

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR, DE LA RECHERCHE  
SCIENTIFIQUE ET DE L'INNOVATION

\*\*\*\*\*

UNIVERSITE OUAGA II

\*\*\*\*\*

UNITE DE FORMATION ET DE RECHERCHE  
EN SCIENCES ECONOMIQUES ET DE  
GESTION (UFR/SEG)

\*\*\*\*\*

ANNEE ACADEMIQUE (2013/2014)

\*\*\*\*\*

BURKINA FASO

\*\*\*\*\*

UNITE-PROGRES-JUSTICE



MEMOIRE DE FIN DE CYCLE

En vue de l'obtention de la Maîtrise en Economie et Gestion des  
Entreprises d'Economie Sociale et Solidaire (MEGEES)

ANALYSE DES OBSTACLES A L'AUTONOMISATION  
FINANCIERE DE L'ASSOCIATION DE LA GENERATION  
YIKIBA (AGY).

**Présenté et soutenu par**

OUEDRAOGO Ousmane

**DIRECTEUR DE MEMOIRE**

Pr Florent SONG-NABA  
Enseignant-chercheur à l'UFR/SEG  
de l'Université Ouaga II

**MAITRE DE STAGE**

Monsieur Sana OUEDRAOGO  
Président de l'AGY

MARS 2016

# IN MEMORIA

A la mémoire de mon père, *OUEDRAOGO Tambi Mahamoudou*  
et du Professeur *SOULAMA Souleymane*.

**D**

**EDICACE A MA**

**FAMILLE**

# REMERCIEMENTS

Au terme de notre mémoire de fin de cycle, nous tenons par ces quelques mots, à exprimer nos sincères gratitudeux aux personnes qui, ont contribué à la réalisation de ce travail. Ainsi, nos remerciements s'adressent particulièrement à :

**Professeur Florent SONG-NABA**, notre Directeur de mémoire, pour sa parfaite collaboration nonobstant ses multiples occupations. Un merci particulier pour son soutien inconditionnel et sa disponibilité tout au long de la rédaction de ce mémoire ;

**Docteur Sylvestre OUEDRAOGO**, le responsable de la filière MEGEES, pour l'attention portée à l'état d'évolution du travail des étudiants ;

A tous les enseignants de l'UFR/SEG et plus particulièrement à ceux qui interviennent en MEGEES ;

Au Président de l'AGY pour nous avoir accordé le stage dans sa structure ;

A toute l'équipe dirigeante et les membres non dirigeants de l'AGY pour leur collaboration, leur soutien ainsi que leur encouragement ;

A tous mes amis (es) pour leurs soutiens multiformes ;

Aux étudiants de la deuxième promotion MEGEES/ soir.

## RESUME

Les entreprises d'économie sociale et solidaire (EES), à l'instar des entreprises classiques, évoluent dans un environnement changeant. Ainsi, se pose le problème de la pérennité de la plupart d'entre elles qui vivent de l'aide extérieure devenue de plus en plus incertaine. Consciente de cette situation et dans le souci d'atteindre ses objectifs avec efficacité, l'Association de la Génération Yikiba (AGY) développe de bonnes capacités mobilisatrices de ses ressources internes. Nonobstant ses activités génératrices de revenus, l'autonomie financière de l'AGY reste hypothétique. La présente étude s'est donnée pour objectif de déterminer les facteurs explicatifs de cette difficulté d'autonomie financière. Ainsi, en se basant sur des théories de droit de propriété et de l'action collective, l'hypothèse suivante a été émise : le problème d'appropriation de l'AGY par ses membres explique ses difficultés d'autonomisation financière. Pour ce faire, nous avons opté pour l'approche analytique en faisant recours à la recherche documentaire et le guide d'entretien comme techniques de collecte de données. Ces outils nous ont permis de parvenir aux résultats ci-après : Dans un premier temps, le manque de motivation des membres qui se traduit par le faible niveau de cotisation et surtout par une faible implication des membres dans les activités de l'association. Dans un second temps, les résultats font ressortir un manque de vision dans la gestion de l'association qui se manifeste par le pilotage à vue et l'inadéquation entre objectifs poursuivis et ressources. Au titre des recommandations, il s'agit principalement de former les membres sur les principes et les règles relatives à la vie associative, et de faire une Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

**Mots clés:** Autonomie financière, droit de propriété, opportunisme, plan d'actions.

## **ABSTRACT**

Social and solidarity economy (sea) like traditional companies enterprises, evolve in a changing environment. Thus, there is the problem of sustainability of most of them that live aid became more and more uncertain. Aware of this situation and in order to achieve its objectives effectively, the Association of the Yikiba Generation (AGY) develops mobilizing its internal resources skills. Notwithstanding its income-generating activities, the financial autonomy of the AGY remains hypothetical. The present study is given to determine the factors of this difficulty of financial autonomy. Thus, based on theories of rights of ownership and collective action, the following assumption has been issued: the problem of ownership of the AGY membership explains the difficulties of financial empowerment. To do this, we have opted for the analytical approach by recourse to the literature search and the maintenance as techniques of data collection guide. These tools have allowed us to achieve the following results: first, the lack of motivation of the members which is reflected by the low level of contributions, especially a low involvement of the members in the activities of the association. In a second step, the results highlight a lack of vision in the management of the association which is manifested by the cockpit view and the mismatch between objectives and resources. In respect of the recommendations, it is mainly to train members on the principles and the rules for community life, and to make a focused management (RBM).

Key words: autonomy, financial, property, opportunism, plan of actions.

## **LISTE DES SIGLES ET ABREVIATIONS**

ACT : Analyse de Contenu Thématique

AGR : Activité Génératrice de Revenu

AGY : Association de la Génération Yikiba

ASBL : Association Sans But Lucratif

BM : Banque Mondiale

CSLP : Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté

DSONG : Direction de Suivi des Organisations Non Gouvernementales

EES : Entreprise d'Economie Sociale et solidaire

FCFA : Franc des Colonies Françaises d'Afrique

FMI : Fonds Monétaire International

GAR : Gestion Axée sur les Résultats

MEGEES : Maîtrise en Economie et Gestion des Entreprises d'Economie Sociale et Solidaire

OES : Organisation d'Economie Sociale et Solidaire

ONG : Organisation Non Gouvernementale

PAS : Programme d'Ajustement Structurel

PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement

PTF : Partenaire Technique et Financier

SCADD : Stratégie de Croissance Accélérée et de Développement Durable

SEG : Sciences Economiques et de Gestion

UE : Union Européenne

UFR : Unité de Formation et de Recherche

UO 2 : Université Ouaga 2

## SOMMAIRE

IN MEMORIA.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
RESUME.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vii
SOMMAIRE.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE- CADRE THEORIQUE, CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE.....	4
Chapitre 1 Cadre théorique et conceptuel de l'étude.....	5
Section 1 Définitions des concepts.....	5
Section 2 Cadre théorique et empirique de l'étude.....	8
Chapitre 2 CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE LA STRUCTURE.....	15
Section 1 Cadre méthodologique de l'étude .....	15
Section 2 Présentation de la structure.....	15
DEUXIEME PARTIE- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	21
Chapitre 3 PRESENTATION DES DIFFICULTES DE L'AUTONOMIE FINANCIERE.....	22
Section 1 Le manque de motivation des membres.....	22
Section 2 Le manque de vision dans la gestion de l'association.....	24
Chapitre 4 ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	27
Section 1 Les comportements opportunistes des membres de l'AGY: une réalité nuisible à son autonomisation financière.....	27
Section 2 La tragédie des biens communs au sein de l'AGY: un obstacle à son autonomisation .....	29
CONCLUSION GENERALE.....	30
BIBLIOGRAPHIE.....	32
TABLE DES MATIERES.....	34
ANNEXES.....	I

## LISTE DES TABLEAUX

Tableau 1 : Etat des variables et indicateurs de recherche .....	16
Tableau 2 : Etat des cotisations mensuelles et contributions spéciales « production agricole » au 31/12/2015 .....	22
Tableau 3: Etat des prévisions quinquennal (2015-2019) de la production de soja..	25

## INTRODUCTION GENERALE

Le Burkina Faso, à l'instar des pays sous-développés, regorge d'un nombre très important d'organisations d'économie sociale et solidaire (OES) composées principalement de coopératives, de mutuelles et d'associations. A titre illustratif, les associations constituent sur le plan numérique la composante la plus importante puisqu'elles atteignent approximativement 3053 soit 95% de l'ensemble des OES créées entre 1990 et 2000 (Soulama et Zett, 2002). Cette croissance exponentielle des associations au lendemain des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS) s'apparente plus à l'entrepreneuriat politique au sens de James (1972)<sup>1</sup> qu'à une réponse aux besoins exprimés par les populations. Ce foisonnement d'OES s'explique aussi par l'environnement juridique et institutionnel favorable à la liberté d'association et aux échecs du marché et de l'Etat.

Paradoxalement les taux de développement enregistrés nationalement restent toujours parmi les plus faibles au monde. En effet, Enée (2007) soulignait que le dynamisme et la multitude de projets des organisations non gouvernementales (ONG) du Burkina dans des domaines clés sont constamment mis sur le devant de la scène internationale et malgré tout, les difficultés du pays régressent timidement (du CSLP à la SCADD pour le cas du Burkina Faso). Cette situation est en partie tributaire d'une absence de stratégie de fonctionnement de la part des OES (considérées comme des courtiers du développement), dont certaines n'ont généralement pas de plan à long terme assorti à leur vision, d'où leur inefficience.

Aussi, la plupart des OES sont dans une situation de forte dépendance extérieure en l'occurrence les programmes budgétivores<sup>2</sup>. En effet, à l'instar des ONG et associations des pays situés au sud du Sahara, celles du Burkina Faso sont quasi exclusivement financées par des partenaires du Nord (Europe essentiellement, Amériques et Asie). Sur la base des données financières collectées, on constate en effet que la contribution des bailleurs de fonds sur le total des fonds que les ONG et Associations ont pu collecter de 2004 à 2009 est de 82,17% contre 8,97% pour les

---

<sup>1</sup> James, cité par SOULAMA et ZETT (2002) définit l'entrepreneuriat politique comme toute initiative entrepreneuriale dont les initiateurs sont mus par des objectifs autres que la maximisation de l'intérêt des sociétaires. Ces objectifs peuvent être la satisfaction de leur égo, l'utilisation des OES à des fins politiques ou simplement un tremplin pour la captation des ressources financières externes.

<sup>2</sup> **Les programmes budgétivores** (par opposition aux programmes rentables) sous-tendent les OES qui dépendent exclusivement de l'aide extérieure pour leur fonctionnement et l'accomplissement de leur mission.

bénéficiaires et 8,75% pour l'Etat<sup>3</sup>. Or, les bailleurs de fonds étrangers (Union Européenne), compte tenu des problèmes qui sévissent dans leur pays respectif (crise financière, chômage galopant) et le nombre pléthorique des associations, sont dans une situation d'incapacité notoire à répondre aux besoins de ces organisations.

Consciente de cette situation l'Association de la génération YIKBA (AGY) en tant que jeune association sans but lucratif (ASBL), créée en janvier 2012<sup>4</sup> et reconnue par l'État le 24 Octobre 2014, est en quête d'une autonomie financière. Pour y parvenir, elle s'est dotée d'un modèle économique pérenne et rentable (production agricole). Toutefois, nonobstant les mesures prises çà et là depuis sa formalisation, l'activité agricole a démarré timidement et n'a pas produit les résultats escomptés. L'association est pourtant dans une phase de démarrage qui requiert la confiance des acteurs impliqués dans le processus d'autonomie financière enclenché.

Au regard de ces difficultés, nous nous sommes intéressés de savoir les vrais raisons qui compromettent l'autonomisation financière de l'AGY. D'où la question de recherche ci-après : « Comment expliquer que l'Association de la Génération Yikiba, dans le souci d'assurer son autonomie financière, ne parvienne pas à exploiter judicieusement son modèle économique pourtant durable et rentable ? ».

Tel est le questionnement qui justifie la quintessence de la présente étude dont le thème est : « Analyse de la stratégie d'autonomisation financière de l'AGY ». Ce thème pose le problème de la dépendance des OES vis-à-vis des bailleurs de fonds (FMI, PNUD, BM). Notre objectif principal à l'issue de cette étude est de déterminer les facteurs qui freinent l'autonomisation financière de l'AGY.

La théorie de droit de propriété et celle de l'action collective peuvent expliquer les problèmes qu'ont les associations à être affranchies financièrement. La première stipule que la propriété privée conduirait à l'efficacité économique comparativement à celle collective dans laquelle les agents économiques sont prédisposés à fournir moins d'efforts pour leur organisation. C'est ce qui ressort des travaux d'Alchian et Demsetz (1972) sur les difficultés liées à la production en équipe. Aussi, la logique de l'action collective développée par Mancour (1980) à travers le phénomène du

---

<sup>3</sup> **Ministère de l'Economie et des Finances**, *Rapport sur la contribution des ONG/Association à la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso/ juin 2010*

<sup>4</sup> Cette date marque le début des cotisations mensuelles de mille francs (toujours en vigueur) par homme disposant d'un revenu professionnel.

« passager clandestin » ou du « cavalier seul » (*free rider* en anglais) justifie l'inefficacité dans les organisations collectives en l'occurrence les associations en quête d'autonomie financière. Afin de donner une orientation claire à notre étude et compte tenu de la taille de l'AGY (100 membres), nous avons formulé l'hypothèse ci-après : Le problème d'appropriation explique les difficultés d'autonomisation financière de l'AGY.

L'intérêt que ce sujet suscite en nous est important et se situe à un triple niveau : personnel, professionnel et scientifique. D'abord sur le plan personnel, cette étude nous permet de nous familiariser avec le secteur des OES à travers les connaissances acquises dans lesdites structures. Ensuite sur le plan professionnel, en tant que futur gestionnaire des EES, nous avons acquis des aptitudes qui nous seront utiles dans nos tâches futures et un début de réflexion sur la gestion axée sur les résultats (GAR) dans les organisations a pu être mené. Enfin sur le plan scientifique, les résultats de cette analyse et ses recommandations pourraient permettre une amélioration du fonctionnement des OES à travers une meilleure appréhension du financement de leurs activités.

L'approche analytique combinant à la fois des données secondaires internes et externes à l'association et des données primaires a été le modèle d'analyse de cette étude. Elle a consisté d'abord à une revue théorique critique sur le sujet, notamment les théories des droits de propriété et de l'action collective. Ensuite, il a été question d'une revue empirique des travaux effectués dans divers contextes. Enfin, les données primaires issues de la collecte des données qualitatives ont permis de mener une analyse critique à la lumière des théories de droit de propriété et de l'action collective et des travaux empiriques.

Le plan de notre travail s'articule en deux grandes parties comme suit : la première partie présente le cadre conceptuel, théorique et empirique de l'autonomisation (chapitre I) et décrit la méthodologie de l'étude suivie d'une présentation de la structure d'accueil (AGY) en chapitre II. Quant à la deuxième partie, elle se compose des chapitres III et IV se rapportant respectivement à la présentation et à l'analyse des résultats de l'étude.

**PREMIERE PARTIE- CADRE THEORIQUE, EMPIRIQUE ET METHODOLOGIE DE  
L'ETUDE**

## **Chapitre 1 -Cadre théorique et conceptuel**

Dans ce chapitre, il est principalement question de la revue de la littérature sur les ASBL, les difficultés et les types de stratégies d'autonomisation financière. Mais d'entrée de jeu, nous aborderons les définitions des notions clés pour une meilleure compréhension de ce présent travail.

### **SECTION I. Définitions des concepts**

Il s'agit de donner une explication aux termes clés utilisés. Le dictionnaire peut être un moyen mais cela ne permet pas généralement d'aller très loin (Gerring, 1999). Les termes utilisés (ASBL et autonomie financière) se rattachent plus à leur contexte qu'à leur définition dans le dictionnaire.

#### **1. Définition de l' « ASBL »**

Les entreprises/organisations d'économie sociale selon Defourny et Delvetere (1999) se distinguent par la finalité de l'activité productive et par le mode d'organisation interne des entreprises concernées. Ce sont des « Organisations » particulières qui appartiennent généralement au secteur non marchand et l'allocation des ressources productives s'opère selon les modalités spécifiques, qui ne sont ni celles du marché ; ni celles des modes étatiques d'allocation des ressources même si elles sont en situation de production de biens collectifs. Parmi ces organisations figurent les associations sans but lucratif. C'est ainsi que l'article 1 de la Loi N° 10/92/ADP du 15 décembre 1992 relative à la liberté d'association<sup>5</sup>, définit l'association comme étant "tout groupe de personnes physiques ou morales, nationales ou étrangères, à vocation permanente, à but non lucratif et ayant pour objet la réalisation d'objectifs communs, notamment dans les domaines culturel, sportif, social, spirituel, religieux, scientifique, professionnel ou socio-économique." Partant de cette définition, l'objectif des ASBL n'est pas systématiquement la recherche du profit d'où leur caractère de non lucratif. Elles peuvent s'adonner à des activités économiques mais les bénéfices y afférents ne sont pas susceptibles de distribution entre les membres. Leur fonctionnement repose sur des principes suivants :

---

<sup>5</sup> Cette loi a été abrogée par la LOI N° 064-2015/CNT du 20 octobre 2015 portant liberté d'association. L'article 3 de ladite loi a reconduit la même définition.

- la liberté d'adhésion ou le principe de la porte ouverte signifie que les ASBL ne font pas de la discrimination quant à l'entrée ou à la sortie.
- le principe de l'égalité des membres et de démocratie. Le principe "une personne égale à une voix" dans les prises de décision est respecté au niveau des instances décisionnelles. Ce principe découle de la propriété collective propre aux ASBL ;
- la proximité avec les bénéficiaires ou l'ancrage territorial est également un trait distinctif des ASBL ;
- le principe d'indépendance par rapport à l'Etat suppose que les ASBL ne sont pas affiliées à aucun parti politique ;
- La dévolution de l'actif net en cas de dissolution suppose qu'en cas de cession des activités de l'ASBL, les patrimoines à sa disposition ne sont pas partagés entre ses membres, mais attribués à une autre association qui poursuit les mêmes buts que cette dernière.

## 2. L'autonomisation financière

La notion d'autonomisation financière n'est pas clairement définie. Chaque courant de pensée propose une esquisse de définition selon le contexte. Toutefois, pour mieux cerner ce concept, il est nécessaire de comprendre ce que recouvre le mot autonomie. Selon le Nouveau Dictionnaire Critique d'Action Sociale<sup>6</sup>, la notion d'autonomie – comme celle de loi – est d'origine sociale et politique et son sens plénier provient de sa source étymologique grecque (autos : « soi-même », et nomoi : « lois »). Elle désigne la capacité, la liberté, le droit d'établir ses propres lois et la capacité de se gouverner soi-même, qu'il s'agisse d'un peuple, d'un Etat ou d'un individu. L'autonomie ne doit pas être confondue avec l'anarchie, ni avec l'autarcie absolue. Le même dictionnaire retrace la conception des historiens et philosophes grecs (Thucydide, Xénophon, Platon) de l'autonomie pour la cité. Pour eux, l'indépendance de toute régulation et de toute contrainte venant de l'extérieur, suffisance, achèvement et perfection représentent les caractères principaux de l'autonomie telle qu'ils la conçoivent. Emmanuel Kant du mouvement des Lumières pour sa part définit l'autonomie comme étant le caractère de la volonté pure qui ne

---

<sup>6</sup> Edition mise à jour sous la direction de Jean Yve Barreyre et Brigitte Bouquet, Edition Bayard culture, collection Travail social, publication en date du 26/10/2006.

se détermine qu'en vertu de sa propre loi, laquelle est de se conformer au devoir édicté par la raison pratique et non par un intérêt externe.

La notion d'autonomie financière est étroitement liée à celle d'autonomisation financière. Dans un sens large, l'autonomisation financière peut s'entendre, comme étant la capacité d'une organisation à disposer d'un pouvoir décisionnel et de gestion de son budget. Roux (2006) pour sa part affirmait que l'autonomie financière revêt une double dimension. En premier lieu, c'est la reconnaissance d'une capacité juridique de décision. En second lieu, c'est la possibilité d'assurer le financement de ses dépenses par des ressources propres en volume suffisant. Ainsi, une organisation dispose d'une autonomie financière dans le sens de Shapiro (2003 : 8) repris par Somé (2014) quand elle remplit les critères suivants :

- elle est capable de prendre ses propres décisions quant à la manière dont elle génère et elle dépense ses fonds ;
- elle est capable de rejeter les financements "sans conditions" parce que de tels financements ne correspondent pas à ses valeurs ;
- elle est capable de prendre ses propres décisions sur le montant qu'elle verse en salaire à son personnel.

Selon le même auteur, très peu d'organisations de la société civile ont atteint une autonomie financière complète. Elles sont toujours redevables aux parties prenantes quant à la manière dont les fonds collectés au nom du développement sont dépensés. Ce qu'elles devraient viser, c'est leur capacité à survivre sans avoir à compromettre leur vision ou leurs valeurs. Ce qui n'arrivera pas si, par exemple :

- L'organisation compte sur un seul donateur principal, et que le retrait de l'aide de ce donateur signifie la fin de l'organisation. Que se passe-t-il si le donateur insiste pour que l'organisation verse des salaires si bas que cela finira par compromettre la qualité du travail ? que se passe-t-il si le donateur s'attend à ce que vous suiviez son agenda au mépris du vôtre ?
- L'organisation dépend uniquement de donateurs étrangers qui pourraient changer les priorités de leurs financements en ne donnant qu'un cours préavis ;

- L'organisation dépend entièrement des revenus qu'elle génère par elle-même et doit travailler pour générer ce revenu, que cela ou non corresponde aux valeurs ou à la vision de l'organisation.
- L'organisation dépense l'argent de manière parfois non rentable et inefficace, et donc gaspille ses ressources.

De l'analyse de ces différentes définitions, il ressort que la question de ressources financières et celle de pouvoir de décision ne sont pas opposées. Elles sont plutôt complémentaires dans la définition de la notion de l'autonomisation financière. Par ailleurs, de toutes ces définitions ci-dessus, celle proposée par Shapiro est retenue en raison de son caractère bien plus précis et assez complet que les autres définitions.

Mais, les ASBL du Burkina Faso dans leur grande majorité sont confrontées à un manque d'autonomie financière. Quels sont les éclairages théoriques sur ce sujet ?

## **SECTION II. Cadre théorique et empirique de l'étude**

Cette partie de l'étude a pour but d'explorer les travaux théoriques et empiriques relatifs aux difficultés de financement des associations qui font qu'elles ne parviennent pas à une autonomie financière.

### **1. Cadre théorique de l'étude**

La théorie des droits de propriété et la théorie du passager clandestin constituent le cadre théorique de cette étude.

#### **1.1. La théorie des droits de propriété : Quels rapports avec les problèmes d'autonomie des ASBL ?**

Partant de l'idée d'Aristote selon laquelle «ce qui est commun au plus grand nombre fait l'objet des soins les moins attentifs» et de la f « loi » de la population de Malthus (la population et donc les besoins en moyens de subsistance augmentent plus rapidement que la production agricole), Hardin (1968) dans son célèbre article « The tragedy of commons » avançait que ce qui appartient à tout le monde n'appartient à personne. Autrement dit, lorsque tout le monde est responsable d'un bien quelconque, finalement personne n'en est responsable. Selon lui, la rationalité individuelle conduit chaque individu à exploiter la ressource de manière à maximiser

son intérêt personnel, sachant que le coût social de l'exploitation de cette ressource est supporté par tous ceux qui ont potentiellement accès à la ressource<sup>7</sup>.

Pour Demsetz (1967), les droits de propriété sont un moyen « permettant aux individus de savoir ce qu'ils peuvent raisonnablement espérer dans leur rapport avec les autres membres de la communauté ». Alchian et Demsetz (1972), comparativement à l'analyse néoclassique qui considérait l'entreprise comme une unité indivisible, conçoivent l'entreprise comme un « *nœud de contrats* », dans lequel les individus qui la composent, poursuivent leur intérêt propre, qui n'est pas nécessairement celui de l'entreprise dans son ensemble. Il devient donc nécessaire de les inciter à agir dans l'intérêt de l'entreprise notamment par le biais d'allocation des droits de propriété. En effet, des droits de propriété clairement définis, cessibles et protégés constituent un gage de l'allocation optimale des ressources.

La théorie des droits de propriété rend compte des obstacles auxquelles font face les OES dans le processus d'autofinancement. Les membres de ces organisations mus par l'individualisme et démotivés par l'appropriation collective de l'usufruit, sont enclins à minimiser individuellement leur contribution à l'effort collectif. Cette situation d'inaction ainsi que le pilotage à vue compromettent l'efficacité des associations. Si la théorie des droits de propriété peut servir de cadre théorique à l'explication de la dépendance financière des OES, qu'en est-il de la théorie de l'action collective ?

---

<sup>7</sup> **Fabrice Rochelandet**, Professeur à l'Université Paris-Sorbonne Nouvelle, support de cours : théorie économique des droits de propriété.

## 1.2. La théorie du « Passager clandestin » : quels liens avec l'autonomisation des ASBL ?

La théorie du « Passager clandestin » connu sous le terme théorique anglo-saxon de « free rider » a été modélisée en 1965 par le socio-économiste américain Mancur Olson. Ce dernier constate que dans une organisation, coexistent des intérêts individuels et des intérêts communs. Les intérêts communs signifient que la fonction principale de toute organisation est la fourniture d'un bien public. Cette fourniture implique des coûts. Les intérêts individuels supposent que les individus maximisent leurs avantages en toute situation. Les questions qui se posent alors sont celles de savoir : quand est-il de l'intérêt d'un individu d'agir dans l'intérêt du groupe tout entier? Le gain du groupe tout entier face aux comportements des individus tend-il vers l'optimum au sens de Pareto? Ainsi pour qu'il y ait un engouement des sociétaires envers leur organisation, Il faut que les avantages individuels tirés par l'individu soient supérieur au coût de participation à l'action collective. Toute mesure qui vise à faire en sorte que la répartition des coûts soit telle que chaque coopérateur paie exactement un coût égal au bénéfice qu'il tire de son adhésion à la coopérative est un pas vers la réalisation de l'optimum du groupe. Certains individus peuvent choisir par calcul rationnel de ne pas supporter les coûts individuels de l'action collective tout en espérant bénéficier des avantages de la participation des autres. Dans ce cas, ils se comportent en passager clandestin de l'action collective dont la marge de manœuvre est fonction de la taille et de l'homogénéité du groupe. Le passager clandestin n'est pas un resquilleur. Son but est de pouvoir profiter au maximum des biens publics (payés ou proposés par la collectivité) sans qu'il n'y ait à payer pour y accéder. Toute la subtilité du positionnement du « Passager clandestin » est d'évaluer quelle est la meilleure stratégie individuelle vis-à-vis du positionnement collectif. La morale de l'histoire, si l'on peut dire, c'est que la théorie du « passager clandestin » met en valeur deux types d'acteurs : les bénéficiaires de la situation d'asymétrie et les victimes (qui paient pour les autres). L'histoire montre qu'à la longue les victimes tendent à se fatiguer d'être « exploitées » et se rebellent. A ce moment-là, les bénéficiaires se retrouvent en grand danger et doivent alors compter d'abord sur eux-mêmes<sup>8</sup>. Appliqué aux associations, le phénomène de passager

---

<sup>8</sup> Bernard MAROIS, Professeur Emérite HEC Paris et Président du Club Finance HEC, Editorial : L'EUROPE ET LA THEORIE DU « PASSAGER CLANDESTIN ».

clandestin prive celles-ci d'initiatives économiques compromettant ainsi leur capacité d'autonomisation financière.

Théoriquement, la propriété collective serait un facteur explicatif de la dépendance financière des ASBL. Mais, qu'en est-elle empiriquement ? Dans les faits, que recouvrent les droits de propriété ? Des travaux empiriques ont montré l'incidence de la structure des droits de propriété dans les OES sur leur efficacité. Ces études mettent en évidence la tragédie des biens communs qui se manifestent par la faiblesse des fonds propres des OES et le gaspillage d'éventuelles aides.

## 2. Revue empirique

Ce point fait une synthèse des travaux empiriques relatifs à l'autonomisation financière des associations sous l'angle de la théorie des droits de propriété et de la logique de l'action collective. Kambiré (2014) fait observer une culture de dépendance financière des ASBL du Burkina Faso. Il affirmait à ce sujet que l'aide prématurée surtout peut réduire considérablement les possibilités des bénéficiaires à accroître leurs ressources internes réelles ou potentielles, car, sa disponibilité les conduit à renoncer à des stratégies de développement autonomes et les incite plutôt à adopter des stratégies opportunistes de captation de l'aide. Certains auteurs comme Pivetau (1994), Dialla (2005) et Enée (2007) respectivement au niveau des groupements maraîchers, des groupements villageois et des associations au Burkina Faso mettent en exergue l'origine exogène des OES et les conséquences qui en découlent. Il en résulte que les OES restent sans véritables propriétaires si bien que leur viabilité reste tributaire des sources externes de financement. Les membres sont généralement cooptés au point qu'ils assimilent les OES à un tremplin de réalisation d'intérêts individuels. La désaffection, le non versement des cotisations dues aux OES sont, à n'en point douter, des signes extérieurs de leur faible internalisation par les membres. Ainsi, l'absence d'une vision claire de certaines entreprises hypothétique-t-elle leur pérennité, comme le pensait Peter Drucker<sup>9</sup> au début des années'70:«La plus importante raison de frustration et d'échecs dans les entreprises provient d'une réflexion insuffisante de la raison d'être de l'entreprise, de sa mission». Bon nombre d'OES sont victimes de l'opportunisme de leurs leaders qui,

---

<sup>9</sup> Considéré comme le père du management, **Peter Ferdinand Drucker** a écrit une trentaine de livres qui s'intéressent principalement à la direction générale des organisations. Il a montré que le management était devenu la fonction sociale la plus importante et il en a défini les missions : fixer des objectifs, offrir un travail productif et une satisfaction au travail pour tous, gérer des impacts et des responsabilités sociales.

sous le voile d'une institution altruiste agissant pour l'intérêt général, créent leur entreprise juste pour accaparer les subventions au profit de leurs intérêts personnels. Guiré (2009) et Yankiné (2011) montrent que très peu d'associations se construisent sur le long terme du fait de la propriété collective. En effet au Burkina Faso, nombreuses sont-elles ces ASBL qui se contentent seulement des subsides des partenaires financiers pour mener leurs activités plutôt qu'à chercher à les faire fructifier dans des activités productrices qui vont servir de moyen d'autonomisation financière. Du coup, l'aide aux ASBL au lieu de les servir, risque fort bien de les asservir. Pire encore, si l'aide occupe une part importante dans les ressources de l'ASBL, elle annihile les initiatives d'autonomisation financière.

Penelope (2006) pour sa part aboutit à la conclusion selon laquelle le manque de vision constitue le principal élément explicatif de la dépendance financière des ASBL canadiennes. Il ressort de son étude que plus de la moitié des ASBL enquêtées soit 57% n'ont pas de plan de long terme. La même enquête révèle que deux tiers des organismes participants soit 67% ne parviennent pas à élaborer des plans d'autonomisation. Toujours au Canada, Comeau et Turcotte (2002) corroborent ces conclusions. Elles n'ont pas de plan stratégique, ni de tableau de bord et se contentent des fonds publics, écrivent-ils. D'où leur devenir ne peut être envisagé sans une dépendance envers un donateur, fut-ce-t-il l'Etat. Les études de Makayaba (2013) sur la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger-Niya (FCMN-Niya) illustre cet état de fait. En effet, dans son étude, l'auteur fait remarquer cette culture de dépendance qui fait que les cotisations demeurent faibles au niveau de la coopérative maintenant ainsi les ressources internes vers le bas (3% dans le budget). Dans un tel contexte, au lieu d'être un appoint aux ressources internes, l'aide devient leur ressource fondamentale. Il s'en suit que plus le volume de l'aide croît plus que proportionnellement à la capacité de création des ressources de l'association, plus l'association ressentira le besoin d'être assistée et moins elle percevrait la nécessité de s'investir dans une activité productive en vue de s'autonomiser financièrement. Cela a pour corollaire le désir de l'assistanat.

Dans le cadre de cette étude, la théorie des droits de propriété comme théorie explicative du manque d'autonomie financière de l'association de la Génération Yikiba privilégiera l'aspect motivation des membres à la vie associative, le manque

d'outil de planification dans la gestion de l'association en général et de l'unité économique en particulier.

Pour parvenir à l'autonomisation financière, les OES doivent savoir combiner les volets social et économique dans la réalisation de leurs activités. La dépendance financière des OES n'est-elle pas synonyme d'un effleurement du volet économique ? Si oui, n'est-ce pas une conséquence de l'opportunisme économique ? C'est ce que semble montrer les travaux empiriques ci-dessous

De ce qui précède, bon nombre d'OES au Burkina Faso envisagent le rendement beaucoup plus du côté social. Plusieurs raisons peuvent l'expliquer. Il y a l'idée largement répandue qui assimile l'économie sociale et solidaire à une économie non profitable voire de la charité. Du fait de leur étiquette "but non lucratif", les OES ne réalisent pas qu'elles peuvent s'autofinancer (ne serait-ce que de façon partielle et significative). Elles brandissent l'argument de l'insuffisance philanthropique si cher à Salamon (1987) pour se contenter de l'argent froid, d'où les cas fréquents de projets budgétivores. Généralement, elles ne font pas d'études de faisabilité en vue de prendre en compte les potentialités de leur milieu d'implantation. Elles s'y implantent sur des bases purement sociales et mettent en avant l'urgence des besoins sociaux. Ne démarrant pas sur des critères financiers, il n'est pas étonnant qu'elles soient chroniquement dépendantes. Au Burkina Faso, la plupart des OES sont dans des créneaux peu porteurs, écrit Congo (1997). Par conséquent, leur capacité d'autofinancement reste faible. Pour preuve, il se réfère aux résultats d'une enquête effectuée par Soulama en 1992 sur les performances économiques et sociales des OES. Cette étude montre que les OES, dans leur grande majorité, ont un taux d'autofinancement allant de 10 à 30%. Elles sont caractérisées par l'absence d'activités rentables à même de leur procurer une base économique et financière.

Le généralisme et la propension à avoir des objectifs démesurés de la part des associations témoignent cet état de cycle de dépendance. Dans le cadre de cette étude, l'analyse portera sur l'effleurement de la rentabilité de l'unité économique comme obstacle à l'autonomisation financière de l'Association de la Génération Yikiba.

Dans ce chapitre, nous avons fait le tour des écrits de différents auteurs ayant abordé dans un sens ou dans l'autre le sujet à l'étude. Ainsi, des concepts clés

comme l'autonomisation financière et les associations ont fait l'objet d'un éclairage pour le besoin de l'étude. La revue de littérature a permis également de noter que l'autonomisation financière est tributaire de la capacité de constitution de fonds propres, du degré de capitalisation. De même les difficultés d'autofinancement des associations peuvent être liées au manque d'action collective et à leur incapacité à faire une combinaison rentable d'activités économique et sociale. Le chapitre suivant décrit la méthodologie suivie pour réaliser cette étude ainsi que la structure d'accueil.

## **Chapitre 2 - CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL**

Dans ce chapitre il est question de faire une description des différentes méthodes utilisées ainsi que la présentation du milieu d'étude.

### **Section 1 -Cadre méthodologique de l'étude**

Cette partie décrit les méthodes et les techniques suivies dans la réalisation de notre recherche. Il s'agit de l'identification des variables, l'échantillonnage, les outils de collecte des données, le déroulement de l'enquête et les technique d'analyse des données.

#### **1. Méthode de collecte des données**

La collecte des données fut très essentielle dans le processus de notre travail. En effet, la majeure partie du temps a été consacrée à cette étape. Elle a consisté dans un premier lieu à faire une recherche documentaire sur la question de l'autonomie financière des ASBL. Ce procédé de collecte de données secondaires a consisté à rechercher les rapports, les mémoires les thèses, les ouvrages et les articles en relation avec le thème dans les bibliothèques de l'UFR/SEG, et sur l'internet. D'autres documents tels que les statuts et règlements, les comptes rendus des assemblées de l'association nous ont servi également à la constitution d'une base de données cohérente.

En ce qui concerne les données primaires nous avons, dans un second temps, fait une analyse de la situation de l'organisation par des entretiens avec certains intervenants dans le secteur d'activité. Il s'agit entre autres de trois membres de l'organe dirigeant et six membres non-dirigeants de la structure.

#### **2. Définition des variables**

Pour le recueil des données pour les besoins de l'étude, les variables (dépendantes et indépendantes) ont guidé nos recherches. A chacune de ces variables est associé un (des) indicateur (s) qui se présente (nt) comme l'instrument de mesure de ces

variables. Le tableau ci- dessous fait l'état de ces variables et indicateurs censés vérifier nos hypothèses.

**Tableau 1 : Etat des variables et indicateurs de recherche**

<b>Variabiles dépendantes</b>	<b>Variabiles indépendantes</b>	<b>Indicateurs</b>
Difficultés d'autonomisation	Faible appropriation collective de l'association	<ul style="list-style-type: none"> <li>- comportements opportunistes des membres</li> <li>- inexistence d'un outil de planification des activités</li> <li>- désir de l'assistanat</li> <li>-le généralisme des objectifs poursuivis</li> </ul>

### **3. Constitution de l'échantillon**

La population directement concernée par cette étude comporte toutes les personnes physiques membres de l'AGY. La technique de l'échantillonnage s'est faite à deux niveaux. Pour ce qui est des entretiens réalisés à partir du guide adressé aux trois (03) membres dirigeants, ces individus ont été choisis intentionnellement en raison de la fonction qu'ils occupent dans l'association (il s'agit de la technique du choix raisonné). En ce qui concerne la sélection des six (06) membres non dirigeants, elle s'est faite au hasard et de façon spontanée pour les soumettre au même guide d'entretien. La nature des données collectées chez la première catégorie diffère de la seconde sur certains aspects chiffrés relatifs à la vie associative.

### **4. Méthodes de traitement et d'analyse des données**

Le traitement des données a été fait suivant un regroupement par thème se rapportant aux indicateurs énumérés ci-dessus. De plus nous avons fait usage du modèle forces, faiblesses, menaces et opportunités, plus connu sous l'acronyme SWOT lequel modèle nous permettra de faire un diagnostic de l'organisation.

## **5. Portée et limites de l'étude**

L'enquête s'est déroulée sans aucune difficulté. La méthodologie empruntée nous a permis d'isoler des variables qui nous serviront à vérifier notre hypothèse de base. Par contre, elle est insuffisante dans la mesure où elle ne nous a pas permis de faire le tour complet du problème. En effet, nous avons été limités dans nos recherches du fait de l'absence de la documentation sur la question de l'autonomie financière dans nos bibliothèques. La recherche que nous avons menée s'est faite dans la plupart des cas sur internet. En sus, nous avons été confrontés à l'insuffisance d'informations sur une quelconque association œuvrant dans le domaine de production et de commercialisation du soja et d'anacardes au Burkina Faso aux fins d'étude comparative.

### **SECTION 2- Présentation de la structure d'accueil**

Dans cette section, il est question d'une part de donner des renseignements généraux sur l'association et d'autre part, de montrer les domaines d'activités dans lesquels elle est investie.

#### **1. Renseignements généraux sur l'association**

Il s'agit de décrire les conditions dans lesquelles l'AGY a été créée ainsi qu'une brève présentation de ladite association.

##### **1-1- Origine de l'association**

L'Association de la Génération Yikiba (Yikiba est le prénom du Grand-père des membres fondateurs) est située dans la commune rurale de Bingo, province du Boulkiemdé, région du centre-ouest. Sa création remonte en janvier 2012 et sa déclaration d'existence date du 24/10/2014. Une bonne partie de ses membres fondateurs exercent dans le secteur de la micro-entreprise. Or, ce secteur connaît une difficulté fondamentale qu'est l'accès au crédit compromettant toute initiative de développement. C'est aussi une opportunité pour les membres dont plus de 90% sont des citoyens, de se familiariser davantage à un monde où l'individualisme tend à supplanter l'esprit collectiviste. Dans le souci de répondre à ces préoccupations et se

conformer aux devoirs et droits inhérents aux organisations à but non lucratif en vigueur au Burkina Faso, la formalisation de l'association a été nécessaire.

## **1-2- Présentation de l'association**

L'AGY se fixe comme vision l'épanouissement intégral de ses membres. Sa mission est de contribuer à l'amélioration des conditions de vie de ses membres en vue d'un développement solidaire. L'AGY vise globalement le développement socio-économique de ses membres, par des initiatives individuelles et collectives. De façon spécifique, elle œuvre pour le financement des activités rémunératrices de revenu (AGR) de ses membres, la promotion des valeurs d'entraide et de solidarité, la protection de l'environnement, la promotion de la production qualitative du soja dans les localités environnantes.

L'AGY est organisée en instance (Assemblée Générale) et en organe (Bureau exécutif composé de 10 membres élus pour un mandat renouvelable de trois ans). En tant que jeune organisation, elle est en quête d'une mobilisation de ses ressources propres pour la mise en œuvre de son programme. Elle entretient des liens avec l'entreprise Napambéogo SARL qui est non seulement l'acheteur potentiel du soja et de bissap mais aussi le fournisseur de semences. Les groupements des femmes de « Guillé » et de « sà »(villages de la commune rurale de Bingo) sont également des partenaires privilégiés dans le processus de production agricole.

## **2. Domaines d'activités de l'AGY**

L'AGY, dans le souci d'atteindre ses objectifs avec efficacité, exerce diverses activités qui se répartissent comme suit :

### **2.1. Les activités de production agricole (soja, « bissap », haricot, anacardes)**

L'AGY se veut être une OES indépendante du point de vue des ressources financières. Pour y parvenir elle décide de se lancer dans la production agricole. Ainsi les cultures de rente telles le soja, le « bissap », les anacardes sont les mieux indiquées pour de multiples raisons. Quant à la production d'anacardes, l'AGY entend planter les anacardiens dans une zone adéquate et à l'abri des feux de

brousse chroniques, dont l'entretien va consister essentiellement au défrichage, à l'arrosage, aux différents traitements y afférents pour une meilleure productivité.

## **2.2. Les activités de protection de l'environnement**

Le concept de développement durable occupe une place importante dans la vie de l'AGY. Pour marquer cette culture d'écocitoyenneté, elle met l'accent sur la production bio, sur les campagnes de reboisement annuelles.

## **2.3. Les interventions dans le domaine social**

Un des objectifs de l'AGY est le renforcement des valeurs d'entraide et de solidarité inter-sociétaires et la création d'une mutuelle de santé. Pour ce faire, elle vient en aide à tout membre ayant des problèmes de santé faisant objet d'hospitalisation d'un montant forfaitaire de trente mille (30 000) francs. Par ailleurs, l'association accompagne les élèves (de la famille Yikiba) par des fournitures scolaires à chaque début de rentrée des classes.

## **2.4. Les programmes de crédit**

L'AGY entend consacrer une part importante de ses ressources financières propres à l'octroi des crédits aux membres. L'opérationnalisation de cette activité est fortement tributaire du surplus résultant de la vente des produits agricoles issus de son exploitation. Or, l'association vient de débiter sa production au titre de la campagne agricole 2015 par le biais des emprunts auprès de ses sociétaires. Pour cela, elle est contrainte d'attendre deux ans au moins afin d'engranger des recettes minimales pour la mise en œuvre de ce volet crédit. Le choix d'une telle initiative de consentir des prêts individuels aux membres, à des conditions souples et préalablement définies, poursuit un double objectif :

- Aider les membres à augmenter leurs revenus personnels
- Renforcer les capacités d'autopromotion de l'association

En résumé, ce chapitre fait ressortir la méthodologie de la recherche et une brève présentation de la structure objet d'étude. Du point de vue méthodologique, notre étude sur la recherche des causes des difficultés d'autonomisation de l'AGY s'est

faite sur une analyse de contenu. S'agissant de la méthode de travail, nous avons choisi la méthode qualitative pour la collecte de nos données et ce à travers les outils tels que la recherche documentaire, le guide d'entretien. Ce qui nous aide à obtenir des résultats que nous allons présenter dans la seconde partie de l'étude.

**DEUXIEME PARTIE- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE  
L'ETUDE DE TERRAIN**

### Chapitre 3 - PRESENTATION DES DIFFICULTES D'AUTONOMIE FINANCIERE

Dans ce chapitre, il est question de présenter à l'aune des données des rapports financiers de l'association et des entretiens réalisés, les différents facteurs qui montrent effectivement les difficultés d'autonomie financière de l'AGY. Les données collectées sur le terrain donnent les résultats suivants.

#### SECTION 1-Le manque de motivation des membres de l'AGY

Cette section traite successivement du faible niveau de cotisation, la faible implication dans les activités de l'association.

##### 1. Le faible niveau de cotisation des membres

L'AGY dès sa création en janvier 2012 avait instauré une cotisation mensuelle d'une valeur de 1000 FCFA par membre de sexe masculin disposant d'un revenu professionnel. Le tableau N°2 ci-dessous fait cas du degré de cotisations.

**Tableau 2 : Etat des cotisations mensuelles et contributions spéciales « production agricole » au 31/12/2015**

DESIGNATIONS	Cotisations mensuelles 2012 à 2015		Contributions spéciales production agricole 2015	
	Membres contributeurs	Montant	Parts émises	Montant
Prévision	39	1 872 000	25	625 000
Encaissement		937 500		548 000
Taux de recouvrement		49,92%		87.68%

Le montant de ces cotisations mensuelles est exclusivement réservé aux dépenses d'ordre social (santé, éducation)<sup>10</sup>. Or, la majorité pense ne pas bénéficier personnellement des retombées de sa contribution. Cette situation amène certains membres à se soucier peu de leurs arriérés de cotisation démotivant du même coup ceux qui essaient d'être à jour. A titre illustratif au 31/12/2015, sur une prévision de

<sup>10</sup> La prise en charge forfaitaire de 30 000 FCFA concerne les cas d'hospitalisation et de décès ; la dotation en fourniture scolaire est réservée aux orphelins en difficulté.

1 872 000 FCFA (soit 39 membres contributeurs potentiels) les arriérés s'élèvent à 937 500 FCFA soit un taux de recouvrement de 49,92%. En vue de minimiser les effets négatifs du calcul économique de chaque membre, l'association s'est lancée en 2015 dans la production agricole comme alternative à l'accroissement de ses ressources propres. Cela permettra de financer les AGR des membres dont plus de 90% exerce dans le secteur de la micro-entreprise. Signalons que cette initiative a été globalement satisfaisante à tel point qu'après avoir lancé un appel à l'endroit de ses sociétaires pour le financement des activités agricoles, l'association a obtenu les fonds nécessaires remboursables dès la vente des récoltes. La somme récoltée était de 548 000 FCFA sur une prévision de 625 000 FCFA soit un taux d'encaissement de 87,68%. Nonobstant l'adhésion de tous les membres à cette initiative de l'association, force est de constater que leur engouement autour des cotisations mensuelles reste timide. Les propos de cet enquêté sont illustratifs : *« je ne sais pas ce que je gagne concrètement en payant mes cotisations mensuelles. Par contre avec la production du soja, je me sens très concerné car j'aurai du crédit pour mon commerce »*.

## **2. Une faible implication des membres de l'AGY dans les activités de l'association**

La participation active des membres à la vie de l'AGY est incontournable dans l'atteinte de ses objectifs. Or, cette implication est faible du fait d'un manque de responsabilisation des membres dans la gestion des activités de l'association. En effet, il ressort des entretiens, l'inexistence par exemple d'un chargé de suivi de l'unité économique censé veiller aux bonnes pratiques en matière de production agricole. Ces insuffisances organisationnelles amènent certains membres à penser que l'organe exécutif est l'unique responsable de la bonne marche de l'association et de ce fait se sentent exclus. Les dirigeants de leur côté pensent qu'ils se sacrifient beaucoup plus pour la propriété collective. A ce sujet, un enquêté du bureau exécutif disait ceci *« je ne peux pas continuer à mettre mon propre carburant et mes propres unités dans le cadre du fonctionnement de l'association sans aucune indemnisation »*. Ces propos dénotent le problème de responsabilisation des tâches ou certaines personnes se sentent obligées d'être à la fois au four et au moulin pour accomplir certaines activités. Cette situation de manque de coordination des actions entre membres du bureau exécutif et les non dirigeants n'est pas propice au

développement d'initiatives concluantes puisque chacun se renferme et attend tout de l'autre.

Par ailleurs le fondement familial de l'association basé sur le respect du droit d'aïnesse et à la mise à l'écart des femmes sont aussi préjudiciables à toute innovation. Ainsi un enquêté disait ceci : « *j'ai des propositions allant dans le sens du développement de l'association mais compte tenu de ma position sociale je ne peux pas m'imposer* ». Cette assertion traduit la monopolisation de la direction par un groupe restreint de membres qui associent l'association à un simple conseil de famille.

## **SECTION 2- Manque de vision dans la gestion de l'association**

Cette section s'articule autour du pilotage à vue et de l'inadéquation entre objectifs et ressources propres de l'AGY.

### **1. Le pilotage à vue de l'association**

L'association est gérée sans aucun outil de planification susceptible de prévoir et d'anticiper les facteurs qui freinent le processus de son autonomisation. Or, l'AGY est dans une phase de démarrage nécessitant des choix stratégiques. C'est ainsi qu'elle a échoué dans la production de soja pour la campagne agricole 2015 pour de multiples raisons non financières. En effet, le défrichement du champ a été effectué au mois d'avril et tous les moyens financiers étaient disponibles. Elle n'attendait que les premières pluies pour qu'un tracteur vienne labourer et que les semis soient faits par le groupement des femmes du village. L'échec est consommé du fait de la défaillance des prestataires (plusieurs demandeurs pour un tracteur vétuste, occupation des femmes dans leurs travaux champêtres). Or, l'AGY n'a pas prévu des mesures alternatives jusqu'à ce que la période des semis du soja soit dépassée. C'est pourquoi elle a décidé à la dernière minute de substituer le soja au « bissap » et de faire appel à un second groupement de femmes afin d'y instituer une certaine concurrence. Ce qui a permis de minimiser les pertes car des dépenses d'une valeur de 520 000 FCFA (confère tableau 3) ont été engagées pour défricher, labourer et entretenir le champ. Signalons que la quantité et la valeur de « bissap » produit n'étaient pas disponibles au moment où nous récoltons les données de cette étude, mais le résultat déficitaire de ladite campagne agricole est quasi certain. Aussi

cette situation d'inefficacité s'explique par la structure des droits de propriété qui conduit à une démission totale des uns et des autres vis-à-vis de l'intérêt général. En témoigne cet enquêté : « moi je ne vais pas me sacrifier pour le champ, même si ça ne marche pas ce n'est pas moi seul qui perd ».

**Tableau 3: Etat des prévisions quinquennal (2015-2019) de la production de soja.**

Années	2015	2016	2017	2018	2019	Total général
<b>Produits</b>						
Superficie totale en hectare	6	6	10	12	12	
Rendement / hectare en kg	1300	1300	1400	1400	1400	
Production attendue en kg	0	7800	14 000	16 800	16 800	<b>55 400</b>
Prix du kg en FCFA	250					
<b>Recettes attendues</b>	<b>0</b>	<b>1 950 000</b>	<b>3 500 000</b>	<b>4 200 000</b>	<b>4 200 000</b>	<b>13 850 000</b>
<b>Charges</b>						
Défrichement	150 000	50 000	75 000	75 000	75 000	<b>425 000</b>
Labour /tracteur	225 000	225 000	375 000	450 000	450 000	<b>1 725 000</b>
Semences	20 000	20 000	30 000	40 000	40 000	<b>150 000</b>
Entretien + semis /groupement de femmes	75 000	75 000	125 000	200 000	200 000	<b>675 000</b>
Repas	50 000	50 000	75 000	100 000	100 000	<b>375 000</b>
<b>Dépenses prévisionnelles</b>	<b>520 000</b>	<b>420 000</b>	<b>680 000</b>	<b>865 000</b>	<b>865 000</b>	<b>3 350 000</b>
<b>Résultats prévisionnels</b>	<b>-520 000</b>	<b>1 530 000</b>	<b>2 820 000</b>	<b>3 335 000</b>	<b>3 335 000</b>	<b>10 500 000</b>

Ce tableau fait ressortir un résultat déficitaire dès la première année du fait de l'échec de la production et du montant élevé des dépenses. Le rendement à l'hectare élevé au cours des années 2017 à 2019 s'explique par le cumul d'expériences.

## **2. L'inadéquation entre objectifs et ressources de l'association**

L'AGY poursuit simultanément plusieurs objectifs alors que ses ressources sont très limitées. Elle s'occupe des cas sociaux en l'occurrence la prise en charge forfaitaire des frais médicaux, scolaires et autres évènements heureux ou malheureux qui constituent des sorties de fonds. Paradoxalement les fonds alloués à cet effet tarissent puisque les membres sont réticents au paiement de leur cotisation mensuelle. Aussi l'association compte créer une mutuelle de santé et octroyer des crédits à ses membres sur la base exclusive des ressources issues de la production agricole. En se référant au tableau 3 ci-dessus, les bénéfices nets de l'activité agricole sur les cinq ans (2015-2019) s'élèvent à 10 500 000 FCFA. Ce qui fait penser qu'il serait difficile pour l'AGY de répondre favorablement aux sollicitations de ses membres en matière de crédit et/ou de santé pour tous. En outre, cette unité économique rencontre de sérieux problèmes non seulement naturels (début tardif des pluies, faible pluviométrie) mais aussi anthropiques. Cette situation hypothèque le processus d'autonomie de l'AGY qui veut tout faire à la fois d'où un manque d'hierarchisation de ses objectifs.

Mais, quelles analyses peut-on faire de ces résultats à la lumière de la théorie des droits de propriété ? La réponse à cette question est l'objet du chapitre suivant.

## Chapitre 4 - ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE

Ce chapitre est consacré à l'analyse des résultats présentés ci-dessus en vue d'identifier les obstacles à l'autonomisation financière de l'AGY. Pour ce faire, les résultats auxquels nous sommes parvenus seront analysés à la lumière de la théorie des droits de propriété et confrontés aux travaux empiriques antérieurs.

### **SECTION 1- Les comportements opportunistes des membres : une réalité nuisible à l'autonomisation financière de l'AGY**

Les résultats de l'étude montrent une faiblesse du niveau de recouvrement des cotisations mensuelles comparativement à celui des contributions spéciales « production soja ». Une faiblesse qui trouve son explication dans la manifestation des comportements opportunistes des membres. En effet, les membres payent leur cotisation dans l'espoir d'obtenir de l'AGY du crédit pour booster leurs activités ou de bénéficier directement des retombées pour leur effort. Ces résultats rejoignent ceux de Makayaba (2013) relatifs à la Fédération des Coopératives Maraîchères du Niger (FCMN). En effet, dans l'antenne régionale de Niya, l'auteur remarque que les coopérateurs ne contribuent que lorsque leurs droits de vote sont menacés c'est-à-dire, à l'approche des assemblées générales. La logique de l'action collective défendue par Mancour (1980) permet de rendre compte de cet état de fait. Etant donné que l'association est une entité collective, elle est confrontée au phénomène de "passagers clandestins" de la part des membres. Ce qui signifie que les individus ont tendance à se désengager de l'action collective dès lors qu'ils n'y trouvent plus leur compte ou lorsque l'avantage qu'ils tirent est inférieur au coût de leur participation à l'action.

Par ailleurs, l'ignorance des principes et règles associatifs est aussi déterminante. En principe le degré de cotisation détermine le niveau d'engagement des membres à la vie associative. Or l'entrepreneuriat politique comme un des facteurs explicatifs de l'émergence du secteur associatif a dénaturé la façon d'appréhender l'association au sens strict. Cette situation compromet la rentabilité des cotisations dans les associations puisque les membres ignorent le caractère non lucratif de celles-ci impliquant le sacrifice de chaque partie prenante. C'est pourquoi au niveau de l'AGY,

les membres conditionnent l'acquittement de leurs contributions au financement de leurs AGR. Etant donné que les cotisations permettent le financement des activités de l'association, en cas de défaillance des contributeurs elle ne pourra honorer ses engagements que sur des emprunts. Ainsi le faible niveau (ou le non-paiement) des cotisations par les membres ne s'explique-t-il pas la difficulté d'appropriation des dispositions statutaires consacrant le paiement des cotisations comme un droit ? Un tel dysfonctionnement peut mettre en branle la confiance entre les membres.

Si la théorie de l'action collective permet de rendre compte du faible niveau de cotisations au niveau de l'AGY, qu'en est-il de la faible implication des membres à la vie associative ?

L'AGY, à l'instar des ASBL, souffre de comportements opportunistes du fait de l'appropriation collective de ses bénéfices. Cette situation s'explique par l'implication des membres dans la vie associative à des degrés divers inhibant toute initiative ou innovation allant dans le sens du développement de l'association puisque chaque membre cherche à minimiser ses efforts. Il s'ensuit un manque de coordination des actions consécutives à une vision dialectique entre membres dirigeants et les non dirigeants. Ce qui peut entraîner l'association dans un état d'inefficience structurelle étant donné que chaque membre va se sentir exclu du fait de la mise à l'écart de ses aspirations. Par conséquent, le degré d'implication des membres dépend du degré d'intérêt pour l'activité et que les efforts des membres dans les champs d'activités répondent directement à leurs besoins. Dans cette perspective, l'autonomisation financière ne peut être envisagée qu'à l'échelle des champs d'activités.

L'analyse ci-dessus attribue les difficultés d'autonomisation financière de l'AGY aux comportements opportunistes de ses membres. La tragédie des biens communs par ailleurs peut expliquer les contraintes auxquelles fait face l'AGY dans sa quête d'autonomisation financière.

## **SECTION 2- La tragédie des biens communs au sein de l'AGY : obstacles à son autonomisation financière**

Comme mentionné supra, l'AGY est confrontée à une gestion inefficace de son unité économique. Cela se manifeste par l'absence d'un plan de suivi de ses activités ayant pour corollaire la production agricole sous-optimale consécutive à la démission de chaque membre vis-à-vis du bien collectif. Ce mode de gestion corrobore les travaux de HARDIN (1968) dans son article « la tragédie des biens communs » sur la théorie des droits de propriété. C'est donc dire que l'AGY fait face à une indifférence collective quand bien même ses sociétaires ont injecté leur propre argent (confère tableau 2)<sup>11</sup> pour la production agricole. Ainsi lorsque l'association ne parvenait pas à trouver la meilleure formule pour la relance de son unité économique, certains de ses membres manifestaient leur désintérêt à la poursuite de l'activité agricole. Cela traduit une faible culture de l'idée de copropriétaires au sein de cette association, toute chose qui accentue le désengagement des membres à la gestion efficace et efficiente de leur organisation.

Un autre aspect est que l'AGY poursuit à la fois une panoplie d'objectifs nécessitant des fonds colossaux. Or, il serait difficile pour elle d'être autonome vu l'ampleur, la nature et les difficultés de son modèle économique. De ce fait, l'AGY semble s'écarter de la conception théorique de Soulama (2003) qui stipule la possibilité pour une entreprise d'économie sociale et solidaire de combiner de façon optimale et rentable les activités économiques pour satisfaire les besoins sociaux pour lesquels elle existe. Cela requiert une hiérarchisation claire des objectifs poursuivis qui intègrent les calculs économiques des membres. Aussi, les études de Guire (2009) et celles de Yankiné (2011) font ressortir le pilotage à vue des associations du fait de l'absence d'une gestion prospective de leur activité.

De ce qui précède, les comportements opportunistes et la tragédie des biens communs compromettent le processus d'autonomisation financière de l'AGY. Pour parer à cette situation, elle peut revoir ses structures des droits de propriété afin d'inciter ses membres à œuvrer davantage dans sa quête d'autonomie.

---

<sup>11</sup> Comme l'AGY était limitée financièrement, ses membres ont décidé de lui prêter de l'argent pour la production agricole ; et à l'issue des récoltes 50% des bénéfices nets seront reversés aux membres proportionnellement à la contribution de chacun, et l'autre moitié revient à l'association.

## CONCLUSION GENERALE

L'étude que nous avons menée est relative à l'autonomisation financière des ASBL en l'occurrence celle de l'AGY. Elle consiste à déterminer des facteurs qui compromettent cette autonomie financière. Ainsi, avons-nous formulé l'hypothèse de recherche suivante : le problème d'appropriation de l'AGY par ses membres explique ses difficultés d'autonomisation financière. Pour y parvenir, nous avons adopté une démarche analytique en se basant sur des théories des droits de propriétés (Hardin ,1968) ; Alchian et Demsetz, 1972) et de l'action collective (Mancour, 1980). Les résultats principaux auxquels nous sommes parvenus sont les suivants : Dans un premier temps, le manque de motivation des membres qui se traduit par le faible niveau de cotisation et surtout par une faible implication des membres dans les activités de l'association. Dans un second temps, les résultats font ressortir un manque de vision dans la gestion de l'association qui se manifeste par le pilotage à vue et l'inadéquation entre objectifs poursuivis et ressources.

Après confrontations de ces résultats aux travaux théoriques et empiriques, nous confirmons l'hypothèse selon laquelle le problème d'appropriation de l'AGY explique ses difficultés d'autonomie.

En vue de minimiser le risque de dépendance structurelle de l'AGY, nous formulons les recommandations ci-après:

- Former les membres sur les principes et les règles relatives à la vie associative ;
- Mettre un accent particulier sur la diversification et la rentabilité de l'unité économique de l'association ;
- Adopter les bonnes pratiques de gouvernance et de transparence associatives ;
- Initier des concertations avec d'autres OES similaires en vue d'un partage d'expériences ;
- Faire une Gestion Axée sur les Résultats (GAR).

Par ailleurs, une des insuffisances de cette étude réside dans l'absence d'information sur une quelconque association œuvrant dans le domaine de production et de commercialisation du soja et d'anacardes au Burkina Faso aux fins

d'étude comparative. Ainsi, nous n'avons pas épuisé les pistes de réponses à la question de la recherche mais nous espérons avoir donné le point de départ à des études ultérieures affinées (prioritairement des recherches-actions). Les résultats de cette étude nous amènent à proposer quelques pistes de réflexion. Pourquoi au Burkina Faso, les ASBL ne s'intéressent-t-elles pas à la production agricole comme modèle économique?

## **BIBLIOGRAPHIE**

- ALCHIAN A. A. et DEMSETZ H. (1973), « *The property right paradigm* », in *The Journal of Economic History*, Vol. 33, N°1, pp. 16-27
- COMEAU, Y. et TURCOTTE, D. (2002), « Les effets du financement étatique sur les associations », *Lien social et politique*, N°48, pp 67-77
- DIALLA, B. E. (2005), « *Les groupements villageois : un regard critique sur des organisations d'économie sociale en voie de disparition au Burkina Faso* », CAPES, Document de travail, N°24, 27 p ;
- ENEE, G. (2007), *La dynamique des ONG au Burkina Faso : une efficacité en question*, Thèse de Doctorat, Université de Caën Basse-Normandie, 654 p ;
- GUIRE, M. (2009), *Contribution des associations au développement socio-économique du Burkina Faso, Ouagadougou*, Ecole Nationale d'Administration et de Magistrature (ENAM), Master I, 48 p ;
- MAKAYABA A. F. (2013), *Contribution à l'analyse des stratégies d'autofinancement de la Fédération des coopératives maraichères du Niger-Niya (FCMN-Niya)*, Université de Ouagadougou, Master professionnel en innovation et partenariat en développement en Afrique AGRINOVIA, 66 p ;
- MANCUR O. (1980), *Logique de l'action collective*, volume 21, N°21-3, pp.451-454
- Ministère de l'Economie et des Finances (2010), *Rapport sur la contribution des ONG/Association à la lutte contre la pauvreté au Burkina Faso*, Ouagadougou, Burkina Faso, 121 p;
- PENELOPE, M. R. (2006), *Le secteur sans but lucratif et bénévole du Canada Atlantique : faits saillants régionaux de l'enquête nationale auprès des organismes à but non lucratif et bénévoles*, Imagine Canada, 88 p.
- PIVETEAU, A. (1994), « *ONG et développement agricole au Burkina Faso : présence majeure et effets mineurs* », Ouagadougou, ORSTOM, document N°6, 33 p.
- QUIVY R. et CAMPENHOUDT L. V. (1995), *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 287 p.
- ROUX, A. (2006), *L'autonomie financière des collectivités locales en Europe*, Rapport introductif, *Annuaire internationale de justice constitutionnelle*, p. 499.
- SHAPIRO J. (2003), *Développer une stratégie financière*, CIVICUS, 62p ;

SOME S. G. (2014), *Analyse de la stratégie d'autonomisation financière de l'Association Munyu des femmes de la Comoé (AFC /MUNYU)*, Université Ouaga II, Maitrise en économie sociale et solidaire, 37 p ;

SOULAMA S. (2003), « *Le groupement villageois : Pertinence d'une organisation d'économie sociale au Burkina Faso* », In *Economie et Solidarités*, Vol 34, N°1, p.136-155 ;

SOULAMA, S. et ZETT, J-B. (2002), *Les Organisations Coopératives et de Type Coopératif (OCTC)*, CEDRES-Etudes, Université de Ouagadougou, collections "Théories économiques et manuel de cours", 234 p.

YANKINE, C. (2011), *Analyse des interventions des ONG et associations œuvrant dans le secteur de l'Action Sociale et leur coordination dans la région du Plateau Central*, Ouagadougou, Institut International d'ingénierie de l'Eau et de l'Environnement (2IE), Master II, Innovation, Développement et Société, 70 p.

ZONGO S. A. (2013), *Analyse de l'impact socio-économique de l'entreprise de service et organisation des producteurs (ESOP) de Léo sur les producteurs de soja de la province de Sissili*, Master professionnelle en Innovation et en développement rural AGRINOVIA, 79 p.

## TABLE DES MATIERES

IN MEMORIA.....	ii
DEDICACE.....	iii
REMERCIEMENTS.....	iv
RESUME.....	v
ABSTRACT.....	vi
LISTE DES ABREVIATIONS.....	vii
SOMMAIRE.....	ix
LISTE DES TABLEAUX.....	x
INTRODUCTION GENERALE.....	1
PREMIERE PARTIE- CADRE THEORIQUE, CONCEPTUEL ET METHODOLOGIQUE.....	2
Chapitre 1 Cadre théorique et conceptuel de l'étude.....	5
Section 1 Définitions des concepts.....	5
1-Définition de l'ASBL.....	5
2-Définition de l' « autonomisation financière ».....	6
Section 2 Cadre théorique et empirique de l'étude.....	8
1-Cadre théorique de l'étude.....	8
1-1 La théorie des droits de propriété : Quels liens avec les problèmes d'autonomie des ASBL?.....	8
1-2-L'opportunisme économique : un obstacle à l'autonomie des ASBL.....	10
2-Revue empirique.....	11
Chapitre 2 CADRE METHODOLOGIQUE DE L'ETUDE ET PRESENTATION DE LA STRUCTURE D'ACCUEIL.....	15
Section 1 Cadre méthodologique de l'étude .....	15
1-Cadre opératoire de l'étude : identification des variables et indicateurs.....	15
2-Constitution de l'échantillon.....	15
3-Techniques de collecte de données et types de données collectées.....	16
4-Méthodes de traitement et d'analyse des données.....	16
5-Le déroulement de l'enquête et difficultés rencontrées.....	17

Section 2 Présentation de la structure.....	17
1-Renseignements généraux sur l'association.....	17
1-1-Origine de l'association.....	17
1.2 Présentation de l'AGY.....	18
2-Domains d'intervention de l'AGY.....	18
2.1 Les activités de production agricole (soja, « bissap », haricot, anacardes).....	18
2.2 Les activités de protection de l'environnement.....	19
2.3 Les programmes de crédit.....	19
2.4 Les interventions dans le domaine social.....	19
DEUXIEME PARTIE- PRESENTATION ET ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	21
Chapitre 3 PRESENTATION DES DIFFICULTES D'AUTONOMIE FINANCIERE.....	22
Section 1 Le manque de motivation des membres.....	22
1-Le faible niveau de cotisation des membres.....	22
2-Une faible implication des membres de l'AGY dans les activités de l'association.....	23
Section 2 Le manque de vision dans la gestion de l'association.....	24
1-Le pilotage à vue de l'association.....	24
2-L'inadéquation entre objectifs et ressources de l'association.....	26
Chapitre 4 ANALYSE DES RESULTATS DE L'ETUDE.....	27
Section 1 Les comportements opportunistes des membres: une réalité nuisible à l'autonomisation financière de l'AGY.....;	27
Section 2 La tragédie des biens communs au sein de l'AGY: un obstacle à son autonomisation ....	29
CONCLUSION GENERALE.....	30
BIBLIOGRAPHIE.....	32
TABLE DES MATIERES.....	34
ANNEXES.....	I

# ANNEXES

## **GUIDE D'ENTRETIEN ADRESSE AUX MEMBRES DIRIGEANTS ET NON DIRIGEANTS DE L'AGY.**

Cette étude s'inscrit dans le cadre de l'élaboration de notre mémoire en vue de l'obtention du diplôme de Maîtrise en Economie et Gestion des Entreprises d'Economie Sociale et Solidaire (MEGESS), dont le thème est : analyse de la stratégie d'autonomisation financière de l'Association de la Génération Yikiba (AGY). Le présent Guide d'entretien est destiné aux membres dirigeants et non dirigeants de l'AGY.

### **I-IDENTIFICATION DE L'ENQUETE**

NOM :

PRENOM :

FONCTION :

### **II-IDENTIFICATION DES FACTEURS D'AUTONOMISATION FINANCIERE**

Quel est le degré de cotisation des membres de l'association ?

Les membres s'impliquent-ils activement dans le cadre du fonctionnement de l'association ?

Sous quelles modalités les décisions concernant la vie de l'association sont-elles prises ?

Ces décisions prises sont-elles directives (autoritaires), consultatives ou participatives?

Quels sont les différents domaines d'activités menés par l'association ?

Quels sont les différents domaines d'activités que l'association compte mener à court ou à moyen terme ?

Pensez-vous que ces activités sont-elles susceptibles de garantir la pérennité et l'autonomie financière de l'association ?

Quelles sont les principales sources de financement de l'association ?

Les sources de financement de l'unité économique sont-elles internes ou externes ?

Quelles sont les difficultés rencontrées par cette unité économique ?

Quelle est la destination des ressources générées par l'unité économiques ?

Quelles sont les compétences que vous disposez pour mener les AGR?

Quelle expérience avez-vous dans ce domaine d'activité?

Comment les financements seront-ils affectés au niveau de ces AGR?

Au vue des besoins de l'AGY, les ressources internes mobilisées suffisent-elles pour les couvrir ?

Si non, quelles améliorations apportées ?

Quelles sont les contraintes liées à la mobilisation des ressources internes ?

Quel est le nombre de partenaires techniques et financiers de l'association ?

Quelles sont les natures des relations qui vous lient ?

Quelles appréciations faites-vous de la gestion des activités au sein de l'association?

Ya-t-il un plan de suivi des activités de l'association?

Ya-t-il de la transparence dans la gestion de l'association?

Quelles sont vos principales attentes en matière d'autonomisation financière de l'association ?

Propositions d'améliorations pour accroître les ressources propres de l'association.

Recommandations / Suggestions.



