



*Etude sur les pratiques des ONG françaises
dans un contexte financier difficile*

Atelier de restitution du 18 juin 2013

« Recommandations et perspectives collectives »



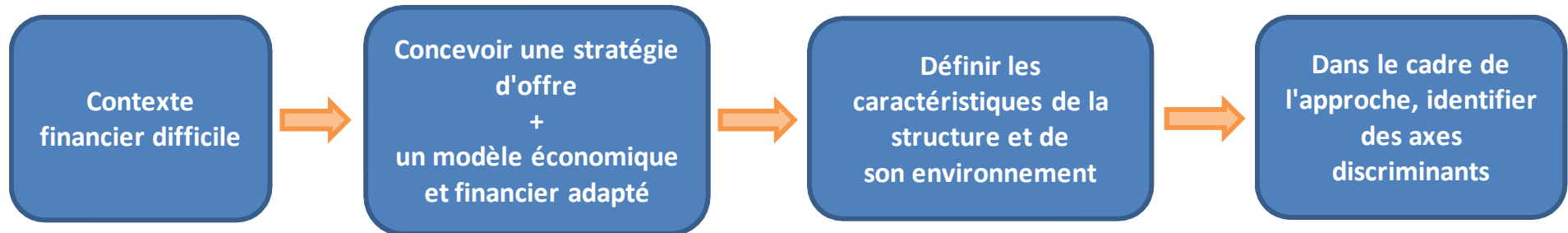
Présentation et motif de mon intervention

- Doucet, Beth & Associés est une société d'expertise comptable et de commissariat aux comptes, spécialisée dans l'audit légal et contractuel (60%), le conseil (20%) et l'expertise comptable (20%). Une clientèle majoritairement associative avec une forte présence dans le secteur social et dans celui des ONG (GRET, IRAM, CFSI, GRDR, F3E, Cités Unies France, URD, FORIM, Institut Panos Paris, ASI,...). Elle est adossée à SoftReport, société éditrice de logiciel et de conseil, dans le domaine stratégique et décisionnel. Forte présence dans le logement social et dans le logement d'insertion.

- Ma présence ici trouve son origine dans mes discussions avec les ONG et plus particulièrement avec le GRDR, autour des questions de financement et de réponse stratégique. Elle est liée également à la lecture du rapport de Digitale Participative et aux intéressantes conclusions de son travail.

- Un souci contributif à l'étude et plus largement à la situation :
 - Prolonger l'effort de classification et de conceptualisation
 - Approfondir l'approche pour les ONG de développement

Prolonger l'effort de classification et de conceptualisation



Quelques axes qui conditionnent le modèle économique et financier et les réponses possibles :

➤ **Le métier**

La chaîne urgence, réhabilitation, développement masque en fait de fortes différences de métier entre les trois familles d'acteurs de l'étude.

➤ **Le type associatif**

Une structure coopérative / professionnelle n'a ni la même organisation, même gouvernance, même production de valeur qu'une structure à membres partenaires ou avec donateurs.

➤ **L'accès à la ressource « privée »**

Axe essentiel, qui ne conditionne pas seulement la structure financière mais également la production de valeur.

Prolonger l'effort de classification et de conceptualisation

Quelques axes qui conditionnent le modèle économique et financier et les réponses possibles :

➤ **Le cycle de production**

Il détermine fortement les structures financières et d'exploitation, et surtout les modes d'exposition au risque.

➤ **Le mix de production**

Cela concerne à la fois les modalités de rémunération et le type d'activités, reproductibilité, à valeur ajoutée ou en déclin.

➤ **Le mode d'intervention**

Opérateur, agenceur, expérimentateur, développeur, producteur de connaissance,...

➤ ...

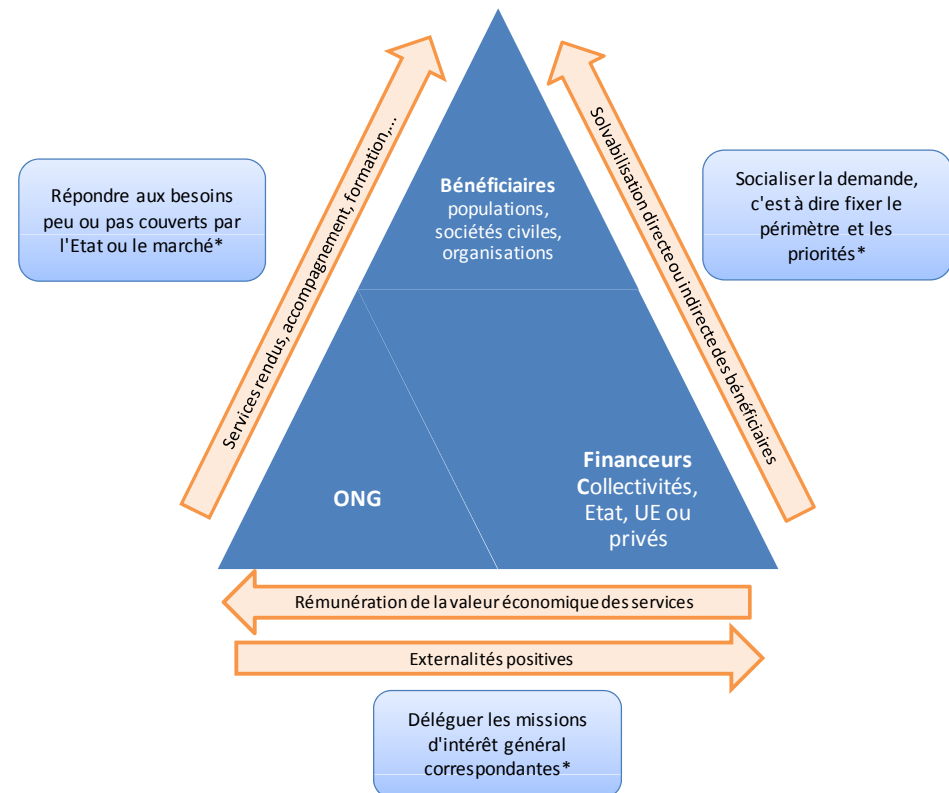
Contraintes et enjeux des ONG de développement

- Elles sont elles-mêmes largement diversifiées avec une **exposition variable au risque** :
- La part des projets « complexes » avec cofinancements multiples et éventuellement de périmètres variables ;
 - Le degré d'intégration des formes partenariales ;
 - La répartition entre expertises et projets de terrain ;
 - La position dans le cycle, en situation de croissance, de ralentissement, voire de diminution d'activité ;
 - La recherche de financements sous un mode adaptatif (par exemple, adossement à des projets liés à des situations d'urgence) ou selon une stratégie d'offre nettement définie ;
 - La nécessité d'adaptation à l'évolution (attendue et souhaitée) de leurs territoires d'intervention ;
 - ...

La problématique du risque (endogène ou exogène) est centrale car elle détermine en grande partie la dynamique souvent non vertueuse des ressources et des fonds propres.

Contraintes et enjeux des ONG de développement

- Elles sont dès lors en proportion variable confrontées aux problématiques suivantes :
- Le passage de financements équilibrés à du financement composite dont l'équilibre et la valeur sont **conditionnés** par l'obtention de cofinancements publics ou privés.
 - Déjà, le financement à l'équilibre est anti-économique :
 - ✓ Le passage d'une logique de subvention à une logique conventionnelle aurait du conduire *a minima* à un financement aux frais réels des coûts spécifiques et à un coût forfaitaire du travail interne de l'ONG. La relation triangulaire de l'ESS n'interdit nullement une rémunération du travail à sa valeur économique.
- C'est le contraire qui s'est passé : la difficulté des financeurs à juger de l'exécution réelle de la convention a conduit à un double phénomène : la primauté de l'affichage programmatique sur le contenu réel de la prestation, conjuguée à une inflation bureaucratique. Quand la valeur d'un projet ne peut être appréhendée, c'est toujours le comptable et le financier qui compensent ce défaut de vision réelle. Les ONG n'ont plus de marge de manœuvre et de moyens de financer leur développement.



Contraintes et enjeux des ONG de développement

- ✓ Deux éléments sont par ailleurs non justifiés :
 - Le risque n'est pas pris en compte dans un secteur où les niveaux de risque sont pourtant les plus élevés : durée du cycle, contraintes géographiques et politiques, incertitudes liées à l'innovation et à l'expérimentation,... On sous-estime grandement la dimension entrepreneuriale complexe des ONG et tout est fait comme si on les indemnisait de leurs « dépenses ». Dès lors, le modèle est tendanciellement structurellement déficitaire ;
 - Progressivement, le financement du back-office a été remis en cause, à rebours du secteur privé où l'accent a été mis sur les fonctions transversales qui manifestent l'accumulation du savoir-faire et des connaissances. Ceci impose de la part du secteur de faire valoir cette expertise stratifiée et concrètement de limiter drastiquement le périmètre dit des frais généraux. A cet égard, la formulation des propositions de Diagonale Participative sur la couverture des frais de structure et l'accès aux subventions de fonctionnement nous paraît inappropriée.

Contraintes et enjeux des ONG de développement

- Elles sont donc plus ou moins confrontées aux problématiques suivantes :
 - Le passage d'un postulat de financement à l'équilibre à un financement à l'équilibre sous contraintes des cofinancements publics ou privés.
 - La contrainte de cofinancement n'a pas non plus de fondement vraiment assuré. Deux justifications sont souvent avancées :
 - ✓ Le recours à des ressources privées (générosité du public) : il y a le plus souvent antagonisme entre le métier des ONG de développement et la collecte des fonds (le cycle long, la production de connaissance sont peu compatibles avec l'exigence de communication et de lisibilité) ;
 - ✓ Le parallélisme avec le mécanisme des PPP, faisant l'hypothèse que des entreprises privées pourraient trouver des avantages à participer au financement des actions de développement : le recours à des fonds privés est difficile car il y a peu ou pas d'externalités appropriables par le secteur privé.
- La possibilité de cofinancements privés n'est nullement à écarter totalement mais leur recours fréquent conduit bien souvent à des pertes de valeur et à des organisations de projet trop complexes et dès lors peu efficaces. Ceci est vrai également des autres cofinancements (multiplication des périmètres et des objectifs, bureaucratisation,...)
- Cette situation est aggravée par de multiples facteurs :
 - L'extension du risque par la volatilité croissante des sources de cofinancements ;
 - L'ajustement de beaucoup de financeurs sur le modèle UE ;
 - La généralisation des audits de fin de projet souvent coûteux et fortement décalés ;
 - La volatilité des règles conventionnelles comptables ;

Pistes de réflexion pour des recommandations

Comme le souligne clairement le rapport de Diagonale Participative, les ONG doivent combiner une réponse interne à la crise (stratégie, gouvernance, organisation, pilotage) et une action collective externe d'objectivation et de plaidoyer. De façon non limitative, nous proposons à votre réflexion les aspects suivants :

➤ **Sur le plan interne :**

- Elargir la seule vision comptable et financiers en intégrant une approche économique, financière et stratégique ;
- Entrer dans la boîte noire pour étudier les processus de production de valeur (projets et fonctions transversales) afin de desserrer la contrainte des prix ;
- Décliner l'approche stratégique dans des critères de priorisation des actions ;
- Hausser le niveau des Conseils d'Administration afin notamment de mettre sous tension le dispositif stratégique et de pilotage ;
- Systématiser les politiques de provisionnement prudentielles.

Pistes de réflexion pour des recommandations

Comme le souligne clairement le rapport de Diagonale Participative, les ONG doivent combiner une réponse interne à la crise (stratégie, gouvernance, organisation, pilotage) et une action collective externe d'objectivation et de plaidoyer. De façon non limitative, nous proposons à votre réflexion les aspects suivants :

➤ Sur le plan externe :

- Objectiver les contraintes en conceptualisant et illustrant les différents aspects soulevés dans cette étude ;
- Organiser un plaidoyer offensif sur les réseaux de contraintes imposées aux ONG ;
- Structurer et diversifier la démarche sur le financement :
 - Militer pour l'exigence d'autofinancement (développement et couverture des risques) ;
 - Codifier une approche adaptée des financements de projets (modalités et ressources) ;
 - Déployer la problématique bilancielle dans trois directions :
 - la création d'un fonds de refinancement des opérations afin de couper le cercle vicieux des engagements contraints ;
 - la conception de mécanismes de garantie et/ou d'accès à des financements moyen terme pour accompagner le développement des ONG ;
 - la conception de dispositifs d'abondement direct et/ou indirect en ressources longues (prêts participatifs, mobilisation de l'épargne solidaire, fonds de dotation mutualisés,...)