plutôt qu'une condition de succès. Une collaboration avec d'autres acteurs rend leur "mérites" et impact plus flous et moins traçable.

Patrick Vanderhulst
ATOL

Leuven, mai 2003

CHAPITRE I	Introduction	3
CHAPITRE II	Déroulement de la recherche-action.....	5
CHAPITRE III	Enseignements tirés.....	6
III.1	La mission spécifique des ONGD dans le développement socio-économique du monde rural.....	6
	<i>L'aspect social prévaut sur la génération de profits.</i>	6
	<i>La lutte contre la pauvreté.</i>	7
	<i>Le renforcement des groupes marginalisés</i>	8
III.2	Les défis de l'entrepreneuriat solidaire.....	8
	<i>Une entreprise n'est pas une œuvre sociale</i>	8
	<i>Les exigences d'une entreprise</i>	9
III.3	Le défi de l'innovation technologique	10
	<i>Accroître la plus-value par l'innovation des systèmes technologiques</i>	10
	<i>Exigences de faisabilité financière et économique</i>	12
	<i>Éléments favorisants</i>	12
III.4	L'approche filière.....	13
	<i>Pertinence de l'approche pour la qualité des appuis-conseils</i>	13
	<i>Pertinence de l'approche pour la viabilité des ONG d'appui.</i>	14
	<i>La complexité des filières des produits vivriers</i>	14
III.5	Une stratégie concertée des ONGD	15
	<i>Un choix stratégique</i>	15
	<i>Le cas du Cameroun.</i>	17
	<i>Observations générales</i>	19