

## ONTRAC 43 septembre 2009

### Table des matières:

Point de vue

Quelles seront les répercussions de la récession mondiale sur le développement ?

La danse de Shiva

La fin d'une époque

De quelle manière les différents modèles commerciaux influencent-ils le cycle de développement des ONG ?

### Dans ce numéro:

Nous commençons par étudier certaines conséquences de la récession mondiale sur le développement. Brian Pratt donne un aperçu des effets constatés dans les ONG et OSC et examine comment les donateurs et les ONG internationales ont réagi à cette récession économique.

Dr Rajesh Tandon examine ensuite la situation en Asie – dépeignant les changements vécus par la société civile d'Asie du sud suite aux effets conjugués de la récession et des tendances de financement apparues avant que celle-ci ne se déclare.

Teobaldo Pinzas parle de la "fin d'une époque" pour de nombreuses ONG européennes importantes au Pérou, alors que la récession mondiale creuse une situation déjà critique menaçant la survie des OSC péruviennes. Plusieurs stratégies de survie sont mises au point et appliquées. Au Pérou, des changements importants sont néanmoins inévitables dans le secteur ONG.

Le dernier article présente six modèles commerciaux différents qui sont communs au secteur du développement et étudie comment leur financement et structures influencent la manière dont les ONG réagissent à la crise économique.

## Quelles sont les répercussions de la récession mondiale sur le développement ?

### Brian Pratt<sup>1</sup>

La récession mondiale aura inévitablement des conséquences sur le développement international, à la fois sur son financement et sur le contexte dans lequel les instances officielles et les ONG travaillent. Nous verrons les conséquences économiques compromettant les tentatives pour atteindre des objectifs tels que les OMD, quand les gouvernements contesteront les apports de l'aide et quand les citoyens vivant dans les pays donateurs souffriront d'une diminution de leurs revenus, de l'augmentation des prix et d'une réduction des services.

### Quelques effets sur les ONG et OSC dans différents domaines:

1) Des recherches initiales montrent qu'il y a eu une chute des revenus des ONGI avant le début officiel de la récession. Des données montrent une diminution des dons (y compris les dons à long terme) tant dans les petites ONG que dans certaines grandes. On ne se l'explique pas vraiment, mais il est possible que la semi-inflation folle des deux dernières années (l'augmentation des prix du pétrole et des denrées alimentaires occultée par les prix attractifs des biens de consommation

---

<sup>1</sup> Remerciements tout particuliers à John Hailey et Alan Fowler pour avoir contribué, par leurs idées, à la rédaction de cet article.

et des emprunts) ait nui aux dons. Il y a peut-être aussi eu l'effet post-tsunami, puisque depuis, les dons du public pour l'aide d'urgence n'ont plus atteint de tels niveaux. On a aussi dit que nous n'avons pas eu assez de succès sur lesquels attirer l'attention, ce qui a induit un certain pessimisme chez les donateurs. Plusieurs organisations que nous avons analysées ont des difficultés à récolter des fonds depuis deux ans. D'après nous, cela coïncide avec certaines nouvelles politiques menées par les donateurs et avec des changements sur le marché qui ont accru les difficultés des ONG à accéder à certains types de financement officiel (au R.-U et dans l'UE), puisque ces donateurs cherchent à travailler avec un nombre plus limité d'organisations plus importantes, de façon à réduire leurs frais de transaction. Cette tendance devrait se confirmer. Les dons engagés diminuent également, y compris dans les ONG britanniques très en vue, malgré les dépenses considérables qu'elles consentent en récolte de fonds.

2) **La récession pourrait avoir accéléré certains changements stratégiques** plutôt que les avoir provoqué. Les déclarations d'ONGI expliquant pourquoi certaines antennes nationales ferment sonne légèrement creux et l'on a l'impression qu'il s'agit de décisions qui avaient été prises préalablement et qui ne se justifient pas par la récession. Comment et à quoi se résument tous ces changements est une autre question. Qu'est-ce qui explique certains changements stratégiques et pourquoi ont-ils précédé la récession ? C'est la diminution des revenus sans condition qui signifie que les grosses organisations doivent réduire les coûts récurrents, y compris ceux de personnel qui ne sont pas couverts par des revenus soumis à condition ? Ou s'agissait-il d'un bilan tardif de certaines politiques de développement des ONGI et de la façon dont elles se sont structurées ?

3) Un débat international sérieux est en cours dans lequel certains dirigeants d'organismes **bailleurs de fonds officiels** comme Gordon Brown en Grande-Bretagne, sont intervenus pour dire que ce n'était pas le moment de réduire l'aide. Il y a trop de problèmes internationaux dont la pauvreté, la sécurité et le changement climatique qui tous réclament l'aide internationale et la mobilisation de la communauté mondiale pour tenter d'y remédier.

Les donateurs officiels sont touchés de différentes manières. Certains font les frais des changements de taux de change (par ex., la dévaluation de la livre par rapport au dollar diminue la valeur réelle de l'aide britannique de 20 %), d'autres pays ont déjà opéré des réductions budgétaires (Irlande, Italie), d'autres réduiront leurs budgets d'aide quand le PIB diminuera, parce que leurs budgets d'aide représentent une proportion du PIB (la Hollande et la Suède, éventuellement le Danemark). Des signes montrent également que les donateurs officiels modifient leurs politiques. Ils réduisent notamment le nombre de pays prioritaires, le nombre d'ONG qu'ils financent pour réduire les coûts de transaction, ils augmentent le financement direct dans le pays et la prestation de service passe moins par les ONG. L'agenda de sécurité a également amené certaines ONGI à suivre les nouveaux "fonds humanitaires destinés à la sécurité" fournis par leurs gouvernements.

4) **Les ONGI réagissent** ou sont contraintes d'agir de manières diverses, notamment à cause de la rivalité accrue pour accéder aux fonds. Certaines de ces tendances s'expliquent également par les pressions de pure coïncidence signalées ci-dessus. Il est par exemple plus difficile à présent pour les petites ONG d'obtenir des fonds en Europe, à moins qu'elles puissent obtenir des fonds dans les pays en développement via un financement direct ou des mécanismes de sous-traitance. Parmi les autres réactions, on trouve les fusions, même si certaines s'apparentent davantage à des rachats, qui n'ont pas été effectuées de façon logique en réunissant plusieurs petites ONG ayant des programmes semblables, mais ont plutôt opté pour une stratégie de diversification, à la manière d'un supermarché (un programme de santé ou d'encadrement à ajouter à leur portefeuille). On rencontre aussi un processus de "défusion", grâce auquel des antennes d'un pays sont rendues indépendantes et obtiennent parfois ainsi un financement national plutôt que des fonds d'un siège situé au nord. Cette situation laisse parfois le parent du nord dans une position ambiguë quant à son propre rôle et sa base de financement. D'autres envisagent à nouveau de remettre en place une stratégie de partenariat et de réduire l'importance des programmes opérationnels, qui les exposent beaucoup plus aux variations de revenus car

elles sont bloquées par une grosse infrastructure courante, alors que le financement du partenariat répercuté le risque sur les partenaires.

5) Nombreux sont ceux qui **réduisent les coûts** dans tous les domaines possibles, en adaptant les précédents "produits d'appel", en posant des questions sur les vaches sacrées, ce qui ne peut avoir que peu d'effet ou entraîner peu de progrès. Le problème spécifique de certaines organisations est la réduction proportionnelle de leurs revenus sans condition, comparée aux revenus soumis à condition. Cette situation ne facilite pas la tâche des ONG, ce qui n'est pas nécessairement une mauvaise chose car cela les oblige à repenser à la manière dont elles utilisent ces fonds précieux quand la tentation a été de les utiliser pour elles-mêmes (personnel, programme) plutôt que de développer naturellement de nouvelles relations et partenariats.

6) Par conséquent, nous voyons beaucoup d'organisations qui **revoient les stratégies**, qui font le point sur la performance et les mandats. Certaines tentent de justifier leur travail, d'autres de mettre enfin de l'ordre, alors qu'il aurait fallu le faire il y a bien longtemps, mais que l'on n'a pas fait parce qu'il n'y avait pas d'impératif financier. L'accent est à présent sur le suivi et l'évaluation, sur l'analyse de ce qu'il convient de maintenir, d'étendre et sur la justification du travail. Cela peut assainir le secteur et freiner quelques-unes des tendances les moins désirables de ces dernières années.

7) Dans l'ensemble, nous sommes dans un secteur où la **"gestion du changement"** a invariablement signifié la gestion de la croissance et non le rétrécissement du budget ou du personnel. Par conséquent, on trouve une génération de dirigeants d'ONGI qui n'ont jamais dû faire face à ce problème auparavant. Quoique nombreux d'entre eux aient été recrutés dans les secteurs publics et privés, ils n'ont pas apporté cette expérience avec eux. Déjà, on constate de nouvelles tensions entre les dirigeants de haut rang et leurs comités directeurs.

## Effets sur les ONG du sud

Les effets sur les ONG des pays en développement varient énormément, la plupart du temps simplement selon leur localisation. En Amérique latine, à de très rares exceptions près, les derniers donateurs restants plient bagage et rentrent chez eux. Les principaux organismes officiels tentent en outre de persuader les ONG de leur pays d'en faire autant et de rejoindre la poignée de pays prioritaires. D'autres pays à revenus moyens du sud de l'Europe et d'Asie du sud constatent le retrait des organismes d'aide. Il y aura moins de coopération internationale qu'auparavant en Europe orientale et dans certaines parties de l'ancienne Union soviétique. La récession et les préoccupations de sécurité orientent les budgets de l'aide vers un nombre restreint de pays.

Parallèlement à la récession, il y a d'autres facteurs qui peuvent ne pas toujours aider les ONG locales à financer les projets qu'elles souhaitent, compte tenu du fait que les donateurs sont de moins en moins coopératifs et lient le financement à des projets plus larges, des sous-contrats ou des priorités thématiques telles que celles des OMD, indépendamment des contextes et besoins locaux. Dans les pays où l'aide internationale se retire et où les autres sources de financement sont faibles, un nombre grandissant d'ONG locales fermeront. Certaines d'entre elles auront peut-être duré plus longtemps que leur fonction ne le nécessitait, d'autres feront cruellement défaut. De nouvelles possibilités peuvent naître de la récolte de fonds locale ou de nouveaux donateurs comme la Chine, mais il est peu probable qu'elles remplacent les possibilités de financement actuelles. Nous ne nous inquiétons pas simplement pour le dépérissement des programmes immédiats, mais aussi pour les dommages à long terme portés à la société civile, en tant que secteur autonome représentant les citoyens.

## Prédire l'avenir

Même si nous ne pouvons prédire l'avenir avec beaucoup de précision, nous pouvons déjà dégager certaines tendances qui sont inévitables. Les ONG du sud doivent d'ores et déjà faire des choix parmi ceux qui sont exposés ci-dessus, tandis que d'autres seront bientôt confrontées à des problèmes similaires. Les ONGI devront revoir leurs modèles organisationnels et stratégiques, et il

y a des défis fondamentaux à relever en ce qui concerne l'économie politique des ONG telles que nous les connaissons. Certaines pourraient choisir le modèle "d'entreprise sociale", en fusionnant les sous-traitants privés à but non lucratif et l'état. D'autres devront redécouvrir leur identité de société civile ou passer de "faire du développement" à "être des organismes d'aide au développement", en particulier quand elles peuvent encore transférer des ressources, ou avoir de véritables partenariats mutuels de développement sur certaines questions de fond et la défense des droits. Il sera impératif pour certaines d'identifier les choix programmatiques capables de les protéger de la crise. En apportant ces changements, elles devront chercher des façons très différentes de se présenter au monde, y compris à leurs propres sympathisants.

Brian Pratt, Directeur, INTRAC  
bpratt@intrac.org

## La danse de Shiva

Le Dieu Shiva est l'incarnation de la "destruction" de tout mal. Il est le Dieu dont le "troisième œil" est capable de voir et ensuite de détruire tout ce qui est dysfonctionnel, dépassé, hors de propos et superflu. C'est ainsi que l'on décrit la danse de Shiva – le Tandava, dans la mythologie indienne.

Dans un sens un peu particulier, la crise économique de l'année dernière a montré de nombreux exemples très parlants de la danse de Shiva. De nombreux secteurs de l'économie ont presque disparu, comme le secteur automobile en Amérique ; de nombreuses professions ont été éliminées, comme l'investissement bancaire, de nombreux pays ont frôlé l'effondrement, comme l'Islande.

Une grande partie de l'Asie semble toujours bien se porter ; les économies chinoise et indienne ont un taux de croissance de 7 à 8% ; il y a plus d'espoir et d'esprit d'initiative en Asie aujourd'hui que dans d'autres régions. Dès lors, la crise économique a une portée différente en Asie. En Inde, les secteurs des TIC et de l'externalisation des processus d'affaires (BPO) sont celles qui ont le plus souffert et qui ont principalement touché les classes bourgeoises urbaines. En Chine, les zones économiques spéciales du littoral du sud-est ont été les plus atteintes, poussant les travailleurs migrants à retourner dans leurs villages.

Les gouvernements sont occupés à "stimuler" l'économie, alors que l'organisation politique stagne et que les progrès concernant le renforcement de la démocratie sont très limités. Le secteur privé réduit ses effectifs et réoriente ses activités. La première série de restrictions budgétaires se trouve donc dans la publicité et diverses autres dépenses comme la responsabilité sociale des entreprises (CSR). En Inde, plusieurs centaines de programmes de ce type ont été mis au "frigo". Paradoxalement, des centaines de membres du personnel de la société civile, qui étaient employés dans ces unités de CSR, sont revenus sur le marché du travail des ONG.

[quote box: De nombreuses organisations de la société civile (OSC) réduisent également leurs effectifs, bien qu'elles préféreraient dire qu'il s'agit simplement d'un ajustement.]

En Inde, des gens riches et célèbres ont fait de nombreuses donations aux institutions religieuses et caritatives et tout particulièrement pour des lieux de pèlerinage religieux prestigieux, des temples, des mosquées, des églises, des gurdwaras etc. Dans le passé, des dons pour une valeur de millions de livres étaient faits à ces organisations caritatives religieuses. À présent, cette générosité est réduite à portion congrue. De la même façon, les organisations de la société civile qui dépendaient des dons individuels et d'entreprises sont confrontées à une situation soudain critique sur le plan des ressources, puisque les donateurs doivent se serrer la ceinture. Cette situation affecte particulièrement les écoles, les cliniques, les programmes ciblant les personnes handicapées, orphelines, âgées etc.

Bien que l'on en parle pas très ouvertement, les fonds de dotation de plusieurs grandes ONG en Inde ont accusé une perte financière due à l'effondrement des marchés d'action. Au cours de ces dix dernières années, les autorités fiscales ont progressivement ouvert le marché des fonds

mutuels à l'investissement des organisations caritatives (ils vont également bientôt ouvrir les marchés d'actions ordinaires) ; des centaines de grandes ONG ont placé leur capital, fonds de dotation ou de réserve dans ces fonds mutuels et bien qu'elles aient engrangé des bénéfices en quelques années, elles ont été durement touchées et le capital de certaines a été considérablement entamé.

De nombreuses organisations de la société civile (OSC) réduisent également leurs effectifs, bien qu'elles préféreraient dire qu'il s'agit simplement d'un ajustement. Le personnel et les sièges sur le terrain sont réduits. Les compétences d'analyse et liées à l'apprentissage sont les premières dont on se débarrasse alors que les fonctions de prestation de service sur le terrain sont conservées. Comme les fonds locaux ou internationaux indépendants diminuent, la plupart des OSC doivent s'en remettre aux gouvernements. Les fonds gouvernementaux s'accompagnent des conditions habituelles –accent sur la prestation de service, restrictions des critiques à l'égard du gouvernement, de ses fonctionnaires et de ses responsables politiques et corruption (la corruption est utilisée pour obtenir les contrats et recevoir les fonds).

Toutefois, on trouvait cette tendance de financement avant la crise économique en Asie du Sud. Au cours de ces six dernières années, la plupart des organismes bilatéraux ont détourné leurs activités de l'Asie (le Bangladesh et le Cambodge étant les seules exceptions). Ils les déplacent vers quelques pays ou zones de conflit d'Afrique subsaharienne. Cette situation a incité plusieurs ONG d'Asie du sud à ouvrir des bureaux en Afghanistan. Dans certains cas, les fonds et l'ampleur du phénomène en Afghanistan ont été tellement importants que les programmes nationaux, locaux, historiques de ces ONG souffrent d'un manque d'attention, de ressources et de talents.

Enfin, le spectre du terrorisme en Asie (et en Asie du Sud en particulier) a progressivement entraîné un durcissement des législations liées à la sécurité et de la surveillance, ce qui a entravé plus encore le travail des ONG et des OSC. Les OSC sont régulièrement interrogées sur leurs activités par des agences de renseignement ; leurs bureaux sont perquisitionnés sans avertissement et soit, on leur interdit soit, on limite sévèrement leurs opérations bancaires ou leur accès à des fonds légitimes. À certains égards, on considère actuellement comme plus respectable de gérer une entreprise à but lucratif qu'une ONG qui a une mission. Il est en outre beaucoup plus facile de gérer une entreprise à but lucratif à l'ère de la libéralisation qu'une ONG sans but lucratif.

Toutefois, une inertie historique explique pourquoi il reste encore beaucoup d'insuffisances, d'excès et de léthargie chez de nombreux acteurs de la société civile. Ils ont eu les plus grandes difficultés à se réorienter et à se restructurer en vue des nouvelles perspectives. En raison de la pression subie pour assurer le maintien dans la durée de leur personnel et de leurs activités, un grand nombre d'entre elles se sont tournées vers la micro-finance. Le prêt a toujours été une activité génératrice de revenu, et les Indiens (et les Asiatiques du Sud) ont été jusqu'à présent relativement bons dans ce domaine. La danse de Shiva pour la destruction des vieux schémas, structures et aspirations doit-elle encore produire ses pleins effets sur la société civile en Asie du Sud ?

Il manque encore d'espaces de coalition pour la mobilisation et l'action collectives. Des tentatives timides visant à résister au rétrécissement des espaces politiques se font jour, bien que de façon sporadique et aléatoire. À moins que de telles coalitions commencent à s'imposer à nouveau et trouvent des ressources au sein de la société, beaucoup d'autres pourraient être confrontées au "troisième œil" de Shiva. Il est vraisemblable que d'ici 20 ans, le terrain de la société civile sera totalement différent de celui d'aujourd'hui.

Dr Rajesh Tandon  
President, PRIA  
rajeshtandon@pria.org

## La fin d'une époque

Dans le cas de pays comme le Pérou, la récession mondiale n'a fait que justifier davantage ce qui ressemble plus à une débacle qu'à un départ bien pensé de ce pays par les donateurs privés et bilatéraux. Les raisons alléguées par ces bailleurs de fonds pour quitter le pays sont qu'il faut concentrer les ressources dans les pays les plus pauvres du monde - dont la plupart se trouvent en Afrique – compte tenu de la forte croissance économique intervenue au Pérou ces dernières années. Cette conclusion est pour le moins surprenante, surtout venant de décideurs de haut niveau des donateurs publics et privés, qui sont censés avoir une solide connaissance de l'économie et de la société du pays. Le Pérou a connu une forte croissance économique ces dernières années, qui s'explique principalement par les prix anormalement élevés des métaux, dont le Pérou est grand exportateur. Alors que cette croissance s'est traduite par des revenus élevés chez quelques-uns - qui se sont lancés avec enthousiasme dans un style de vie nouveau riche - pour la grande majorité de la population, qui vivait en dessous du seuil de pauvreté avant la période de croissance, les choses n'ont pas changé. Ceci se traduit à présent par une vague montante de troubles sociaux et politiques. En fait, ces années de forte croissance économique ont aussi été des années de croissance des inégalités économiques, dans un pays déjà connu pour sa répartition inégale des revenus.

## Les questions importantes en jeu.

Il y a par ailleurs des questions très importantes en jeu en ce moment, comme la résolution sanglante des récentes manifestations en Amazonie nous l'a rappelé. Une société civile faible, faute de moyens pour s'exprimer publiquement, sera confrontée à de fameux obstacles pour se faire entendre. Les grandes sociétés privées et le gouvernement ont les moyens de faire front et de diffuser largement leur version des faits dans les médias. Par contre, pour les minorités et les organisations de la société civile, les possibilités de s'exprimer et d'exercer une certaine influence sur les décisions importantes au niveau national diminuent de façon spectaculaire.

Néanmoins, d'importantes ONG européennes, qui pendant de longues années ont été des acteurs clés dans la coopération avec les organisations de la société civile, quittent le Pérou et même l'Amérique du Sud. C'est le cas par exemple des organisations néerlandaises Cordaid et Oxfam Novib, ainsi que d'Oxfam R.-U.. Certains donateurs concluent de leur vision tout à fait superficielle de l'économie et de la société péruvienne que la coopération au développement doit cesser et céder la place à des programmes destinés au secteur entrepreneurial, pour autant qu'il en reste.

Comme on peut s'y attendre, cette situation pèse sur les activités et la survie même du vaste secteur ONG péruvien. Comment les ONG font-elles face? Dans le cas des petites ONG, on peut imaginer qu'elles rencontreront encore plus d'obstacles dans leurs tentatives pour accéder aux fonds. Par ailleurs, elles fonctionnent avec peu de frais généraux et peuvent ainsi s'en tirer avec des subventions moins importantes. En outre, bon nombre de ces organisations sont déjà engagées pratiquement comme "sous-traitants" (bon marché) dans les programmes gouvernementaux et les initiatives de responsabilité sociale des entreprises (RSE).

## Recyclage des ONG par elles-mêmes

Ce sont les grandes ONG bien connues, avec une masse salariale et des frais généraux relativement lourds, qui semblent être confrontées à de plus grands problèmes pour poursuivre leur travail. En ce moment, leurs perspectives dépendent en grande partie des personnes qui les soutiennent, puisque certaines ONG du Nord résistent à la tendance à partir. Pour les autres organisations, les stratégies sont apparemment de se recycler, de tenter de nouer des contacts avec des nouveaux donateurs et de se concentrer sur le "marché intérieur". Une réduction des effectifs semble également inévitable. Ainsi, certaines grandes ONG péruviennes espèrent se recycler dans les thèmes mondiaux d'actualité, tels que le changement climatique, et font de premières démarches dans ce sens. D'autres parviennent à développer des partenariats avec de «nouveaux donateurs», qui sont pour la plupart Espagnols, ou elles introduisent des demandes

pour avoir accès à des sources locales de fonds, des programmes gouvernementaux et à certains fonds binationaux (Pérou-Italie, Pérou-Allemagne) qui sont toujours en activité, tout en reconnaissant que, dans ce cas, le rôle de sous-traitant remplace les partenariats. Après plusieurs années d'expérience dans les programmes de CSR des grandes entreprises, en particulier les entreprises minières, l'opinion dominante est que le style ONG n'est pas très adapté à la démarche «entrepreneuriale» que l'on trouve dans ces programmes, qui insistent sur les «résultats» sans s'intéresser aux moyens de les obtenir.

En résumé, la récession mondiale aggrave une situation déjà critique qui menace la survie des OSC péruviennes. Plusieurs stratégies de survie sont conçues et mises en place, mais il semble clair que des changements importants dans le secteur ONG sont inévitables au Pérou.

Teobaldo Pinzas  
tpinzas@etcandes.com.pe

## De quelle manière les différents modèles commerciaux influencent-ils le cycle de développement des ONG ?

La façon dont les ONG et les OSC sont touchées et peuvent faire face au ralentissement économique mondial est en partie tributaire des modalités de structuration de leur financement. Ci-dessous, nous présentons six modèles commerciaux différents et examinons leurs avantages et inconvénients.

### Modèle 1 – Financement classique du partenaire

C'est le cas de figure où une ONG donatrice travaille avec une ONG locale d'un pays en développement et soutient son travail à la fois financièrement et en apportant un quelconque autre soutien de base. Ces dernières années, il peut également y avoir eu des échanges d'informations et un travail de défense des droits coordonné.

Les avantages de ce système sont que lorsque le revenu diminue, il est relativement facile de réduire les dépenses, compte tenu du fait que la responsabilité maximale peut au moins être couverte par les subventions existantes. Mais même dans ce cas, on sait que beaucoup de petits bailleurs de fonds ont averti qu'ils ne pourraient pas remplir leurs obligations dans les moments difficiles, certains allant même jusqu'à l'inscrire dans leurs contrats de financement.

En termes d'inconvénients, il est plus difficile de réunir de petites subventions et de les vendre comme une stratégie rationnelle cohérente, surtout lorsque le financement est considéré comme «programmatique», comme une partie du nouveau financement en bloc.

L'autre problème que pose ce modèle est que les risques sont répercutés sur le partenaire. Durant les bonnes années, le partenaire obtient davantage et parfois, les partenaires sont invités à ajouter des propositions à la fin de l'exercice budgétaire car il reste de l'argent. Durant les mauvaises années, les subventions aux partenaires sont réduites. Il existe des moyens de contenir cette situation en ayant un portefeuille varié de partenaires sur les différents cycles de financement, ce qui répartit les risques entre tous les partenaires.

### Modèle 2 – Financement programmatique

On a tendance à trouver le financement programmatique là où on rassemble un financement autour d'une priorité thématique ou géographique. Certaines «agences de niche» ont réussi à développer un financement programmatique à l'intérieur de paramètres limités (fourniture d'eau, le VIH / sida, les droits juridiques des femmes, etc.) Les avantages de ce système est qu'il est plus facile à vendre aux bailleurs de fonds de soutien (comme ils s'exposent à des coûts de transaction plus faibles) et à expliquer au grand public. Certains financements programmatiques sont

cependant presque une fiction du collecteur de fonds réclamant une cohérence stratégique qui, à y regarder de plus près, n'existe pas.

L'inconvénient peut être que la population locale ne pense pas ainsi ou n'accorde pas sa priorité aux mêmes sujets que l'agence. Un des risques est que le financement programmatique ne se transforme en mode de sous-traitance, amenant les groupes locaux à suivre les lignes directrices, les méthodes, etc. de leur soi-disant partenaire, ce qui leur laisse peu de latitude pour leurs propres idées ou l'adaptation aux contextes locaux.

### Modèle 3 – Le parrainage et ses hybrides

La plupart des organismes de parrainage se sont depuis longtemps éloignés du parrainage classique qui supposait le transfert d'une contribution de parrainage à un enfant en particulier (avec un peu d'argent mis de côté pour l'administration, etc.). La plupart utilisent toujours le concept du parrainage d'enfant, mais le financement est utilisé pour une série de programmes à ancrage local (par exemple, Plan et ActionAid). L'avantage est que les donateurs privés aiment l'idée que l'argent parvienne à un enfant dans le besoin. Maintenant que le financement est ancré au niveau local, il est également plus facile à vendre aux bailleurs de fonds de soutien que le développement des ressources locales. Ainsi, l'argent du parrainage facilite l'accès à d'autres fonds et offre un niveau de revenu indépendant des bailleurs de fonds de soutien. Les organismes de parrainage prospères ne subissent généralement pas les mêmes fluctuations excessives de revenu.

L'inconvénient est qu'il leur est difficile de changer la direction de l'Agence car trop de gens sont théoriquement liés aux enfants parrainés - de sorte qu'il est difficile de fermer ou d'ouvrir de nouveaux programmes. Ce qui peut être considéré comme un atout (la capacité de s'engager pour des programmes de dix ans) peut aussi se révéler une faiblesse (un programme intensif dans une seule petite région du pays).

Selon un directeur d'agence, son organisation n'avait jamais eu de plan stratégique durant plus de 18 mois et avait connu sur la même période plusieurs directeurs et un renouvellement de 50% des cadres - mais cela avait très peu d'impact sur le terrain parce que le principe du parrainage signifiait qu'au niveau de la collecte de fonds, la situation restait inchangée et qu'au niveau local, les programmes s'écrivaient tout seuls. Ce qui se passait entre-temps semblait ne pas avoir d'importance !

### Modèle 4 – Prolongement de l'urgence

Le nombre de programmes nés d'une situation d'urgence reste stupéfiant. Il faut également noter à quel point après l'urgence, il est difficile pour les organisations de quitter la région. J'ai vu une recherche qui relie la naissance d'un grand nombre de programmes ONG à une situation d'urgence précédente (souvent beaucoup plus tôt, soit 20 ans auparavant). Lorsque le revenu de l'ONG augmentait, cela semblait être une façon gérable de s'étendre – même si elle n'était pas nécessairement très scientifique étant donné qu'aucune réelle évaluation des besoins (à long terme) n'était faite, ni aucune évaluation de la valeur ajoutée réelle que la nouvelle ONG pouvait apporter, mis à part apporter des fonds d'urgence à court terme.

Un problème courant est qu'entrer dans un mode interactif d'urgence permet difficilement de passer à un mode de partenariat à plus long terme (voir, par exemple, l'Éthiopie et le peu d'ONGI qui sont parvenues à opérer la transition, au détriment des organisations éthiopiennes). On voit actuellement de nombreuses ONGI ayant des programmes et une infrastructure lourde qu'elles ne peuvent plus financer par leur revenu courant, et qui sont piégées dans un modèle dont il est difficile de se dégager.



## Modèle 5 – Vastes programmes opérationnels

Les attraits d'un vaste programme focalisé sur une région en particulier et qui prend comme point de départ plusieurs besoins déjà présents sur place a un attrait intemporel. Le modèle de base n'a pas beaucoup changé, malgré les changements de titre : de développement communautaire par un développement rural intégré à l'amélioration des moyens de subsistance.

dans les bonnes périodes, le modèle encourage l'expansion locale engage plus de personnel, se développe dans un autre quartier, initie un autre programme. Mais il est très difficile de sortir de ce modèle. Les coûts récurrents importants se maintiennent, fermer ou réduire le niveau d'activité s'avère ardu. Souvent, l'expansion née du dernier boom se maintient même quand le revenu a déjà baissé. Le financement de projet ou le financement soumis à des revenus incertains débouche presque automatiquement sur l'instabilité de l'organisation. De surcroît, les stratégies de sortie ne sont qu'une légende de ville. Il y a toujours une raison de continuer pendant quelques années de plus. Plus le programme est important, plus il y a d'intérêts personnels pour vouloir le maintenir.

Le problème de ce modèle est que les coûts de fonctionnement importants et l'hypothèse d'expansion dans les années prospères signifient nécessairement que toute diminution doit être encore plus grande. Ainsi, l'option la plus radicale est la seule possible (fermer le programme) alors que certains autres modèles peuvent être réduits de manière plus progressive.

Une grande organisation que je connais s'est presque détruite en pensant qu'après l'épuisement des fonds de son donneur, elle trouverait des fonds pour ses vastes programmes ailleurs. Elle a continué à espérer voir arriver une nouvelle source de revenu et a pour cette raison maintenu ses infrastructures (engloutissant la majeure partie de l'argent disponible de l'organisation simplement pour entretenir les bureaux), en supposant que cela permettrait d'obtenir de nouveaux fonds. Dans ce cas précis, cela n'a pas fonctionné.

L'autre grand problème est lié aux responsabilités de licenciement. Dans de nombreux pays en développement, le droit du travail protège beaucoup plus les travailleurs qu'en Europe par exemple. Les ONG ont donc d'énormes responsabilités quand elles ferment des programmes. Cela signifie qu'il peut être plus coûteux de fermer un programme que de le maintenir. Il est dans ce cas tentant d'utiliser les fonds non soumis à condition pour maintenir un bureau dans l'espoir que des fonds supplémentaires pourront être récoltés. Certaines organisations ont à présent un fonds de licenciement alimenté chaque mois pour couvrir les accords de fin de contrat.

Un problème supplémentaire vient de ce que de nombreux employés locaux sont souvent engagés dans des situations d'urgence par des expatriés qui se trouvent sur place à brève échéance et ne connaissent pas le droit du travail local. Les employés obtiennent ainsi des droits permanents en termes d'emploi que le bureau sur place doit à couvrir, laissant l'ONGI otage de la législation et des employés locaux, alors que les organisations locales sont beaucoup moins exposées à de telles pressions.

## Modèle 6 – Sous-traitant général

Un nombre croissant d'ONG sont tributaires de leur activité de fourniture de contrats de services, principalement aux grands donneurs officiels et de plus en plus aux gouvernements locaux. Leur succès tient au fait d'avoir l'ampleur et les systèmes pour faire face à de gros contrats. La taille attire d'autres contrats car les grands groupes ont le cash-flow, le personnel et les procédures pour embaucher un nombre important de personnes. Au sein des ONG, certaines ont tenté d'utiliser l'argent des subventions pour obtenir des contrats ou du capital de lancement, d'autres se sont retrouvées à utiliser les subventions pour subventionner des contrats.

Le côté positif est que certaines ONG très efficaces adoptent à présent ce modèle, il doit donc avoir des attraits d'échelle et garantir un revenu pour le travail. L'inconvénient est que l'argent ne provenant pas du contrat peut être absorbé, l'indépendance perdue et la capacité de concevoir

des programmes en fonction de ses valeurs est très affaiblie. Chaque programme n'est pas plus sûr que le précédent, de sorte que les changements majeurs dans le personnel et les priorités sont à la merci des autres. Ainsi il est possible tant de s'étendre que de se dissoudre rapidement.

## Réfléchir aux implications

Il existe d'autres modèles commerciaux et de nouveaux qui se créent et cet article est simplement destiné à ouvrir le débat. Toutefois, il n'est pas évident que les cadres supérieurs et les conseils d'administration des ONG aient toujours réfléchi aux répercussions sur l'ensemble de l'organisation, des décisions souvent implicites qu'ils prennent à propos du modèle commercial de financement et opérationnel. Pendant de nombreuses années, certains de ces débats n'ont pas été nécessaires parce que la croissance allait de soi. Même aujourd'hui, des organisations sont contraintes de réduire drastiquement leurs effectifs et les programmes alors qu'elles n'ont pas réellement subi de forte réduction de revenus, mais seulement une croissance pas aussi importante que prévu !

Une réflexion plus approfondie s'impose au sein des organisations sur leurs propres structures et modèles commerciaux, car il est clair qu'il y aura encore des changements majeurs dans l'économie politique des ONG.