



**HAL**  
open science

**La coopération non-gouvernementale au défi de la  
réduction de la pauvreté au Togo : une analyse  
sociologique, anthropologique et politique des relations  
Bailleurs de fonds - ONG religieuses**

Komlan Pchikytely Mawuse Adawonu

► **To cite this version:**

Komlan Pchikytely Mawuse Adawonu. La coopération non-gouvernementale au défi de la réduction de la pauvreté au Togo : une analyse sociologique, anthropologique et politique des relations Bailleurs de fonds - ONG religieuses. Sociologie. Université de Strasbourg, 2014. Français. NNT : 2014STRAK003 . tel-01138064

**HAL Id: tel-01138064**

**<https://theses.hal.science/tel-01138064>**

Submitted on 1 Apr 2015

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



UNIVERSITÉ DE STRASBOURG



**ÉCOLE DOCTORALE 270**  
**Unité de recherche EA 4378**

**THÈSE** présentée par :

**KOMLAN PCHIKYTELY MAWUSE ADAWONU**  
soutenu le 23 JUIN 2014

pour obtenir le grade de Docteur de l'université de Strasbourg

Discipline : Théologie et Sciences Religieuses

Spécialité : Théologie Protestante

**La coopération non-gouvernementale au défi de la réduction de la pauvreté au Togo.** une analyse sociologique, anthropologique et politique des relations Bailleurs de fonds - ONG religieuses.

**THÈSE** dirigée par :

**ROGNON FREDERIC**

Professeur, Université de Strasbourg

**RAPPORTEURS :**

**DERMANGE FRANÇOIS**

Professeur, Université de Genève

**PETIT JEAN-FRANÇOIS**

Professeur, Institut Catholique de Paris

---

**AUTRES MEMBRES DU JURY :**

**VINCENT GILBERT**

Professeur Université de Strasbourg

### **Résumé de thèse**

Cette thèse Intitulée : « La coopération non-gouvernementale au défi de la réduction de la pauvreté au Togo. Une analyse sociologique, anthropologique et politique des relations Bailleurs de fonds- ONG religieuses » est le résultat de l'observation des politiques de développement des pays africains depuis les indépendances dans les années 1960. Il ressort que le continent est resté et reste encore structurellement dépendant de l'extérieur. Ainsi, les bailleurs de fonds et les institutions de développement internationales ont décidé de changer leurs stratégies en s'orientant vers une nouvelle forme de coopération appelée « coopération non-gouvernementale », dont les associations et les O.N.G constituent les canaux d'acheminement de l'aide et des projets pour les institutions et les populations. Avec ce changement de stratégies, on aurait pu s'attendre à la fin ou du moins à la réduction de la pauvreté ; mais elle persiste. Ce qui nous conduit à reprendre l'analyse du phénomène du développement en nous focalisant sur les rapports bailleurs de fonds, ONG et pauvreté. La question de recherche est la suivante : le recours à la coopération non-gouvernementale au Togo qui a pour conséquence, la prolifération des O.N.G dans la lutte pour la réduction de la pauvreté contraste avec sa persistance. Qu'est-ce qui explique ce contraste entre la multiplication des ONG et la non- réduction de la pauvreté? Répartie en onze chapitres, il est ressorti quatre possibilités de réponses :

1- les activités des associations et des ONG sont des services : nos études de cas ont montré que la majorité des associations et ONG ont leurs activités dans le tertiaire, ce que l'on appelle les services. Or, les services appartiennent au genre de vie, ce que l'on utilise pour assurer davantage la vie à court terme seulement et relèvent du confort. En ne produisant que des services, les associations et ONG ne peuvent pas contribuer à la réduction de la pauvreté.

2 - Les activités des associations et des ONG sont subsidiaires : elles comblent seulement les secteurs laissés vacants par les secteurs publics et privés.

3 -Les changements et les effets de leurs activités ne sont pas perceptibles. Ainsi, la persistance de la pauvreté est due à une production et à une consommation insuffisantes qui font que la création de richesses est faible ; cette faiblesse est due aux manques de moyens techniques et de compétences humaines qui font que les associations et ONG n'ont que des activités limitées et localisées.

4 - Les associations et ONG n'ont pas d'existence réelle : la condition indispensable pour la réduction de la pauvreté passe par le travail, la production et la consommation. Cependant, dans la multitude d'ONG qui émergent, beaucoup n'intègrent pas cette condition ; d'où la naissance d'entités fictives ou ayant une existence juste le temps de mener une activité et elles disparaissent. Une telle situation fausse les statistiques sur le phénomène ONG, puisque sur le plan officiel, elles existent et elles sont supposées contribuer à la production nationale alors que dans les faits, elles n'existent pas ou n'existent plus ; ce qui explique la persistance de la pauvreté.

A partir de ces réponses, nous avons fait des propositions et des recommandations permettant aux associations et ONG d'améliorer leur fonctionnement, surtout les ONG religieuses.

Mots clés : aide au développement, altérité, apprentissage organisationnel, bien commun, capital social, développement, mondialisation, ONG, parties prenantes, pauvreté, société civile, stratégie, Togo.

## **Thesis abstract**

This thesis is entitled "Non-governmental cooperation challenges of poverty reduction in Togo. A sociological, anthropological and political analysis of the relations of religious donors and NGO funding. The results of this study are based on observations made of the development policies of African countries. Since the independence of these African countries in 1960, it appears that the continent has remained and is still structurally dependent from outside entities but has seen little results towards poverty reduction.

Over the Past decades, donors and international development institutions have decided to change their strategies and moved towards a new form of cooperation called "Non-governmental cooperation". They do this by using associations and NGOs as delivery channels to birth projects and aid for institutions as well as populations. With these changes in strategy, one would expect to reach the end of poverty or at least see poverty reduction in the continent and yet, it still persists. This requires us to repeat the analysis of the phenomenon of development by focusing on donor reports about NGOs and poverty. The subject matter of our research will lead us to ask questions and reflect on the following issues : a contrast of using a non-governmental cooperation in Togo that results in the proliferation of NGOs in the fight to reduce poverty. What explains the contrast between the proliferation of NGOs and non-poverty reduction solutions and the lack of actual results?

Divided in eleven chapters, four answers emerged from our analysis:

1 - Activities of associations and NGOs as services. Case studies show that the majority of associations and NGOs operating in the service sector provide only short-term relief and comfort. It is because these organizations only produce services that associations and NGOs can not contribute to the reduction of poverty in the long term.

2 -The activities of associations and NGOs as subsidiary: they fill only areas left vacant by the public and private sectors.

3-Changes and effects of their actions are not noticeable. The persistence of poverty is due to an insufficient production and consumption that make the creation of wealth very low. This weakness is due to the lack of technical and human skills which results in the associations and NGOs having only limited activity and short term, localized affectiveness.

4 -The existence of associations and NGOs are not real solutions for poverty reduction. They cannot provide labor, production and consumption that would otherwise result in a reduction of poverty. Furthermore, many NGOs that are emerging have a limited time to conduct superficial activities on the ground level and therefore, disappear with no serious impact at the grassroots level. Such a situation distorts the statistical nature of the NGOs. In addition, their official plan and existence cause a high expectation of poverty reduction by contributing supposedly to domestic production since this is in fact the essence of their existence and yet the resulting goals are completely absent. This is what explains the persistence of poverty. From these responses, we made proposals and recommendations for associations and NGOs to improve their activities, initiatives, and affectiveness; especially religious NGOs. Keywords are: development aid, otherness, organizational learning, common good, social capital development, globalization, NGOs, stakeholders, poverty, civil society, strategy, Togo.

## **REMERCIEMENTS**

Je remercie vivement le Pr Frédéric Rognon d'avoir accompagné mes recherches avec une disponibilité sans faille et d'avoir habilement canalisé

mes intérêts de connaissance avec confiance, tout au long de ces années de doctorat, et de manière plus déterminante encore, lorsque les travaux tendaient vers la fin.

Je remercie le Pr Gilbert Vincent, qui a suscité par ses écrits mon intérêt pour la solidarité.

Je remercie mon père, le rev. Pasteur ADAWONU Manassé de l'Eglise Evangélique Presbytérienne duTogo et ma mère ADAWONU CONFORT qui très tôt, m'ont appris les vertus la solidarité.

Je remercie le rev. Pasteur ADAWONU AGBETI NATHANIEL Jr. qui a énormément contribué sur le plan financier et technique pour la bonne marche de cette thèse.

Je tiens enfin à exprimer toute ma reconnaissance et mon affection à mes frères et soeurs de la famille ADAWONU respectivement Patience Dzigbodi, Ema Kafui, et Noe Koffi Yubond.

## Table des matières

<b>Résumé en français</b> .....	2
<b>Thesis abstract</b> .....	4
<b>Remerciements</b> .....	6
<b>Abbréviations</b> .....	10
<b>Liste des tableaux, figures, cartes</b> .....	11-12
<b>Introduction</b> .....	26
<b>Chapitre I : De l'aide au développement à la mondialisation</b> .....	20
I.1-Le Développement : notion et évolution du concept.....	27
I .2-Institutionnalisation du développement :	
la coopération .....	38
I.2.1- Les institutions bilatérales.....	43
I.2.2-Les institutions multilatérales.....	48
I.3-L'aide au développement.....	50
I.3.1-Les origines institutionnelles	
et les principales caractéristiques de l'aide..	52
I.3.2-Lesdéterminants de l'allocation	
de l'aide... .....	54
I.4- Corrélation entre le Développement	
et la richesse d'une nation.....	58
I.5-L'impasse de l'aide au développement.....	71
I.5.1- L'Etat et l'impasse de l'aide au développement	72
I.5.2- L'économie et L'impasse de l'aide.	76
I.5.3-Impasse du marché autorégulateur..	79
I.6- La mondialisation : l'ère du développement, les relations partenariales	
et la société civile.	82





II.3.5 -L'Union Européenne.....	128
II.3.6-Les banques commerciales.....	129
II.3.7-Les Eglises.....	130
II.3.8-Les communautés locales et les communautés de villages.....	132
Conclusion du chapitre.....	134

### **Chapitre III :**

#### **Cadre théorique de l'implication des ONG dans la lutte contre**

**la pauvreté** .....136

III.1- Les ONG et la coopération au développement.....137

III.1.1 - Justification du concept

de coopération au développement.....137

III.1.2 - Coopération au développement :

essai de définition.....138

III.2 -La coopération au développement :

la stratégie.....144

III.2.1 - Historique du concept de stratégie.....145

III.2.2 - Définitions de la stratégie .....147

III.2.3 - Les typologies de stratégie.....150

III.2.4 - La typologie des modalités de développement

des coopératives : Desforges.....150

III.2.5 - le cheminement type des entreprises

collectives d'usagers : Malo et Vezina.....152

III.2.6-Les stratégies de créneau.....153

III.3 - La coopération au développement et l'apprentissage  
organisationnel.....154

III.4 - Définitions de l'apprentissage organisationnel.....157







VII.1.- Généralités sur la pauvreté.....	314
VII.1.1- Typologie de la pauvreté.....	315
VII. 1.2- La pauvreté dans les pays en développement.....	317
VII.2- La pauvreté au Togo.....	322
VII.2.1- État des lieux .....	324
VII.2.2 - La pauvreté monétaire.....	326
VII.2.3 - La pauvreté qualitative.....	328
VII.2.4 - Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).....	331
VII.2.5 - Pauvreté et vulnérabilité au Togo.....	340
VII.2 .6 - Les causes de la pauvreté.....	342
VII.3 - La société civile au Togo.....	347
VII.3.1- Généralités sur la société civile.....	347
VII.3.2 - Etat des lieux et composantes.....	353
VII.4-Les ONG au Togo.....	363
V.II.5 - Faiblesses et forces des ONG .....	377
V.II.5.1 Faiblesses.....	377
V.II.5.2 Forces.....	377
Conclusion du chapitre VII.....	379
<b>Introduction des chapitres VIII, IX et X ( études de cas).....</b>	<b>381</b>
<b>Chapitre VIII : De l'émergence d'une association.....</b>	<b>391</b>
VIII.1-Tso Naklè.....	392
VIII.1.1- Historique et objectifs.....	392
VIII.1.2-Observations.....	395
VIII.1.3 Enjeux théologiques et analyse évaluative.....	398
VIII.1.4-Résultats.....	400

VIII.2- La Commission Solidarité-Développement.....	402
VIII.2.1-Historique et objectifs.....	403
VIII.2.2-Observations.....	406
VIII.2.3 Enjeux théologiques et analyse évaluative.....	408
VIII.2.4-Résultats.....	410
VIII.3 - Synthèse de la phase d'émergence.....	411
VIII.3.1- Cas Tso Naklè.....	411
VIII.3.2- Cas Commission Solidarité –développement.....	412
<b>Chapitre IX : Les ONG en phase de consolidation .....</b>	<b>418</b>
IX.1- Lento.....	419
IX.1.1-Historique et objectifs.....	420
IX.1.2- Observations.....	431
IX.1.3- Enjeux théologiques et analyse évaluative.....	432
IX.1.4- Résultats.....	436
Conclusion du chapitreIX.....	439
Annexes sur la microfinance.....	442
Annexe1: glossaire des institutions de microfinance.....	443
Annexe 2: ce qu'il faut savoir sur la microfinance.....	444
IX.2- ACDI	

(Action Chrétienne pour Le Développement Intégral).....	447
IX.2.1- Historique et objectifs .....	447
IX.2.2-Observations.....	453
IX.2.3-Enjeux théologiques et analyse évaluative.....	455
IX.2.4- Résultats.....	457
I.X.3 -Synthèse sur la phase de consolidation.....	459
La phase de consolidation : cas Lento.....	460
La phase de consolidation : cas ACDI.....	460
Conclusion du chapitre IX.....	460
Annexe : Lettre de nouvelle du 9 décembre 2012.....	462
<b>Chapitre X : les ONG en phase de pérennisation : Bororec-</b>	
<b>Togo.....</b>	<b>465</b>
X.1- Historique et objectifs.....	465
X.2- Emergence... ..	471
X.2.1 – Observations.....	472
X.2.2 - Enjeux théologiques et analyse évaluative.....	473
X.2.3 –Résultats.....	474
X.3 –Consolidation.....	476
X.3.1-Observations.....	477
X.3.2- Enjeux théologiques et analyse évaluative.....	478
X.3.3-Résultats.....	479
X.4-Pérennisation .....	480



X.4.1-Observations.....	481
X.4.2-Enjeux théologiques et analyse évaluative.....	482
X.4.3-Résultats.....	483
Conclusion du chapitre X .....	485
Conclusion des chapitres VIII, IX et X.....	486
<b>Chapitre XI : Résultats et conclusion générale.....</b>	<b>492</b>
XI.1 -Vérification des hypothèses.....	494
XI.2 - Synthèse des cas étudiés.....	512
XI.3 -Articulation études de cas-résultats des hypothèses de recherche .....	518
XI.4 - Conclusion générale.....	523
Bibliographie.....	534

### **Abbreviations**

APG : Accord Politique Global

CCOFT :Conseil Consultatif des Femmes du Togo

CDQ :Comité de Développement de Quartier

CNDH :Commission Nationale des Droits de l'Homme,

CVD :Comité Villageois de Développement,

FIDH :Fédération Internationale des Droits l'Homme,

FONGTO Fédération des Organisations Non Gouvernementales du TOGO,

GF2D :Groupe de Réflexion Femme Droit et Démocratie,

HCDH :Haut Commissariat aux Droits de l'Homme,

INTRAC: The International NGO Training and Research Centre, Oxford.

LTDH : Ligue Togolaise des Droits de l'Homme,

OTBG : Observatoire Togolais de la Bonne Gouvernance,  
 ONG : Organisations Non Gouvernementale,  
 OSC :Organisations de la société civile ,  
 PNUD : Programme des Nations Unies pour le Développement,  
 TVT :Télévision Togolaise,  
 UONGTO :Union des Organisations Non Gouvernementales du TOGO,  
 WANEP West African Network for Peace Building,  
 WILDAF :Women in Law and Development

Liste des tableaux, cartes et figures

Tableau processus non exhaustif d'institutionnalisation de la coopération juste après la deuxième guerre mondiale. ....	45-47
Tableau résumé des différents types d'aide.....	57-58
Tableau de l'évolution des métiers humains sous l'influence du progrès technique.....	63
Tableau de l'évolution de la population active en France depuis 1856.....	.64
Tableau du cercle vertueux de la croissance... ..	70
Tableau du modèle du système socialiste.....	107
Tableau comparatif des systèmes capitalistes.....	109-113
Tableau du modèle du système capitaliste.....	114
Tableau de concentration de secteur par bailleurs.....	129
Schéma montrant les étapes de sensibilisation des Eglises.....	132
Tableau des définitions de l'apprentissage organisationnel.....	157-158
Tableau Liens entre l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances.....	161-162
Tableau des concepts de base pour l'analyse des ONG dans la coopération	

au développement.....	162
Tableau des hypothèses de recherche.....	173
Tableau des différentes étapes de l'étude de cas.....	185
Tableau Phases de développement de la société et Mouvements sociaux.....	192
Tableau Revendications, moyens d'action et impact majeur des mouvements sociaux.....	193
Tableau des trois grandes familles de l'économie sociale.....	205-206
Carte généalogique des Nouveaux mouvements sociaux.....	211
Tableau de l'évolution des valeurs matérialistes et post- matérialistes.....	215
Tableau du Lien entre économie monétaire-non-monétaire et solidaire .....	224
Tableau d'urbanisation dans les pays en voie de développement en pourcentage de la population totale.....	231
Tableau de l'économie populaire.....	236
Tableau de comparaison de différentes économies.....	238-241
Tableau de distinction des ONG.....	246
Tableau des relations Nord- Sud en coopération internationale : une série de compromis entre les acteurs.....	252-253
Tableau des trois typologies des ONG.....	255-256
Tableau de la classification des Organisations de la société civile.....	257- 259
Tableau de synthèse étude de cas associations.....	260-278
Carte Togo relief.....	301
Tableau de la répartition de la population dans les différentes régions.....	304
Carte économique du Togo.....	307

Les raisons évoquées par les populations pour expliquer la dégradation de leurs conditions de vie entre 2000 et 2006.....	..... 329
Carte de la répartition de la pauvreté au Togo selon les 5 régions.....	.....330
Tableau de la situation des OMD au Togo.....	.....332-336
Tableau des taux de vulnérabilité à la pauvreté suivant les régions.....	.....342
Figure Dimension /Structure Société civile au Togo.....	..356
Figure Dimension /Environnement Société civile au Togo.....	.....358
Figure Dimension /Valeur Société civile au Togo.....	.....360
Figure Dimension /Impacts Société civile au Togo.....	.....361
Tableau des principaux domaines d'intervention d'ONG au Togo.....	.....366

## **Introduction générale**

Cette thèse Intitulée : « La coopération non-gouvernementale au défi de la réduction de la pauvreté au Togo : une analyse sociologique, anthropologique et politique des relations Bailleurs de fonds - ONG religieuses » a pour but d'étudier les ONG en rapport avec la pauvreté. Elle vient d'un constat : les pays africains malgré les indépendances acquises dans les années 1960 ne sont pas autonomes. L'ensemble du continent africain est resté et reste encore structurellement dépendant de l'extérieur. Ceci le subordonne aux pays riches et industrialisés dans une relation que d'aucuns par euphémisme désignent par les expressions coopération ou partenariat. Ainsi, malgré les nombreux efforts entrepris pour sortir l'Afrique de cette perpétuelle assistance, le continent reste toujours maintenu dans le sous-développement. Dans l'ensemble, cette responsabilité engage à la fois les pays pauvres et les pays riches. Ainsi, la problématique du développement se pose dans ces pays à la fois du côté de l'assisté et de l'assistant. Dans le premier cas, on peut supposer que la démarche impliquée est trop théorique et ne prend pas en compte suffisamment les réalités du milieu ; tandis que dans le second cas, du côté de l'assistant, c'est-à-dire les pays riches et leurs agences de développement qui mènent des actions au profit des pays pauvres du Sud en vue de leur décollage, on peut dire que la plupart des transferts de technologie ne sont pas appropriés. Ces situations créent des défaillances qui ne cessent de s'amplifier en consolidant le sous-développement. Trouver une voie de sortie est un grand défi pour le continent en général. Dans cette perspective, le Togo aussi après son indépendance le 27 avril 1960 a cherché ses propres voies et moyens de développement pour atteindre son autonomie sur tous les plans. Tour à tour, les pouvoirs publics ont opté pour le développement économique orienté vers les grands travaux et la coopération interétatique dont l'aide au développement est l'élément fondamental. Il s'agit d'un appui à la fois technique et financier qui doit compléter les politiques de développement et qui devrait permettre au Togo

d'atteindre son autonomie et par voie de conséquence d'éradiquer ou de réduire la pauvreté. Mais après cinq décennies, le constat est accablant : pas d'autosuffisance alimentaire, manque d'infrastructures de base, manque d'hôpitaux, un taux élevé d'analphabétisme, qui sont les signaux indicateurs de la pauvreté. Ces différentes situations nous amènent à dire que les résultats escomptés pour l'autonomie du pays n'ont pas été atteints, d'où l'intervention des ONG. En général, deux facteurs principaux peuvent expliquer la place grandissante prise par ces O.N.G comme alternative au développement des pays pauvres : les échecs répétés des politiques de développement depuis les indépendances de ces pays d'une part, et d'autre part les politiques des institutions internationales dont les plus connues et les plus néfastes jusqu'à nos jours demeurent les politiques d'ajustement structurelles ( PAS). Devant cette situation, l'orientation vers une nouvelle forme de coopération appelée « coopération non-gouvernementale », dont les associations et les O.N.G constituent les canaux d'acheminement de l'aide et des projets pour les institutions et les populations, apparaît comme une alternative en vue de prendre en main leur propre développement. Certes, nous n'ignorons pas le fait que l'association en général, et les ONG, singulièrement, ont été longtemps considérées d'abord comme appartenant au tiers secteur et par conséquent ne devant pas faire de bénéfices. Mais de nos jours, elles sont incorporées dans les structures de développement des pays pauvres. Ainsi, on aurait pu s'attendre à la fin ou du moins à la réduction de la pauvreté ; mais elle persiste. Ce qui nous conduit à reprendre de nouveau l'analyse du phénomène du développement en général et de la coopération non-gouvernementale sous l'angle des rapports bailleurs de fonds - ONG - pauvreté. Cependant, cette étude exige avant toute chose, de dire quelques mots sur les ONG : qu'est - ce qu'une ONG ? Le terme ONG est d'une appellation récente ; il a été élaboré juste après la Deuxième guerre mondiale par les rédacteurs de la charte des Nations Unies. Cependant, leurs pratiques et fonctionnements tirent leurs origines d'un passé lointain et recouvrent une gamme d'initiatives enracinées historiquement sur le plan laïc et religieux. Sur le plan religieux, les ONG rappellent la charité,

elle-même dérivée de la *tsedaka* juive et de la *Zakat* musulmane. Sur le plan laïc, leurs pratiques s'apparentent à la bienfaisance et à la philanthropie. Ces différentes pratiques vont prendre forme dans l'association, laquelle est née d'une élaboration progressive qui va connaître une expansion planétaire au XXe siècle au cours des deux guerres mondiales avec la multiplication des crises et l'augmentation de la pauvreté. Le but principal des ONG est l'aide aux pauvres, le secours aux victimes des conflits et des calamités naturelles. Lorsqu'on parle d'O.N.G., l'un des paradoxes est que le terme est admis, utilisé dans les documents officiels et juridiques et compris par tout le monde, mais il reste un terme ambigu, une réalité difficile à cerner<sup>1</sup> ; d'aucuns voient en elle comme un rempart contre la mondialisation, un contre-modèle ou une alternative citoyenne, tandis que d'autres la conçoivent comme un partenaire des pouvoirs publics et économiques représentant de la société civile chargée de corriger les déséquilibres criants face à un capitalisme étouffant.

À cela, il faut ajouter les difficultés qui entourent leurs appellations ; elles sont tantôt appelées MONGO (acronyme anglais de My Own NGO) ou ONG unipersonnelle, BONGO (business-organised NGOs) lorsque l'ONG est créée par les bailleurs de fonds internationaux pour mettre en marche un projet, DONGO ( Donors- Organised NGOs) quand elle est créée par des donateurs ou GONGO (governmental NGOs) lorsqu'elle est créée par des Etats.

Notre ambition dans cette recherche est de lever un coin de voile sur les ONG, en les étudiant en rapport aux bailleurs de fonds et à la pauvreté. La pauvreté dans cette thèse est une pauvreté matérielle observable que l'on peut apprécier, évaluer. Dans la Bible et plus précisément dans le Nouveau Testament, on distingue aussi plusieurs types de pauvretés qui peuvent être ramenées à deux principales :

la pauvreté matérielle et la pauvreté spirituelle ; chacune à son tour a deux sous-catégories : une bonne et une mauvaise. Nous ne nous occupons pas de la

---

<sup>1</sup> Ryfman P., *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004, p.5. Dans cet ouvrage, Nielsen P., chargé des ONG à la Commission européenne les appelle Organisations non-gouvernables pour dénoncer leurs fonctionnements et leurs dérives financières.

pauvreté immatérielle et spirituelle qui sont difficiles à évaluer. Cependant, nous nous référerons à la contribution des valeurs chrétiennes dans les activités des ONG en vue de la réduction de la pauvreté.

Si notre sujet tel que libellé se focalise sur les rapports entre les bailleurs de fonds, les ONG et la pauvreté, force est de remarquer qu'il soulève également le problème du changement social et de la performance lesquels se rapportent eux-mêmes à la valeur ajoutée d'une association ou d'une O.N.G. Cependant le concept du développement dans le cadre d'une association ne permet pas de les appréhender facilement. Si elle est facilement repérable dans l'entreprise privée, dans les ONG, la diversité des acteurs et de leurs points de vue pose le problème de la performance dans une association. Cette performance est-elle technique, économique, sociale, symbolique, ou politique ? L'ensemble de la situation ci-dessus présentée nous amène à reprendre l'étude des ONG, en subdivisant notre travail en onze chapitres.

-Le premier chapitre intitulé « De l'aide internationale à la mondialisation » aborde les concepts de base et met l'accent sur le concept de "développement" et son incorporation dans les institutions que nous avons appelées les agences de coopération. Nous abordons également ses travers, son essoufflement et son évolution vers la coopération non-gouvernementale et la mondialisation. L'objectif de ce premier chapitre est de faire ressortir les processus d'émergence, de consolidation et de la pérennisation des institutions d'une part, et éventuellement leur décadence d'autre part.

-Le deuxième chapitre intitulé « Le cadre d'intervention et les différents acteurs » est une présentation des différentes parties prenantes et de leur rôle dans le développement. Parmi ces acteurs, on distingue entre autres les Etats, les Eglises, les institutions internationales, les O.N.G et les communautés de base. Nous présentons également les différents cadres d'action en mettant l'accent sur principalement : le bien commun, l'intérêt général, l'intérêt collectif, le capital social et l'altérité. L'intérêt de ce chapitre est de faire voir, comment les différentes institutions coopèrent et comment le concept de "développement" intervient dans leur réalité. Il s'agit aussi de faire la part des choses entre une



institution intermédiaire et une institution à part entière.

- Le troisième chapitre expose le cadre théorique de la recherche. Nous présentons les concepts théoriques qui ont servi de base à notre étude.

- Le quatrième chapitre relatif à la méthodologie, expose concrètement comment nous entendons mener notre travail. Il y est question de la justification de nos choix, et des techniques de collecte de données.

- Le cinquième chapitre est une clarification des concepts, et une revue littéraire des différentes associations étudiées ailleurs ainsi que des résultats obtenus. Dans ce chapitre, nous présentons également les différentes structures associatives et leur imbrication ; cela englobe entre autres, les mouvements sociaux, les organisations de l'économie sociale et solidaire, les économies informelles et les O.N.G. L'intérêt de cette partie est de montrer que ces différentes structures ne sont pas nées *ex nihilo*, mais sont les conséquences ou les effets de situations réelles.

-Le sixième chapitre est une présentation du Togo comme cadre géographique dans lequel se déroule l'étude. L'objectif est de guider le lecteur à travers le pays, et de lui faire connaître ses réalités.

-Le septième chapitre a pour principal objectif de présenter la société civile et la pauvreté au Togo. Il s'agit pour nous de montrer que dans l'ensemble que l'on qualifie de société civile, les O.N.G. sont les plus organisées et les plus connues. Quant à la pauvreté, elle est considérée sur un plan fonctionnaliste ; elle est présentée en rapport avec le concept de "développement" en tenant compte des éléments structurels et conjoncturels du pays.

Les chapitres huit, neuf et dix sont des études de cas pratiques. Il s'agit de procéder à l'étude proprement dite d'une O.N.G en rentrant dans ses méandres. L'exploitation des documents préliminaires pour la préparation de cette thèse nous a permis d'identifier trois phases dans l'évolution d'une O.N.G intitulées successivement : émergence (E), consolidation (C) et pérennisation (P).

Cela nous permettra de répondre à la question principale de notre recherche par la confirmation ou l'infirmité des différentes hypothèses envisagées. Chaque

phase de l'étude comporte un historique, une observation, une rubrique "enjeux théologiques et analyse évaluative" et enfin une rubrique "résultats".

La thèse se terminera par le chapitre onze intitulé "Les résultats et conclusion générale". Ce chapitre comprend un résumé des trois phases étudiées, suivi de la vérification de nos différentes hypothèses de recherche, des réponses à notre question de recherche et d'une conclusion générale, qui reprend les différentes étapes de la recherche, les résultats auxquels nous sommes parvenus, les limites, les contraintes, les questions restées sans réponse et les potentielles pistes de recherche.

## CHAPITRE I

### De l'aide au développement à la mondialisation

Une étude sur la coopération en général et sur la coopération non-gouvernementale en particulier peut être abordée de plusieurs manières. Dans cette thèse, elle se fera en rapport au concept de développement. Cette option se justifie par le fait que le Togo qui est le pays sur lequel porte cette étude est pauvre et de surcroît confronté à des problèmes de sous-développement. Dans ce chapitre, nous présenterons le contexte international et ses différentes évolutions depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale jusqu'à nos jours. Nous partirons du concept de développement, tel qu'il a été introduit après 1945 ; il sera complété sommairement par le concept d'urgence qui prend de plus en plus d'importance de nos jours dans l'humanitaire. En prenant l'année 1945 comme point de départ, nous ne voulons pas dire qu'il n'y avait pas de développement avant cette date.<sup>2</sup> Notre souci est de nous limiter dans le temps ; ce qui a pour avantage de bien cerner notre thème. Cela dit, autant que faire se peut, nous

---

<sup>2</sup> D'après Olivier de Sardan, si le mot "développement" n'était pas employé, certaines « opérations de développement » existaient déjà ; par exemple, les opérations menées par l'appareil d'État colonial. Cependant, elles se sont heurtées à des résistances de populations soit parce qu'elles étaient partie intégrante de l'exploitation despotique (cf. la réalisation d'infrastructures par le travail forcé), soit parce qu'elles en utilisaient les méthodes (cf. les greniers de réserve...), soit parce qu'elles étaient mises en œuvre par les mêmes agents de l'administration (cf. les cultures de traite, dans certains cas).

emprunterons de temps en temps quelques exemples en deçà de cette période. Après ce détour, nous montrerons les mutations du développement en institution d'aide au développement, sa corrélation avec la richesse d'une nation, les dérives subies par le concept jusqu'à son essoufflement ou son glissement dans la mondialisation. La rubrique consacrée à la corrélation entre le développement et la richesse d'une nation, sera plus longue et englobera en partie certains éléments qui expliqueront la pauvreté d'une nation. Cette démarche a pour avantage de nous permettre, lorsque nous aborderons la pauvreté, de tirer simplement des conséquences, car l'essentiel aura été déjà dit.

### 1.1-Le développement : notion et évolution du concept.

Le mot développement est d'usage courant dans le langage. Si l'on a une idée le plus souvent sur ce que signifie ce mot dès son évocation, sa traduction dans les faits n'est pas toujours évidente. Dans le Grand Larousse, il signifie à la fois l'extension de quelque chose qui a commencé, et l'ampleur prise par une chose qui évolue en s'accroissant. Ces deux significations font référence à d'autres mots comme « agrandissement », « élargissement », « augmentation », « extension », « évolution », etc. De ces mots, nous pouvons déduire plusieurs synonymes : un changement, une métamorphose, derrière lesquels on retrouve en filigrane les notions de cheminements par étapes, de modernisation et de progrès. Cependant, comme on peut le constater, c'est un concept qui fait l'objet d'interminables débats. Certains pensent que le développement a ses sources dans la Bible,<sup>3</sup> d'autres pensent qu'elles remontent à l'Antiquité grecque. Plus récemment encore, deux tendances se sont dégagées ; l'une d'entre elles soutient que le développement serait une invention du XIXe siècle tandis que

---

<sup>3</sup> Il s'agit de Genèse chap1/28-29 : « Dieu leur dit : soyez féconds, multipliez, emplissez la terre et soumettez- la ; dominez sur les poissons de la mer, les animaux du ciel et tous les animaux qui rampent sur la surface de la terre". Dieu dit : « Je vous donne toutes les herbes portant semence, qui sont sur toute la terre et tous les arbres qui ont des fruits portant semence : ce sera votre nourriture."

l'autre pense que le concept est né après la Deuxième guerre mondiale. De ce foisonnement de sources sur ses origines, deux choses sont à retenir :

- la première insiste sur l'origine plus ou moins lointaine du développement, son évolution et son institutionnalisation<sup>4</sup> ;

- la deuxième chose débute par un constat selon lequel, si nous partons du fait que chaque époque est marquée par un mode particulier de création et d'accumulation de richesses (le mode d'accumulation comme l'ensemble des processus qui conduisent à la création de la richesse ), chaque mode peut s'essouffler ou arriver d'une manière ou d'une autre à sa fin. Ainsi, chaque époque est un segment du développement qui a un début et une fin ; ce début et cette fin, peuvent aussi être vus comme des périodes de crise dont la raison d'être du développement de tout temps est l'effort des humains pour les surmonter, pour survivre à chaque crise.<sup>5</sup> La crise pour reprendre la terminologie de Marius Mukungu Kakangu, « correspond à un accroissement d'incertitude, à des régulations qui entraînent la rapide croissance des déviances, en bref à des processus de désorganisation qui peuvent entraîner des processus de réorganisation, soit régressifs (moins complexes), soit progressifs (plus complexes) »<sup>6</sup>.

De là, que le développement ait une origine lointaine ou récente, les deux positions se complètent dans la mesure où, la situation actuelle n'est que la suite d'un long cheminement qui a commencé quelque part et qui se poursuit. En ce sens, le développement n'est autre chose qu'une « capacité d'adaptation » pour surmonter les crises. Ainsi, il apparaît comme un effort humain pour surmonter les difficultés du réel sensible par les progrès techniques et les moyens physiques, intellectuels ou spirituels et comme un processus en évolution parce

---

<sup>4</sup> C'est cette raison qui nous a poussé à prendre ce concept parce qu'il cadre bien avec la coopération et l'aide internationale et comme pratique des Etats.

<sup>5</sup> Dans ce cas, le développement peut être considéré comme un processus avec un ensemble de dispositifs.

<sup>6</sup> Mukungu Kakangu M., *Vocabulaire de la complexité*, préface d'Edgar Morin, Paris, L'Hamattan, 2007, p.208.

que l'humanité n'a plus, n'a pas ou n'a pas encore des moyens pour les atteindre. Sous cet angle, il serait synonyme de progrès au sens large que Jean Fourastié présente comme : « Apprendre plus vite, résoudre d'abord, puis résoudre plus vite les problèmes théoriques ou pratiques auparavant mal et lentement surmontés, ou même absolument insolubles ». <sup>7</sup>

Au-delà des difficultés d'interprétation liées au mot "développement", il apparaît dans tous ses usages deux cas de figure ; d'abord comme un phénomène naturel qui se produit sans qu'on n'y change rien, et comme un processus qui exige l'intervention d'un agent ou d'un acteur. Dans le premier cas, le développement peut être vu comme un phénomène automatique et dans le second cas, comme un processus dynamique qui est impulsé par un agent externe, du dehors. Ce deuxième aspect du développement sera privilégié dans cette thèse dans la mesure où il correspond à un principe d'organisation sociale. C'est par rapport à cet aspect que la notion de sous-développement sera déterminée. Le sous-développement est considéré comme une étape du développement, avec en toile de fond, l'idée d'une évolution ou d'un changement en direction d'un état final ou la possibilité de provoquer ce changement.

Le développement <sup>8</sup> pris dans ce second sens est entré dans le langage officiel à la suite du discours prononcé le 20 janvier 1949 par le président américain Harry Truman en référence au sous-développement dont nous ferons écho en reproduisant une partie du texte : « Quatrièmement, il nous faut lancer un

---

<sup>7</sup> Fourastié J., *Le grand espoir du XX e siècle*, Paris, Gallimard, 1989, p.33.

<sup>8</sup> L'usage du mot "développement" n'est pas nouveau ; il a été utilisé par K. Marx tout comme Leroy-Beaulieu, il figure dans l'article 22 du Pacte de la Société des nations et affirme l'existence « des degrés de développement ». Lénine en avait fait mention dans son ouvrage de 1889 intitulé *Le développement de la Russie*, en 1911 Schumpeter l'a utilisé dans sa *Théorie du développement économique*, en 1944 Rosenstein- Rodan en a fait mention dans *The international Development of Economically backward Areas* tandis qu'en 1948, l'Assemblée générale des Nations unies avait voté deux résolutions intitulées « *développement économique des pays insuffisamment développés* » et « *assistance technique en vue du développement économique* ».

nouveau programme qui soit audacieux et qui met les avantages de notre avance scientifique et de notre progrès industriel au service de l'amélioration et de la croissance des régions sous-développées. Plus de la moitié des gens de ce monde vivent dans des conditions voisines de la misère. Leur nourriture est insatisfaisante. Ils sont victimes de maladies. Leur vie économique est primitive et stationnaire. Leur pauvreté constitue un handicap et une menace, tant pour eux que pour les régions les plus prospères. Pour la première fois de l'histoire, l'humanité détient les connaissances techniques et pratiques susceptibles de soulager la souffrance de ces gens. (...) Je crois que nous devrions mettre à la disposition des peuples pacifiques les avantages de notre réserve de connaissances techniques afin de les aider à réaliser la vie meilleure à laquelle ils aspirent et, en collaboration avec d'autres nations, nous devrions encourager l'investissement de capitaux dans les régions où le développement fait défaut. (...) L'ancien impérialisme — l'exploitation au service du profit étranger — n'a rien à voir avec nos intentions. Ce que nous envisageons, c'est un programme de développement fondé sur les concepts d'une négociation équitable et démocratique. Ce n'est qu'en aidant ses membres les plus défavorisés à s'aider eux-mêmes que la famille humaine pourra réaliser la vie décente et satisfaisante à laquelle chacun a droit. (...) C'est sur la base de ces quatre principaux trains de mesures que nous espérons contribuer à créer les conditions qui, finalement, conduiront à la liberté et au bonheur personnels.»<sup>9</sup>

Dans ce discours qui porte sur l'état de l'Union,<sup>10</sup> l'auteur (Truman) présente le développement comme un phénomène d'évolution qui doit contribuer à stimuler l'économie mondiale et aider à créer la richesse des nations sur tous les plans

---

<sup>9</sup> Rist G., *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, sciences PO, 1996, pp. 130-132.

<sup>10</sup> C'est pour cette raison que Wolfgang Sachs pense que le développement permettait « la pénétration économique des marchés intérieurs » des pays en voie de développement, ce qui donnait accès aux Américains à une « hégémonie mondiale : un impérialisme anticolonial ».

dans la période d'après-guerre.<sup>11</sup> C'est par rapport à cette vision d'ensemble qu'il sera appliqué aux pays pauvres, aux nouvelles entités indépendantes dans le contexte de la décolonisation, en termes de progrès. Ce qui cadre bien avec l'image que Jean Fourastié se fait du progrès : « Apprendre plus vite, résoudre d'abord, puis résoudre plus vite les problèmes théoriques ou pratiques auparavant mal et lentement surmontés, ou même absolument insolubles ». <sup>12</sup> Concept aux appellations multiples, le développement (sous-développement) est une notion « fourre- tout abstrait » où on range les causes majeures de grandes difficultés que connaissent les populations des pays pauvres que l'on doit aider. Parmi ces difficultés, on peut repérer cinq grandes catégories :

- Une catégorie a trait à l'insuffisance de ressources<sup>13</sup> ; ce cas est assimilé à l'étape zéro du développement ou au sous-développement et est synonyme de pauvreté ; lorsque ce qualificatif est appliqué à un pays, ce dernier reçoit le nom de pays pauvre.

- une catégorie se rapporte au positionnement géographique : le Sud, les pays du Sud ; ici, le "Sud" ne se réfère pas à une position géographique, mais est une notion sociologique. On trouve également un cas similaire dans l'utilisation du mot "Occident".<sup>14</sup>

---

<sup>11</sup> Sur le plan structurel, ce discours peut être subdivisé en quatre parties : première partie, la détresse et le désespoir de « la moitié des gens de ce monde ». Seconde partie, l'annonce d'une aube nouvelle « pour la première fois de l'histoire ». Troisième partie, les conditions d'entrer dans cette nouvelle période, investir, accroître les échanges. Quatrième partie, les retombées de l'action commune, la liberté et le bonheur personnel. Peut-être, on parlerait de nos jours de démocratie.

<sup>12</sup> *Ibid.* p.22

<sup>13</sup> Fourastié J. parle de pays de misère et de pays d'abondance. La misère ici signifie l'insuffisance de ressources. *Histoire de Demain*, Paris, PUF, Que sais-je, 1964, P.VIII.

<sup>14</sup> « Aujourd'hui, l'Occident est une notion beaucoup plus idéologique que géographique. Dans la géopolitique contemporaine, le monde occidental désigne un triangle enfermant l'hémisphère nord de la planète avec l'Europe de l'Ouest, le Japon et les États-Unis. Ainsi, l'Occident est une notion que l'extension, et même les dérives de sa base géographique tendent à réduire à un



- une catégorie se rapporte au degré d'évolution ou de progrès techniques ; on parle dans ce cas de Pays moins avancés, et cela, par rapport aux pays avancés.
- Une catégorie se réfère au classement ordinal du monde en trois grands ensembles : le premier monde, le deuxième monde et le troisième monde ; mais pour ce dernier, on lui préfère l'expression Tiers-monde.<sup>15</sup>
- Enfin, une catégorie assimile le sous-développement à une gravitation : on parle dans ce cas de pays de la périphérie ; le centre étant les pays développés. Ces différentes catégories quelles que soient les appellations renvoient à la problématique d'un manque, d'une carence ou d'une insuffisance. C'est par rapport à ces différentes formes que le développement serait l'idéal vers lequel les pays pauvres devraient s'orienter. Ce qui engendre une sorte de société duale avec les situations suivantes :
  - pays pauvres - pays riches
  - pays du Sud - pays du Nord<sup>16</sup>
  - pays moins avancés - pays avancés
  - Tiers-monde - Premier monde (le deuxième monde étant l'ex URSS)
  - pays de la périphérie - pays du centre.

---

espace imaginaire. Il ne se comprend, néanmoins, qu'à partir de sa souche géographique». Voir Latouche S. *L'occidentalisation du monde*, Paris, la Découverte, 1989, p. 34.

<sup>15</sup> Sauvy A., « Trois mondes, une planète », in *L'Observateur*, 14 août 1952.

Cette notion a été élaborée par Alfred Sauvy en 1953 à partir de la notion de Tiers - état développée par l'abbé Sieyès pendant la Révolution française.

<sup>16</sup> Le terme de "Nord " est utilisé pour définir les pays qui sont des donateurs de l'aide au développement, le terme de "Sud" est employé pour définir les pays qui sont bénéficiaires de l'aide au développement. Les termes sont utilisés comme raccourci, en reconnaissant la complexité des modes de répartition des ressources entre et au sein des pays. Cf. page 6: Vicky Mancuso Brehm. *Promoting Effective North – South NGO Partnerships a Comparative Study of 10 European NGOs*. Occasional Papers Series Number 35 may 2001. INTRAC.

Il est intéressant de noter que derrière ces deux situations, se cachent des réalités. Nous les présentons à travers les deux textes ci-dessous :

-La réalité de la situation dans un pays riche<sup>17</sup> :

« Séverine à dix ans est plus grande, plus indépendante, plus entreprenante (...). A vingt ans, Séverine mesure 1,65m et pèse 45kg, sa taille est svelte, ses formes longilignes, graciles (...). Séverine n'est jamais malade. Dès qu'elle ressent un léger symptôme, un médecin ou un dentiste lui épargne toute douleur ; elle ne sait pas ce qu'est la souffrance physique. (...) Séverine ne sait pas trop ce que c'est la morale, ni le devoir, il faut faire comme les autres chercher son plaisir...»

-La réalité de la situation dans un pays pauvre<sup>18</sup> :

« Si vous étiez né indien...

Imaginez un petit peu, ça ne coûte rien... votre mère vous aurait mis au monde dans un coin de la cabane, allongée sur un tas de guenilles. Le cordon ombilical, on vous l'aurait coupé avec un tesson de bouteille ou un couteau rouillé. On vous aurait appelé Raj. A sept ans, votre mère vous ficelle un vieux torchon autour des hanches : finis les jeux insoucians dans la poussière et le soleil. Vous êtes un petit homme, on vous envoie aider votre père au champ et garder les chèvres. Il n'y a pas d'école pour le petit paysan indien. Vous ne savez ni lire ni écrire... et encore heureux que vous soyez en vie : la moitié de vos petits copains d'enfance sont déjà dans l'autre monde. Il vous reste à peu près une vingtaine d'années devant vous et il s'agit de vous dépêcher si vous voulez en profiter un peu. A quinze ans, on vous marie avec une fille de treize, et vous voilà bientôt père de famille ; vous l'aimez bien votre Profulla, vous en êtes fier, mais tant de maladies et de maléfices rôdent. Un jour, il reste allongé dans un coin de la hutte, et vous êtes là à vous morfondre, impuissant ne sachant que faire, pas

---

<sup>17</sup> Fourastié J., *Les trente glorieuses*, Paris, Fayard, 1979, p.173.

<sup>18</sup> Ce texte a été cité par Jean Fourastié, *ibid.*, pp.53-54.

de docteurs ni de médicaments. Malgré l'aide de vos voisines, malgré les prières, les herbes et les tisanes, votre gosse, il crève là sous vos yeux, d'on ne sais quoi.» (...) « Et vous continuez à exister. Vêtu d'un pagne et miné par le paludisme, toujours à la merci des bêtes fauves et abruti de chaleur et de faim, vous grattez votre lopin de terre, bienheureux encore si vous en avez un. Et si la mousson a tardé, votre unique repas disparaît. Dans votre tanière en torchis, vous avez faim, vos gosses ont faim, votre femme a faim, toute leur vie, ils auront faim et vous les voyez se décharner sous vos yeux, vous voyez mourir à petit feu les deux enfants qui restent des cinq ou six que votre femme a mis au monde. Mais ce n'est pas encore fini : l'usurier et le propriétaire veulent vous soutirer de l'argent, reprendre votre terre. Votre foi inébranlable, votre courage tranquille vous aident à surmonter toutes ces épreuves. Vous arrivez à vingt-sept ans. Vingt-sept ans ! Et c'est fini. Épuisé par la dysenterie et mille autres maux, vous cessez de souffrir.»

Ces deux textes montrent le contraste qui existe entre un « Pays développé » et un « Pays sous-développé ». Les contenus respectifs sont des réalités quotidiennes dans ces pays qui ne relèvent pas d'une exagération, mais de constats objectifs. Cependant, le développement est considéré comme une étape du sous-développement, avec l'idée d'une évolution ou d'un changement en direction d'un état final jamais atteint, ou la possibilité de provoquer ce changement. Il devient un « concept charnière depuis lors jamais remis en question qui englutit l'infinie diversité des modes de vie de l'hémisphère sud dans une seule et unique catégorie : sous-développée. Du coup et pour la première fois, sur les scènes politiques importantes, surgissait une nouvelle conception du monde selon laquelle tous les peuples de la terre doivent suivre la même voie et aspirer à un but unique : le développement ».<sup>19</sup>

---

<sup>19</sup> Sachs W., « Le développement : une idéologie en ruine », in *Des ruines du développement*, Montréal, Écosociété, 1996, p.14.

Tout cet arrière-plan métaphorique imprègne l'impératif du développement de Truman et permet au schéma universel développé/sous-développé de devenir un credo téléologique de l'Histoire : les sociétés du tiers-monde n'ont pas des modes de vie différents et uniques, mais plus ou moins avancés sur un parcours continu dont la direction est imposée par la nation hégémonique.

Cette réinterprétation de l'histoire mondiale n'est pas seulement flatteuse politiquement ; elle est épistémologiquement inévitable. Aucune philosophie du développement n'a pu échapper à une sorte de téléologie rétroactive, car en somme, le sous-développement n'est reconnaissable que rétrospectivement, une fois atteint l'état de maturité. Le développement sans la domination est comme une course sans direction ; c'est pourquoi l'hégémonie occidentale était logiquement incluse dans la proclamation du développement.<sup>20</sup>

En réalité, avec un peu de recul, nous pouvons dire que les initiatives de l'ère du développement avaient pour objectif principal de créer une "société de semblables" en faisant passer les populations des pays pauvres de l'état de manque et de carence vers l'abondance ; ce qui explique la multiplication des initiatives, des organisations et institutions en vue d'atteindre l'épanouissement de toutes les sociétés de par le monde. Robert Castel donne une image de cette "société de semblables" en ces termes : elle permet une élévation générale des revenus et des conditions de vie, un peu comme lorsque les gens sont placés sur les différentes marches d'un escalateur : tout le monde s'élève, mais la distance entre chacun reste à peu près constante. Chaque groupe défend ses intérêts, revendique, pense qu'il n'en a pas obtenu assez maintenant, mais peut aussi espérer que dans six mois, il obtiendra davantage. Dans cette "société de semblables", les individus ont des positions différenciées (continuum de positions) mais sont de même nature.<sup>21</sup> Toujours, dans la perspective d'expliquer cette société de semblables, nous avons trouvé intéressant ce que W. Rostow dit dans le résumé de sa thèse générale qu'il a présenté dans *Les étapes de la*

---

<sup>20</sup> *Idem*, p. 16-17.

<sup>21</sup> Castel R., et Haroche C., *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Paris, Fayard, 2001, pp.88-89.

*croissance économique* en ces termes : « A considérer le degré du développement de l'économie, on peut dire de toutes les sociétés qu'elles passent par l'une des cinq phases suivantes : la société traditionnelle, les conditions préalables du démarrage, le démarrage, le progrès vers la maturité et l'ère de la consommation de masse. »<sup>22</sup> Dans cette citation, l'expression " toute société " n'est autre chose que cette "société de semblables". Une autre variante de cette "société de semblables" se trouve dans cette interrogation du même auteur à savoir : comment « créer de concert avec les hommes politiques et les pays non-communistes dans les régions qui sont en train de réunir les conditions préalables et de commencer le démarrage, une association qui les mènera à une croissance durable, dans un climat politique et social laissant ouvertes toutes les possibilités de développement progressif et démocratiques ? »<sup>23</sup>. Les expressions "toute société" et "créer de concert" traduisent cet idéal de développement en ce sens qu'il ne sera plus l'apanage d'une seule région ou d'une seule race mais l'effort de tous les hommes et de toute l'humanité. On peut aussi ajouter qu'il s'agissait d'initier le modèle État-providence, modèle de société issue des *Trente glorieuses* à un niveau international et mondial. D'après Rist G.,<sup>24</sup> le problème était double : il fallait d'une part montrer essentiellement à partir de l'histoire économique européenne comment les pays récemment décolonisés pouvaient à leur tour stimuler une croissance qui les conduirait au développement, et de l'autre expliquer pourquoi le communisme ne pouvait pas offrir les moyens de réaliser cet objectif.

Somme toute, il faut dire que les problèmes les plus urgents ne semblaient pas se situer au Sud après la deuxième guerre mondiale, mais au Nord. Parmi ces problèmes, il y avait la reconstruction de l'Europe en ruine ; ce qui va conduire au lancement du Plan Marshall pour venir en aide à l'économie européenne et en même temps offrir des débouchés à la grande industrie américaine en pleine

---

<sup>22</sup> Rostow W., *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Seuil, 1963, p.13.

<sup>23</sup> *Ibid.*, Rostow W., p.247.

<sup>24</sup> Rist G., *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale,...*op.cit. p.170.

expansion. Mais les difficultés de coexistence entre les Américains et les Soviétiques vont entraîner le monde dans une nouvelle guerre, cette fois qualifiée de « Guerre froide » parce qu'elle se faisait par les Etats satellites<sup>25</sup> interposés. Cette situation va entraîner la création de l'OTAN – Organisation du Traité de l'Atlantique Nord - une organisation de défense militaire servant de bouclier de protection des Etats européens alliés des USA contre le bloc soviétique pendant la Guerre froide.

C'est dans ce contexte de guerre larvée que le concept de développement va rentrer dans les pratiques des Etats conduisant à son institutionnalisation. De nos jours, l'application de ce concept à plusieurs situations fait que le mot ne se prononce plus seul, on lui adjoint un qualificatif. Par exemple, on parlera de développement humain parce qu'il se focalise sur le bien-être humain ou de développement durable, de développement local, etc. Avant de finir cette section, nous ferons un petit détour pour comparer le concept de développement à celui de l'urgence. L'une des différences majeures entre les deux concepts réside dans la durée des réalisations. Le développement est lié au moyen et au long terme tandis que l'urgence concerne le court terme, l'immédiat. Sous cet angle, l'urgence est liée à la survie des populations qu'il faut sauvegarder à tout prix, tandis que le développement vise des changements susceptibles de maintenir de façon autonome un groupe ou une population dans un milieu donné.<sup>26</sup> Le développement tel que présenté n'est pas encore une structure

---

<sup>25</sup> Un Etat satellite est une appellation qui était en vogue au temps de la Guerre froide et désigne une entité indépendante, mais évoluant soit sous la protection de l'URSS, soit sous le parapluie des USA. Dans les deux cas, les USA ou l'URSS servaient de bouclier de protection. L'espace du pays protégé devenait d'office la zone d'influence de la puissance protectrice.

<sup>26</sup> Valeau P., *La gestion des volontaires*, Thèse de doctorat, Lille, Université des sciences et techniques de Lille, 1997, Chap.5. Dans cette thèse, l'auteur, donne un exemple sur la distinction entre urgence et développement que nous trouvons fort utile pour notre cas pratique. Il dit : « Au delà, lorsque le "mal" s'enracine dans la société, c'est au niveau des causes, qu'il devient utile, voire nécessaire, d'agir. L'action envisagée s'inscrit alors dans le moyen et long termes, passant par des changements de fond. C'est à cette seconde catégorie d'action que

coordonnée et permanente ; il faut son incorporation dans les règles, les traditions et les lois. Ce qui conduit à son Institutionnalisation que nous aborderons dans la section suivante.

## I .2 - Institutionnalisation du développement : la coopération.

Avant d'exposer notre thème, il faut dire en quelques mots, la situation qui prévalait sur le plan international et qui va précipiter l'institutionnalisation du développement. Lorsque le président américain a inauguré « l'ère du développement » à travers son discours, les intentions étaient bonnes ; mais ce discours n'indiquait pas ce qu'il fallait faire, et le président n'a pris aucun engagement concret. Il s'est limité à donner des directives sur lesquelles s'orienterait le développement, entre autres : la mobilisation des moyens scientifiques et techniques. Mais très vite, le progrès de la science et de la technique vont changer l'échelle des problèmes sur le plan international et obliger les Etats à déterminer leurs intérêts et leurs besoins dans un cadre afin de favoriser le développement des peuples. Pour mener à bien, cette œuvre, il fallait des institutions, des organisations ; or par rapport au contexte de la période d'après-guerre, de telles structures n'existaient plus. Il faut dire que depuis que les traités de 1648 ont donné naissance à l'État dans sa forme actuelle, les relations entre Etats étaient restées individualistes et la coopération

---

correspond le développement. C'est aussi la position de Comeliau : pour lui, le terme « développement » désigne un processus de changement social global et de longue durée, que les responsables politiques entendent orienter dans un sens conforme aux préférences de la société concernée — plus exactement, dans le sens qu'ils donnent à ces préférences —, et dont ils prétendent maîtriser certains éléments dans la mesure du possible Comeliau C., *Développement du développement durable ou blocages*, Louvain-la- Neuve, Academia Bruylant, Paris, L'Harmattan, 1999, p.14.

entre eux était circonstancielle. Les relations se faisaient et se défaisaient suivant la nature des questions à traiter. Ce qui ne permettait pas la stabilisation des affaires et rendait par conséquent le champ politique peu rassurant. La société internationale individualiste héritée du XIXe siècle et la SDN (Société Des Nations) qui pouvaient servir de cadre avaient aussi disparu après la Deuxième guerre mondiale ; d'où la nécessité d'une mise en place de nouvelles institutions.

G. Rist déclare : « (...) On avait de bonnes raisons de croire à l'avènement de l'aide au développement. Mais tout restait à faire (...). D'une part, il fallait créer les institutions porteuses du projet et de l'autre, il fallait que les futurs destinataires de cette aide s'organisent et saisissent la chance qui leur était ainsi offerte. »<sup>27</sup>

Avec cet arrière-plan, on comprend qu'il faut de nouvelles pratiques, de nouvelles lois pour organiser la communauté internationale ; c'est ce que nous appelons institutionnalisation du développement. Pour définir ce concept, il faut d'abord définir les notions d'institution et de coopération. D'une façon générale, ce sont des concepts aux réalités multiples, mais des concepts théoriques pour réguler les interactions entre plusieurs acteurs et permettre le maintien d'un environnement stable. Nous les décrirons sommairement pour ensuite les intégrer dans le processus d'institutionnalisation du développement.<sup>28</sup>

Etymologiquement en français, le mot "institution" vient du latin *instutuere* qui signifie « établir un état de choses, planter, dresser, éduquer ». De là, nous dirons que l'institutionnalisation, c'est donner une forme d'institution à des

---

<sup>27</sup> Rist G., *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale,...*op.cit. p.147.

<sup>28</sup> A cet effet nous avons trouvé judicieux de prendre deux auteurs qui s'imposent dans ce domaine : North et Scott. North dans sa tentative de définir l'institution a identifié deux éléments importants : la règle et les joueurs. Selon cet auteur, l'institution est la règle du jeu et les organisations sont les joueurs. Scott qui s'est aussi penché sur la question a identifié trois piliers qui constituent l'institution : un pilier réglementaire, un pilier normatif et un pilier cognitif.



hommes, à une communauté ou à un ensemble d'Etats. Comme telle, l'institution est une forme d'organisation pour régir les relations entre les hommes dans l'espace et le temps. Ce qui suppose des contraintes, mais aussi des droits. Si nous considérons le développement comme synonyme de progrès, et que le progrès n'a pas de sensibilité, nous dirons que l'institutionnalisation marque la limite de la nature et le départ de la culture. La culture entendue comme : « Un ensemble de systèmes symboliques au premier rang desquels se placent le langage, les règles matrimoniales, les rapports économiques, l'art, la science, la religion. Tous ces systèmes visent à exprimer certains aspects de la réalité physique et de la réalité sociale et, plus encore, les relations que les deux types de réalité entretiennent entre eux et que les systèmes symboliques eux-mêmes entretiennent les uns avec les autres ».<sup>29</sup>

Par rapport à l'institution, la coopération a aussi plusieurs sens qui peuvent être ramenés à deux principaux : « C'est la volonté d'aborder ensemble dans un esprit de compréhension réciproque, la nécessaire réforme des équilibres mondiaux »<sup>30</sup> ou « l'action de participer à une œuvre commune ».<sup>31</sup>

De l'ensemble de ces observations, nous déduisons notre définition de l'institutionnalisation du développement de trois façons comme : l'élaboration et la mise en pratique de nouveaux principes de coopération au développement dans le cadre d'une organisation ; elle consiste à donner à cette forme d'organisation des normes ou un ensemble de normes en vue de sa permanence. C'est aussi « un ensemble de structures sociales et juridiques que la coutume, la loi ou le droit public ont établies pour organiser la vie de la communauté ».<sup>32</sup> Elle apparaît comme une nécessité pour plusieurs raisons :

---

<sup>29</sup> Cité par Freddy Raphaël, Gilbert Vincent (dir.) dans *Appartenances*, Strasbourg, Presses Universitaires de Strasbourg, 2011, p.164.

<sup>30</sup> Domergue-Cloarec, D., *La France et l'Afrique après les indépendances*, Paris, Sedes, 1994, pp.287-288.

<sup>31</sup> Rey A., et Rey-Debove J., *Le Nouveau Petit Robert*, Paris, Dictionnaires le Robert, 1994.

<sup>32</sup> Auroux S (dir), *Encyclopédie philosophique universelle*, t.II, *Les Notions philosophiques*, Paris, PUF, 1990, p.1320 s.

d'abord, la guerre a tout bouleversé, le développement de la science et de la technique a changé l'échelle des problèmes et a obligé les Etats à déterminer leurs intérêts et leurs besoins dans le cadre d'une coopération. Ainsi, l'institutionnalisation du développement, une forme de coopération, de collaboration, peut être à la fois la retranscription de cette volonté d'aborder ensemble dans un esprit de compréhension réciproque, la nécessaire réforme des équilibres mondiaux ou la formalisation de l'action de participer à une œuvre commune. Comme telle, c'est un processus qui fait intervenir des acteurs et des conventions.

Levy, Durand et Retailer, qui ont réfléchi sur la complexité de notre monde en vue de répondre à cette question, ont repéré quatre modèles permettant de bien cerner le concept :

- le monde comme ensemble des ensembles,
- le monde comme champ des forces,
- le monde comme réseau des réseaux,
- et le monde comme société.

Sur ces quatre modèles qui offrent une interprétation du monde, le second modèle, qui présente le monde « comme le champ des forces » est celui qui s'adapte bien au contexte de la coopération, car qui dit coopération dit Etat et renvoie au concept de souveraineté et par extension aux rapports de force. Depuis les traités de Westphalie de 1648 qui ont donné naissance à l'Etat dans sa forme moderne actuelle, les Etats sont les principaux acteurs des relations internationales. Ainsi dans le processus d'institutionnalisation du développement et de la coopération, l'Etat apparaît comme une unité d'analyse que Marie-Françoise Durand décrit en ces termes : « De toutes nos grilles de lecture du monde et de ses découpages, la plus spontanément utilisée est encore celle des Etats et des rapports qu'ils entretiennent entre eux ; spontanéité héritée d'une solide tradition scolaire et universitaire « la géographie du Brésil », « l'histoire de l'Allemagne », « la politique du Japon » mais aussi de la très

forte prégnance de l'Etat comme espace de référence de la citoyenneté, de l'activité militaire, diplomatique, ou bien de nombreuses pratiques ». <sup>33</sup> De cette description de l'Etat, il apparaît que tout le processus de collaboration qui permet de régler les rapports avec les autres puissances se focalise sur l'État qui tire sa force de sa souveraineté. Cette souveraineté correspond au modèle d'explication du monde comme un champ de forces décrit par Levy Durant et Retailer. D'après ces auteurs, il existerait une logique géopolitique sous-jacente au monde comme champ de force qui est définie comme « l'ensemble des processus qui ont l'existence et l'intégrité politique des Etats pour enjeu ». <sup>34</sup> Ce point de vue est à rapprocher du concept de champ développé par Bourdieu <sup>35</sup> qu'il aborde en ces termes : « Un champ, [...], se définit entre autres choses en définissant des enjeux et des intérêts spécifiques qui sont irréductibles aux enjeux et aux intérêts propres à d'autres champs (on ne pourra pas faire courir un philosophe avec des enjeux de géographie) et qui ne sont pas perçus de quelqu'un qui n'a pas été construit pour entrer dans ce champ (chaque catégorie d'intérêts implique l'indifférence à d'autres intérêts, d'autres investissements, ainsi voués à être perçus comme absurdes, insensés, ou sublimes, désintéressés). Pour qu'un champ marche, il faut qu'il y ait des enjeux et des gens prêts à jouer le jeu, doté de l'habitus impliquant la connaissance et la reconnaissance des lois immanentes du jeu, des enjeux, etc. » Selon Bourdieu, le champ se présente comme une sphère de la vie sociale plus ou moins autonome qui s'organise autour d'un intérêt commun partagé par les individus et les institutions.

C'est dans ce cadre institutionnel et organisationnel que les Etats ont incorporé dans leurs pratiques les institutions bilatérales et multilatérales.

---

<sup>33</sup> Durand M-F., « Autour du modèle Etat » in Marie-Françoise, Jacques Levy et Denis Retailer. *Le monde : espaces et systèmes*, Paris, Presses de la Fondation Nationale des sciences politiques & Dalloz, 1993, p.45.

<sup>34</sup> *Ibid.*, pp. 23-24.

<sup>35</sup> Bourdieu P., *Questions de sociologie*, Paris, Les Editions de Minuit, 2002 [1984], pp.113-114.

### I.2.1- Les institutions bilatérales.

Dans la coopération au développement, il s'agit des instances chargées de coordonner les relations entre deux États. Elles sont considérées comme des lieux hautement stratégiques dans la mesure où par leur canal, chaque État a la possibilité d'adapter sa politique d'aide selon ses intérêts et ses réalités politiques. Elles traduisent l'idée de souveraineté de chaque État.

Dans leurs études Mac Kinley et Little<sup>36</sup> trouvent deux raisons dans l'intervention des agences bilatérales dans la coopération avec les pays pauvres : une raison altruiste et une raison égoïste.

Par la raison altruiste, la coopération se justifierait par les motifs de besoin, lesquels sont liés à la situation du pays bénéficiaire alors que la raison égoïste se fonde sur les intérêts du pays donateur.

Dans la mesure où la coopération bilatérale a pour base des États souverains dont chacun défend ses intérêts, à notre avis la thèse égoïste reflète mieux la réalité. Les institutions bilatérales ont été à leur début principalement initiées par les pays industrialisés représentés par les agences bilatérales de coopération qui accordaient et accordent encore plusieurs types d'aides.<sup>37</sup>

Les principaux pays donateurs sont : Allemagne, Australie, Belgique, Canada, Corée, Danemark, Espagne, États-Unis, Finlande, France, Grèce, Irlande,

---

<sup>36</sup> Voir Mckinlay R.D., et Little R, A foreign Policy Model of US bilateral aid allocation, *World Politics*, Vol 30, N°1, 1977.

Mckinlay R.D., et Little R, The French aid relationship : A foreign Policy Model of the distribution of French bilateral aid, 1964-1970, *Development and change*, Vol 9, 1978a.

Mckinlay R.D., et Little R, A foreign Policy Model of the distribution of British bilateral aid, 1964-1970, *British Journal of Political Science*, 1978b.

<sup>37</sup> Les prêts bonifiés et les dons. L'aide bilatérale prend aussi la forme d'annulation de dettes, et d'aide humanitaire d'urgence. Ces aides sont souvent hors projet, et liées entre elles.

Islande, Italie, Japon, Luxembourg, Norvège, Nouvelle-Zélande, Pays-Bas, Portugal, Royaume-Uni, Suède, Suisse.

En fait, presque tous les pays développés participent aujourd'hui au financement des objectifs fixés par les Nations Unies en matière d'assistance internationale. Ils participent à la reconstitution des fonds des institutions internationales (Banque mondiale, FMI, ONU, Banques régionales de développement, le FED, ...) et accordent aussi des prêts et des dons dans le cadre d'accords bilatéraux. Habituellement, les pays donateurs dans le cadre de l'aide bilatérale planifient et accordent leurs prêts et dons par l'intermédiaire d'un organisme d'aide spécialisé. On peut citer par exemple entre autres comme organisme spécialisé de l'aide bilatérale :

l'USAID (United States Agency for International Development) les Etats-Unis,  
l'ACDI (Agence Canadienne pour le Développement International) pour le Canada,

l'AFD (Agence Française de Développement) pour la France,

DANIDA (Aide au Développement Internationale Danoise) pour le Danemark,

AusAID (Australian Agency for International Development) pour l'Australie,

AECI (Agencia Española de Cooperación Internacional) pour l'Espagne,

SIDA (Swedish International Development Agency) pour la Suède.

Si les agences bilatérales ont juste après la deuxième guerre mondiale existé dans les pays développés, l'évolution du contexte politique dans le cadre de la décolonisation a conduit la majorité des pays à la création de leur propre agence de coopération, qui le plus souvent est intégrée dans le ministère des affaires étrangères, à moins qu'elle ne soit une entité autonome.

Processus non exhaustif d'institutionnalisation de la coopération juste après la deuxième guerre mondiale.

1944	Bretton Woods	Création de la BIRD et du FMI
1945	San Francisco	Création de l'Organisation des Nations Unies
1945	Québec	Fondation de la FAO
1960	Washington	Fondation de l'Association internationale de développement ( <i>International Development Association – IDA</i> )
1971	Washington	Fondation du Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (GCRAI; <i>Consultative Group on International Agricultural Research – CGIAR</i> )
1972	Stockholm	Conférence des Nations Unies sur l'environnement – Elle mènera à la mise sur pied du Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)

1975	Rome	Conférence mondiale de l'alimentation – Elle établit le Conseil mondial de l'alimentation (démantelé ultérieurement) et le Fonds international de développement agricole (FIDA)
1977	Nairobi	Conférence des Nations Unies sur la désertification
1978	Singapour	Conférence internationale sur la science et la technologie au service du développement
1981	Nairobi	Conférence mondiale sur l'énergie
1990	New York	Sommet mondial pour les enfants
1992	Rio de Janeiro	Conférence des Nations Unies sur l'environnement et le développement
1993	Vienne	Conférence des Nations Unies sur les droits de l'Homme

1994	Le Caire	Conférence des Nations Unies sur la population et le développement
1995	Copenhague	Conférence des Nations Unies sur la pauvreté et le développement social
1995	Beijing	Conférence mondiale sur les femmes
1996	Rome	Sommet mondial de l'alimentation
1997	Istanbul	Conférence des Nations Unies sur les établissements humains
2002	Johannesburg	Sommet mondial pour le développement durable (bilan de la Conférence de 1992 de Rio)
2004	Bangkok	Conférence s'inscrivant dans une série de rencontres sur le VIH/sida
2006	Toronto	La dernière en date des conférences sur le VIH/sida (30 000 délégués)



**Source :** Hulse J- H., *Développement durable : un avenir incertain. Avons-nous oublié les leçons du passé ? Les premiers pas du développement international*, Laval, Les Presses de l'Université Laval, CRDI / 2007, document 6.

### 1.2.2-Les institutions multilatérales.

Elles tirent leur origine du multilatéralisme. Selon *le Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, « le multilatéralisme tend à définir un système mondial de coopération dans lequel chaque État cherche à promouvoir ses relations avec tous les autres plutôt que de donner la priorité aux actions unilatérales et bilatérales jugées dangereuses ou déstabilisantes ». <sup>38</sup> Ce mot apparaît dans le vocabulaire américain pour définir le nouveau système économique et financier construit à Bretton Woods dans le cadre des accords du GATT. <sup>39</sup>

Comme on peut le voir à partir de cette définition, le multilatéralisme est une pratique qui permet d'établir des relations entre plusieurs acteurs, au-delà des relations bilatérales pour la définition des règles communes ; les choses sont loin d'être claires ici parce que le bilatéralisme est une variante du multilatéralisme. C'est un système dans lequel les États seraient soumis à une règle commune, qu'ils ont contribué à définir à plusieurs, et ce, quel que soit leur niveau de puissance. Comme tel, c'est un système de sécurité collective. Dans leur fonctionnement, chaque État peut être représenté ; c'est le cas des Nations unies. La représentation peut être aussi sélective, c'est-à-dire que certains États en représentent d'autres, c'est le cas du conseil permanent de sécurité de l'ONU. Il peut aussi arriver que certains ne soient pas du tout représentés ; c'est le cas de l'OCDE (Organisation de Coopération et de Développement Economique). En général, ce sont les représentants des États souverains qui siègent dans ces

---

<sup>38</sup> Hermet G., Bertrand B., Birnbaum P., Braud P., *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Paris, Armand Colin, 1998, p.174.

<sup>39</sup> Smouts M-C., *Les organisations internationales*, Paris, Armand Colin, 1995, p.29.

institutions. Il existe une diversité d'institutions multilatérales dans le monde ; certaines sont dépendantes, d'autres sont indépendantes. Celles qui sont dépendantes se rencontrent le plus souvent dans les institutions de l'ONU, et leurs démembrements, les institutions supra étatiques et les institutions régionales. Les indépendantes sont souvent à l'origine celles que les Etats ont créées et qui sont devenues avec le temps des institutions souveraines.

Quelques exemples d'organisations multilatérales :

FMI (Fonds Monétaire International), la Banque mondiale,  
OIT (Organisation Internationale de Travail),  
FAO (Organisation des Nations Unies pour l'Alimentation et l'Agriculture),  
UNESCO (Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture),  
OMS (Organisation Mondiale de la Santé),  
OACI (Organisation de l'Aviation Civile internationale),  
UPU (Union Postale Universelle),  
UIT (Union Internationale des Télécommunications),  
OMM (Organisation Météorologique Mondiale),  
OMI (Organisation Maritime Internationale),  
OMPI (Organisation Mondiale de la Propriété intellectuelle),  
FIDA (Fonds International de Développement Agricole),  
ONUDI (Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel),  
AIEA (Agence Internationale de l'Energie Atomique).

Certaines de ces institutions sont des démembrements de l'ONU notamment :

Le PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), qui est le principal fournisseur multilatéral de fonds pour le développement humain durable. Il prend une part active dans la réalisation des objectifs de développement énoncés dans la Déclaration du Millénaire.

L'UNICEF (Fonds des Nations Unies pour l'Enfance), qui est le principal organisme des Nations Unies qui s'occupe de la survie à long terme, de la protection et du développement des enfants. Ses interventions sont axées sur la vaccination, les soins de santé primaire, la nutrition et l'éducation de base.

Le PAM (Programme Alimentaire Mondial) fournit une aide alimentaire, à la fois au titre de secours d'urgence et des programmes de développement.

Le FNUAP (Fonds des Nations Unies pour la Population), est le plus important fournisseur international d'aide en matière de population.

La CNUCED (Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement) s'efforce de promouvoir le commerce international. Elle travaille en collaboration avec l'OMC (Organisation Mondiale du Commerce) qui est une entité distincte, pour favoriser les exportations des pays en développement, avec l'aide du Centre du Commerce International.

Le HCR (Haut Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés) s'occupe de l'aide d'urgence aux réfugiés en cas de conflits.

De nos jours, se développe une autre forme nouvelle de coopération entre les pays du Sud ; les grands pays exportateurs de pétrole participent au financement des objectifs de développement. Ils accordent leurs aides principalement dans le cadre de la coopération Sud-Sud. Cette coopération est initiée par le Koweït, l'Arabie Saoudite, l'Iran, le Brésil. A cette coopération, il faut ajouter celle initiée par la Chine et l'Inde comme puissances émergentes.

### I.3-L'aide au développement.

Nous consacrons une rubrique à l'aide au développement parce qu'elle est la première forme concrète de mise en pratique du développement et aussi une forme de solidarité des pays riches envers les pays pauvres. D'autre part, elle peut être octroyée par des organismes d'État, par des associations et par des individus. Comme on le voit, c'est un moyen qui permet aux ONG et associations de financer leur développement en ce sens qu'elle permet la réalisation de leurs objectifs. Elle comprend tout un dispositif que donateurs et bailleurs mettent à la disposition des bénéficiaires pour leur permettre en principe de créer de la richesse en vue d'atteindre ou de rattraper les pays développés. Nous insistons sur l'expression *en principe*, car, on le verra par la suite, cela n'a pas été toujours le cas.

Elle s'inscrit dans la droite ligne du discours prononcé par le président Truman des Etats-Unis : « Je crois que nous devrions mettre à la disposition des peuples pacifiques les avantages de notre réserve de connaissances techniques afin de les aider à réaliser la vie meilleure à laquelle ils aspirent et, en collaboration avec d'autres nations, nous devrions encourager l'investissement de capitaux dans les régions où le *développement* fait défaut. » (voir *supra* chap.I, discours du président Truman des USA ).

Si les institutions, les agences de développement et l'aide sous ses différents aspects sont les éléments importants, d'aucuns ajoutent que ce cadre dépasse les simples éléments matériels. De Solages<sup>40</sup> reprend un célèbre proverbe confucéen selon lequel : « Si tu donnes à quelqu'un, un poisson, il le mange un jour ; si tu lui apprends à pêcher, il mangera toute sa vie ». La Banque mondiale en signe de réplique s'est demandée comment on peut apprendre "à pêcher" à ces pays où des millions de gens vivent dans la pauvreté absolue. Nous aimerions aussi ajouter en guise de réponse : « A condition que la rivière ne tarisse pas ». <sup>41</sup> Ces différentes interrogations sans être anodines, montrent les difficultés de la mise en pratique de l'aide au développement.

Le 26 juin 1945, a été signée la charte des Nations unies dont les principaux points étaient entre autres le développement, la stabilité, le bien-être, l'amitié et la coopération entre les peuples et les nations, le respect des principes de l'égalité du droit des peuples à disposer d'eux-mêmes, etc. L'évolution du contexte d'après-guerre va obliger le président des États-Unis à prendre position en faveur des pays pauvres à travers l'introduction de l'aide internationale. Cette aide mise à la disposition des "Pays pauvres" par les "Pays riches", les O.N.G, les organismes privés, les fondations et les Eglises, connaît une évolution contrastée parce qu'elle ne suit pas les mêmes canaux de distribution et n'est pas octroyée par un même pays, dans les mêmes circonstances. Cependant,

---

<sup>40</sup> De Solages O., *Réussites et déconvenues du développement dans le tiers-monde : esquisse d'un mal-développement*, Paris, L'Harmattan, 1992, p.25.

<sup>41</sup> C'est une réflexion de notre part.

elle vise la croissance économique des régions pauvres, ce qui permettra par un mécanisme de régulation au bout du compte, le développement mondial. Plusieurs études bien documentées ont traité de la problématique de l'aide, c'est la raison pour laquelle nous n'entrerons pas dans les détails ; notre objectif ici est double : inscrire l'aide dans une grande chaîne qui va du concept de développement introduit après la deuxième guerre mondiale jusqu'à nos jours, et son impact sur les pays bénéficiaires. Conçue comme un apport de ressources supplémentaires pour faire face aux besoins d'investissements nécessaires, permettant aux pays pauvres d'amorcer leur essor économique, elle est à la fois pour ses derniers, un transfert de technologie et une avance de capitaux. L'aide au développement étant un concept générique, il nous faut préciser les dynamiques qui président à son attribution, à son fonctionnement, et ce que recouvre le concept. Ce qui nous permettra d'évoquer l'émergence de la coopération non-gouvernementale qui est le thème central de cette thèse. Nous nous bornerons à présenter les origines institutionnelles et les principales caractéristiques de l'aide et les déterminants de son allocation. Nous terminerons cette partie en montrant le paradoxe entre la coopération classique et la coopération non-gouvernementale.

I.3.1-Les origines institutionnelles et les principales caractéristiques de l'aide.

Dans la partie précédente, nous avons présenté les institutions de coopération comme des agences de gestion et des lieux de transit de l'aide. Nous avons aussi présenté l'aide à la fois comme un transfert de technologie et une avance de capitaux. Dans cette rubrique, nous présenterons sommairement ses origines et les conditions de son allocation ; nous nous limiterons aux pratiques inhérentes à l'aide bilatérale et multilatérale.

L'instigateur de l'aide fut E. Domar dans son ouvrage *Capital Expansion, Rate of Growth and Employment, Econometrica*, publié en 1946. Sa thèse se résume dans ses grandes lignes comme suit : si certaines économies connaissent des difficultés de croissance, c'est parce qu'elles sont pauvres et qu'elles ont un

stock de capital faible. En plus, les économies en difficulté ont un niveau d'investissement faible. Dans ces conditions, elles ne peuvent pas croître au même rythme que les autres parce que l'investissement réalisé est trop faible, l'économie va régresser. C'est sur cette base qu'est né un consensus entre ses initiateurs dont les grands axes sont :

- les pays pauvres ont une épargne faible,
- les flux d'aide devraient faire croître l'investissement,
- la croissance de l'investissement entraîne à son tour la croissance économique et par conséquent la réduction de la pauvreté.

Ainsi, l'aide au développement n'est autre chose qu'un apport de capitaux, de transferts de technologies de toute nature sans contrepartie. Mais l'aide n'est pas que cela. En effet, sauf l'aide déliée encore appelée aide non intéressée (non conditionnée) accordée par les agences et les institutions multilatérales, il n'y a aucune exigence de la part des donateurs, les autres types d'aide sont conditionnés.

Selon les rapports de l'OCDE, 41,7 % du total de l'aide publique au développement est délié. A côté de ce type d'aide, on distingue les aides liées : c'est une aide dont le pays donateur impose des conditions au pays bénéficiaire. Ces conditions peuvent varier : elles peuvent être des achats de biens dans le pays donateur ou la fourniture de biens et services uniquement par le pays donateur. Cette aide est liée parce que le bénéficiaire ne peut pas faire ce qu'il veut ; le plus souvent octroyée par des agences bilatérales, elle est motivée par des considérations politiques et économiques ( les considérations politiques et économiques signifient que l'aide sert à se créer ou à protéger des intérêts géopolitiques, historiques ou culturels).

Sur le plan économique, le donateur exige du bénéficiaire d'utiliser une partie des fonds ou la totalité à l'achat des biens et services dans son pays (donateur). Dans ce cas, l'aide est un moyen servant à promouvoir les exportations du pays donateur. C'est dans ce cadre que Wolfgang Sachs,<sup>42</sup> l'a bien remarqué en

---

<sup>42</sup>Sachs W., op. Cit. p. 17.

disant que le développement permettait « la pénétration économique des marchés intérieurs » des pays en voie de développement.

À côté de l'aide liée et de l'aide non liée qui sont considérées comme des moyens classiques pour venir en aide aux pays pauvres, on peut ajouter d'autres formes d'aide qui se sont rajoutées par la suite à cause de l'évolution du contexte international marqué par l'endettement des pays pauvres. Ce nouveau dispositif comprend les annulations et les allègements de dettes qui font aussi partie intégrante de l'aide au développement.

Dans ce lot, il faut aussi ajouter les aides en nature qui sont accordées sous forme d'attribution de bourses, d'envoi de médicaments ou de vivres et des aides hors projet, des aides programme et des aides d'urgence.

- L'aide hors projet est une aide qui sert à financer le déficit budgétaire ou les déficits extérieurs d'un pays.
- L'aide programme ou aide projet est un apport en capitaux ou en matériels pour un objectif précis : la construction des infrastructures telles que les routes, les barrages, etc.
- L'aide d'urgence sert à venir en aide aux populations dans des situations de cataclysme ou d'extrême pauvreté (guerre, séisme, déplacement des populations).

### 1.3.2 - Les déterminants de l'allocation de l'aide

Il s'agit dans cette partie de montrer ce qui pousse les institutions à accorder l'aide à tel Etat ou à telle entité plutôt qu'à un autre. En formulant notre propos de la sorte, il va de soi que l'on est loin des motivations immédiates et de la philanthropie manifestées par la communauté internationale immédiatement après la Deuxième guerre mondiale d'une part, et d'autre part, cela montre que par rapport aux différentes théories que l'on a évoqué ou que l'on évoque pour régler les problèmes des pays pauvres, la réalité est ailleurs. En d'autres termes, nous voulons dire que par rapport à ces différentes théories, le développement des pays pauvres est de toute évidence volontaire et organisé. C'est aussi la position d'Olivier de Sardan. Selon lui, le développement ne se définit, ni par son

existence ni par son absence, mais par le « seul fait qu'il y ait des acteurs et des institutions qui se donnent le développement comme objet ou comme but et y consacrent du temps, de l'argent et de la compétence professionnelle » ; ce qu'il qualifie de "configuration développementiste" ; laquelle définit l'existence même du développement : cet univers largement cosmopolite d'experts, de bureaucrates, de responsables d'ONG, de chercheurs, de techniciens, de chefs des projets, d'agents de terrain, qui vivent en quelque sorte du développement des autres, et mobilisent ou gèrent à cet effet des ressources matérielles et symboliques considérables. »<sup>43</sup> Sur les pratiques de distribution de l'aide proprement dites, d'après les observations empiriques effectuées, il découle trois logiques d'attribution :

La logique du besoin, la logique de proximité ou d'intérêt et la logique d'efficacité. Nous essaierons de les parcourir.

- La logique du besoin

C'est la première-née de l'aide ; elle a pour soubassement « un souci humanitaire », c'est-à-dire que l'aide est octroyée parce que nous appartenons tous à une "société de semblables" au nom de laquelle les Etats ou les individus riches ne peuvent rester indifférents face aux souffrances de « l'autre », qu'il soit du lointain ou inconnu. Le discours du président américain sur le développement fait largement écho à cette logique de besoins. C'est une logique qui tient compte de la faiblesse du capital humain, des inégalités dans l'accès aux services de base. Il s'agit en général de la pauvreté matérielle. Cette logique d'attribution de l'aide est celle des institutions multilatérales. La logique de besoin a été celle adoptée par les Eglises chrétiennes au cours des missions d'évangélisation où elles ont mis l'accent sur le « souci humanitaire ».

- La logique d'intérêt.

Encore appelée logique de proximité, elle est étroitement liée aux rapports de colonisation ; en ce sens elle est une réadaptation par les anciennes puissances

---

<sup>43</sup> Olivier de Sardan J-P., *Anthropologie et développement, Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Karthala, 1995, p.7.



colonisatrices de leurs rapports avec les ex- colonies après les indépendances. C'est aussi une logique qui permet au donateur de tirer un profit ou un intérêt dans ses relations de coopération avec les bénéficiaires.

Dans la mesure où l'aide va des pays riches vers les pays pauvres, il est évident que cette logique est étroitement liée aux intérêts des pays donateurs. Cette logique de proximité fait l'objet d'une littérature abondante parsemée de contradictions et de contrevérités. Par contre, la logique d'intérêt qui lui est connexe serait liée à des intérêts géopolitiques, commerciaux ou stratégiques. Cette logique d'attribution de l'aide est celle des agences bilatérales de coopération.

- La logique d'efficacité et de mérite : dernière-née des logiques d'attribution de l'aide, elle peut être considérée comme une évolution des deux premières logiques pour deux raisons principales :

- la fin de la guerre froide qui a mis fin aux rivalités entre les grandes puissances a conduit à la perte d'intérêt des puissances pour certains Etats et Etats satellites,

- la crise dans les pays donateurs et la fin des « Trente glorieuses »<sup>44</sup> marquent la fin de leur prospérité économique ; ceci va provoquer la rareté des aides parce qu'ils font face aussi à des difficultés économiques sur le plan interne.<sup>45</sup> Ainsi, l'aide n'est plus accordée par complaisance, mais au plus méritant, c'est-à-dire à celui qui gère bien ses ressources ; certains préfèrent parler de la bonne gouvernance. On peut aussi ajouter les logiques dispositionnelle et situationnelle<sup>46</sup> à cette logique d'efficacité et de mérite, qui lui sont étroitement liées et qui permettent de prendre en compte certains

---

<sup>44</sup> C'est la période qui va de 1945 à 1975 ; Jean Fourastié dans son livre *Les Trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, a retracé les grandes évolutions de cette période.

<sup>45</sup> Les plus démunis ne sont plus seulement très loin, ils sont dans les banlieues, proches des palais présidentiels et des beaux quartiers des décideurs.

<sup>46</sup> Il s'agit des concepts anthropologiques.

paramètres de l'environnement immédiat des bénéficiaires dans la détermination de l'octroi de l'aide.

Tableau résumé des différents types d'aide.

LES FORMES DE L'AIDE			
Aide Publique au Développement (APD)		Aide Privée au Développement	
Dons ou prêts (à conditions financières privilégiées). La majorité des fonds provient des pays de l'OCDE qui ont créé à cette fin le CAD (il apporte 90% de l'APD totale).		Tous les transferts financiers d'origine privée : banques, entreprises, associations...	
Multilatérale	Bilatérale	Multilatérale	Bilatérale
Aide qui transite par des organismes internationaux tels que la FAO, l'UNICEF, le PAM*, l'OMS (à l'exclusion du FMI).	Aide fournie directement par un Etat à un autre (le pays donateur garde ainsi le plein contrôle des sommes accordées).	Elle passe par les ONG : Croix Rouge, MSF...  Formes de l'aide : - conseil technique - aide humanitaire - dons financiers	Il s'agit des "Apports privés aux conditions de marché".  Formes: - crédits à l'exportation - investissements des entreprises (directs et de portefeuille) ; - prêts bancaires.
Elle représente 20% du total de l'aide	C'est l'essentiel de l'aide : 65% du total.	15% du total de l'aide.	De loin les plus importants
Elle laisse normalement au	Elle est souvent liée (accordée à	Elle représente de l'avis général	Cette forme d'aide privée porte

bénéficiaire une grande indépendance	condition que les dépenses soient effectuées au profit du pays donateur).	l'action la plus utile, avec le moins de ressources.	abusivement le nom d'aide puisqu'elle vise avant tout le profit.
Aujourd'hui, de plus en plus, les conditions se multiplient pour l'obtention de prêts : réduction du déficit public et privatisation, "bonne conduite écologique", pauvreté, respect d'une démocratie minimum		*PAM : Programme alimentaire mondial	

Source: Geledan A., et al, *Sciences économiques et sociales*, Paris, Belin, 1995, p. 466.

#### I.4- Corrélation entre le Développement et la richesse d'une nation.

Dans les parties précédentes, nous avons présenté le concept de développement et son institutionnalisation. Il est ressorti qu'au nom du développement, l'humanité a été répartie en deux grandes catégories : la première catégorie appelée "Pays riches" et la deuxième catégorie appelée "Pays pauvres". Ces appellations sont essentiellement liées au développement économique, technique et socioculturel de ces entités dont la corrélation<sup>47</sup> est ce lien, dû à un ensemble de facteurs ou d'éléments. Partant de là, nous pouvons

---

<sup>47</sup> Notre objectif en présentant cette catégorisation ne relève pas d'une polémique ni d'une émotion ou d'une quelconque nostalgie ; il s'agit de montrer que le développement est intrinsèquement lié à une réalité : l'effort physique ou intellectuel constant pour surmonter les difficultés. Certes, nous reconnaissons qu'il y a des dérives ; mais elles seules ne suffisent pas à expliquer la pauvreté des entités appelées «Pays pauvres». De même les «Pays riches» ont peut-être à un moment ou à un autre tiré profit des Etats pauvres, mais à ce niveau aussi, cela ne suffit pas pour justifier leur richesse. La richesse vient d'un effort physique ou intellectuel constant.

dire que la richesse d'une nation ou d'un État dépend de son système d'organisation, lequel est le résultat d'un ajustement très complexe de plusieurs choses. Nous prendrons deux aspects de ce puzzle pour illustrer notre propos ; ce qui ne veut pas dire qu'ils sont les seuls qui existent. Il s'agit ici d'une illustration qui nous permettra dans la partie pratique de montrer comment ce processus se déroule au niveau des associations et ONG. A cet effet, nous nous limiterons aux progrès techniques et aux comportements de la société, plus précisément à la procédure d'autonomisation de la société pour illustrer cette corrélation. Trois rubriques vont structurer cette partie : le travail, le niveau de vie et le genre de vie.

### Le travail.

La richesse ou la pauvreté d'un pays dépend des liens plus ou moins denses entre les ménages, les sociétés non-financières, les sociétés financières, les administrations publiques, les institutions sans but lucratif et le reste du monde ; tout cet édifice dépend du développement de chaque pays. Concrètement, les ménages tirent leurs ressources des salaires et traitements des sociétés et administrations pour lesquelles ils travaillent. Ces gains ou ressources permettent de se procurer ce dont ils ont besoin et de payer des impôts à l'Etat. Les sociétés privées tirent leurs ressources de leurs différentes prestations qui leur permettent de payer les salaires aux ménages, les impôts et cotisations sociales aux administrations publiques, d'épargner auprès des sociétés financières et de réaliser des dépenses d'investissement et de consommation. Les administrations publiques puisent leurs ressources dans les impôts et cotisations payés par les agents économiques et des crédits contractés auprès des institutions financières. Ces ressources leur permettent de payer les traitements à leurs employés, de verser les prestations sociales aux ménages, d'octroyer des subventions aux sociétés, d'épargner, de réaliser des dépenses de consommation et d'investissement et de produire des services non-marchands. Les institutions sans but lucratif, les associations et les ONG perçoivent leurs ressources principales des contributions volontaires et des

subventions qu'ils utilisent à leur tour pour les prestations d'intérêt général. Avec le reste du monde, l'Etat perçoit ses ressources grâce aux importations et exportations. Tout cela se retrouve dans ce que l'on appelle la production nationale et le revenu national. Cette production est le travail physique ou intellectuel effectué pour satisfaire les besoins de consommation des populations. On comprend que tout ceci ne vient pas du néant ou ne s'obtient pas à l'aide de quelques formules magiques ( et encore moins de la richesse des pays pauvres comme certains le prétendent), mais de la production, de la consommation et du travail. Si l'on part du principe que le revenu national, c'est l'ensemble de la production nationale, il englobe toutes les activités de production des entreprises. L'entreprise ici est prise au sens général comme une association de personnes en vue d'atteindre un objectif. C'est à partir de ce revenu que se fait le partage entre les différents consommateurs : Etat, entreprises, sociétés, individus, etc. Une telle situation pose un problème dans la réalité pour deux raisons :

- il est *a priori*, difficile, de connaître la part du revenu national qui revient par exemple au coiffeur ou au mécanicien du coin de la rue, d'une femme de ménage qui travaille dans les toilettes publiques de la ville.
- Nous ne produisons pas les mêmes choses ; certains produisent des voitures, d'autres font des activités intellectuelles.

Si la production nationale constitue le revenu national, alors se pose la question : pourquoi travaillons-nous ? A cette question, on peut répondre sans hésitation que c'est pour gagner de l'argent. Cette réponse est séduisante, mais nous ne mangeons pas l'argent que l'on gagne ; par exemple, le médecin soigne, mais ne mange ses soins et le fabricant de voitures ne mange pas ses voitures. De là, on comprend vite que si nous travaillons pour gagner de l'argent, la réponse à la question : "pourquoi nous travaillons ?" est superficielle ou partielle. Pour répondre à cette question, il faut partir d'un autre constat : dans la nature dans laquelle nous vivons d'après Jean Fourastié, à part l'oxygène de l'air, rien n'est donné gratuitement. Il faut donc travailler pour produire et produire

pour consommer la part proportionnelle de ce travail dans le revenu national. Alors, on comprend que le travail est un rationnement de la production et que c'est par son travail que l'on prélève sa part dans le revenu national. Ce qui vient d'être dit ne tient pas compte des invalides et des handicapés dans la société. Cette part détermine le niveau de vie et le genre de vie de chacun que nous présentons dans la rubrique suivante.

#### Le niveau de vie et le genre de vie.

L'évolution du niveau de vie et le genre de vie dépend du travail, de la production et de la consommation parce que le travail augmente la production et la production augmente la consommation. Cet enchaînement entraîne des changements au niveau de la structure des activités. D'une manière générale, dans chaque pays, ses activités sont réparties en trois secteurs : primaire, secondaire et tertiaire. Le secteur primaire, est le secteur où prédominent les activités agricoles qui sont nécessaires pour se nourrir. Le secteur secondaire est composé d'activités classées à grands progrès technique et concerne plus précisément le secteur industriel. Le secteur tertiaire, comprend le commerce, l'administration, l'enseignement, les professions libérales et une multitude de métiers manuels. Il regroupe les activités qui le plus souvent dépendent de l'évolution des deux secteurs précédents. Selon Jean Fourastié, la consommation des biens du primaire est liée aux organes de digestion et limitée par eux, celle des biens du secondaire est liée en général à la présence corporelle de la personne, et les biens du tertiaire s'étendent à la personne, mais aussi aux objets personnels possédés par la personne. Les activités des secteurs primaire et secondaire prennent beaucoup de temps. Par exemple pour cultiver des pommes de terre, du riz ou du haricot, il faut du temps. Pour fabriquer une machine, il faut aussi du temps pour trouver les composantes, le dessin, étudier la rentabilité, etc. Par contre, le secteur tertiaire en économise ; on n'a pas besoin de préparer sa nourriture, une dame de ménage peut le faire à votre place ; de même un blanchisseur peut s'occuper de votre linge ou une nounou peut aller chercher vos enfants à l'école. De là, on voit que le secteur

tertiaire économise du temps ; il est intéressant de voir que même si les trois secteurs sont séparés, il existe une complémentarité entre eux. Ce qui signifie que plus le primaire est développé, plus cela entraîne le déplacement de la population active dans les autres secteurs : secondaire et tertiaire. Cela est appelé un déplacement ou une migration des activités du secteur primaire vers le secondaire et le tertiaire. Le secteur primaire se focalise sur les activités agricoles, et permet à l'homme de satisfaire ses besoins alimentaires ; le secteur secondaire permet de se procurer des besoins secondaires, des machines, et le tertiaire concerne les services. On distingue un secteur tertiaire stable et un secteur tertiaire instable ; le secteur tertiaire stable regroupe les médecins, les avocats, les banquiers, les notaires, l'enseignement, la formation. Le secteur tertiaire instable regroupe les activités qui permettent de gagner de l'argent sans une formation particulière, juste pour survivre ; on retrouve entre autres la bonne, le cuisinier, les domestiques, les vendeurs de la rue, les activités informelles, etc. Dans la logique, le développement des secteurs primaire et secondaire fait augmenter les activités du secteur tertiaire, c'est-à-dire, les services. En d'autres termes, l'augmentation du niveau de vie fait augmenter le genre de vie, c'est-à-dire la qualité de vie. Cela nous amène à dire :

- La saturation des secteurs primaire et secondaire fait augmenter le secteur tertiaire et non l'inverse. Ce cas inverse, c'est-à-dire la saturation du tertiaire qui conduit au déplacement des activités vers le secondaire et le primaire, n'est pas à exclure. Cependant, cela n'est possible que dans des pays déjà très riches et très développés, mais pas dans les pays pauvres, en démarrage.

- L'augmentation de la production dans les secteurs primaire et secondaire diminue la rareté et abaisse les prix ; ce qui accroît la consommation de la majorité de la population et fait varier les choix des consommateurs. Ci-dessous, à titre indicatif, l'évolution des activités aux USA et en France.

L'évolution des métiers humains sous l'influence du progrès technique

(Répartition de la population active en pourcentage du total aux USA)

Années	Activités primaires	Activités secondaires	Activités tertiaires
1820	73	12	15
1850	65	18	18
1880	49	26	25
1890	43	27	30
1900	38	28	34
1910	32	31	37
1920	28	33	39
1930	22	31	47
1940	18	34	48
1950	12,5	35	52,5
1953	11,2	33,9	54,9
1960	9	32	59

Source : extrait de Fourastié J., *Le Grand espoir*, p.132



Evolution de la population active en France depuis 1856

Années	Agriculture			secondaire	Tertiaire
	A	B	C		
1856	53	-	51,4		
1866	52	54	-		
1876	53	53	49,3		
1881	-	53	-		
1886	48	-	-		
1901	-	45	42	30	28
1906	-	46	43	29	28
1921	-	44	42	29	29
1936	-	-	37	30	33
1946	-	-	36	30	34
1954	-	-	31	34	35
1962	-	-	21	38	41
1965	-	-	17	39	44
1970	-	-	14	40	46

Source : extrait de Fourastié J., *Le Grand espoir*, p.133.

L'autonomisation de la société.

Elle consiste en une élévation du niveau de vie et du genre de vie qui dépendent du développement des progrès techniques. D'une manière générale, le progrès technique est le résultat de la conjonction de plusieurs facteurs qui dépendent de l'évolution des différents secteurs d'activités d'un pays, laquelle contribue à élever le niveau de vie et le genre de vie. Que signifient ces deux concepts ?

Le niveau de vie est l'ensemble des éléments quantitatifs susceptibles de satisfaire les besoins synthétisables en argent. Il se réfère à l'avoir.<sup>48</sup>

Le genre de vie est l'ensemble des éléments qualitatifs qui ne peuvent être chiffrés en argent, mais qui influent cependant beaucoup sur la satisfaction des besoins. Ainsi on peut dire que le genre de vie se réfère à la manière d'être.<sup>49</sup>

L'étude de l'autonomisation d'une société passe par le niveau de vie et le genre de vie et nous permet de distinguer deux types de société : la société mécaniste (communautaire) et la société organique (individualiste). Ces deux types de société sont des comportements des populations à un moment donné de leur histoire, derrière lesquels, l'on retrouve le niveau de vie et le genre de vie. Nous les présentons sommairement dans leurs traits distinctifs.

- la société mécaniste (communautaire)

La société mécaniste est une société d'échange de biens ; elle ne favorise pas la création de richesse parce que l'on échange ce dont on a le moins besoin contre ce dont on a le plus besoin. Jean Fourastié a bien schématisé cette société mécaniste en s'appuyant sur l'exemple de Douelle-en-Quercy.<sup>50</sup> Voici comment elle se présente : « Après la Seconde guerre mondiale, l'alimentation représentait à Douelle les trois-quarts de la consommation totale, et 50 % de l'alimentation provenaient du pain et des pommes de terre. Les trois-quarts de la consommation de viande étaient de l'autoconsommation (porc, volaille, lapin), et les familles n'achetaient de la viande en boucherie qu'une fois par semaine. Les

---

<sup>48</sup> Fourastié J., *Pourquoi nous travaillons*, Paris, PUF, 1984, p.99.

<sup>49</sup> *Ibid.*, p.99.

<sup>50</sup> Fourastié J., *Les Trente glorieuses*, Paris, Hachette, 1985.

vêtements représentaient un huitième de la consommation totale. Les rares voyages en dehors du village se faisaient à l'occasion du service militaire, de voyages de noces ou de pèlerinage. Les agriculteurs utilisaient comme animal de trait le bœuf ; les semences étaient prélevées sur la production. »

Cette description est le modèle d'une société mécaniste qui ne crée pas des richesses ; mais cela ne veut pas non plus dire qu'elle ne se développe pas. C'est une société qui s'appuie uniquement sur un échange, un ensemble d'usages techniques et routiniers ; l'économie est encadrée dans la société. La production de nourriture et de biens matériels est partie intégrante du système social et il n'existe pas de domaine séparé désigné comme économie. Ce sont les règles de société qui définissent les relations économiques et la tradition ordonne la distribution des biens matériels entre les membres. Cette société est l'apanage de la personnalité traditionnelle qui exprime directement les normes collectives de son groupe. Par rapport à la propriété qui est le socle de l'individu moderne, ici, c'est l'appartenance au groupe qui le caractérise.

- la société organique (individualiste).

Elle a été décrite par Jean Fourastié en prenant la même localité après trente ans. Nous avons trouvé intéressant de le montrer concrètement par le texte ci-dessous : « Trente ans plus tard, les tracteurs ont remplacé les animaux de trait, les semences sont fournies par les services agricoles, la consommation d'engrais a beaucoup augmenté, la production est destinée pour l'essentiel à la vente et non plus à l'autoconsommation. Douelle a complètement changé de physionomie : alors que les trois-quarts de la population active étaient des agriculteurs, ceux-ci n'en représentent plus qu'un quart, les ouvriers non-agricoles sont passés de 12 à 35, les salariés du tertiaire de 32 à 102, à la suite du développement des services dans l'industrie et de l'augmentation des effectifs dans la banque, l'assurance et les administrations publiques. Les ménages sont équipés en biens durables (machines à laver, radios, voiture), etc. La productivité du travail agricole à Douelle a été multipliée par douze entre 1946 et 1975, c'est-à-dire qu'en moyenne, en une heure de travail, un agriculteur tire « du sol environ 12 fois plus de produits ». Il nourrit donc un plus grand nombre de

personnes et son revenu monétaire accru lui permet d'acheter les biens et services produits dans les secteurs industriels et tertiaires en expansion, soit pour les besoins de son exploitation, soit pour l'équipement de son ménage. Un très grand brassage de populations accompagne cette évolution économique de Douelle : en 1946/534 habitants, 400 y sont nés et seuls 54 sont nés à plus de 20 km, en 1975 /670 habitants, 210 seulement sont nés à Douelle et 376 sont nés à plus de 20 km. Le nombre de kilomètres parcourus en moyenne par habitant est de 60 à 80 fois ce qu'il était trente ans avant ; déplacement pour aller à son travail (les salariés du tertiaire ont leur emploi à 11 km ou beaucoup plus loin encore), déplacement de loisirs de fin de semaine ou de vacances en France ou à l'étranger »<sup>51</sup>. En nous fondant sur l'observation de cette société, nous pouvons dire que la création de la richesse vient de l'interdépendance entre l'échange, le marché et le choix opéré par des sujets autonomes (individus) ; ce qui nécessite la sortie ou le passage de cette société mécaniste vers une société organique ; elle s'effectue par son atomisation ou son individualisation. Ce processus de sortie a été abordé par Freitag M. en le qualifiant d'autonomisation du sujet alors que Beauchemin dans son étude l'aborde en établissant un lien ou une interdépendance entre l'atomisation, la marchandisation et l'individualisation des divers éléments de cette société. Selon cet auteur, l'atomisation de la société provoque sa marchandisation et son individualisation lesquelles contrecarrent la poursuite du bien commun. C'est bien cet abandon de la poursuite du bien commun qui engendre l'autonomisation du sujet et son individualisation. E. Dürkheim parle d'anomie en ce sens qu'un nombre croissant de gens décrochent des solidarités naturelles, des formes de sociabilité primaires et des protections rapprochées.

Une observation attentive de ces deux tableaux ci-dessus et de la présentation de Douelle- en- Quercy en deux périodes différentes en 1946 et en 1975 montre que la richesse (ou la pauvreté d'un pays) repose sur le travail des populations du pays lequel dépend des différents secteurs d'activités d'un pays : primaire,

---

<sup>51</sup> Fourastié J., *Les Trente glorieuses*, Paris, Hachette, 1985.

secondaire et tertiaire. Tout d'abord, on peut remarquer qu'à Douelle l'alimentation représentait les trois-quarts de la consommation totale, et 50 % de l'alimentation provenaient du pain et des pommes de terre. Les trois-quarts de la consommation de viande étaient de l'autoconsommation (porc, volaille, lapin), et les familles n'achetaient de la viande en boucherie qu'une fois par semaine. Les vêtements représentaient un huitième de la consommation totale. Les rares voyages en dehors du village se faisaient à l'occasion du service militaire, de voyages de noces ou de pèlerinage. Les agriculteurs utilisaient comme animal de trait le bœuf ; les semences étaient prélevées sur la production. On peut en conclure que pendant le démarrage la nourriture est plus importante que toute autre besoin. Ainsi, pour une société en démarrage, la saturation du primaire déplace les activités vers le secondaire et le tertiaire. De même, le niveau de vie va de pair avec le genre de vie ; plus le niveau de vie augmente, le genre de vie suit le même cours. Comme on peut le remarquer par rapport à la société traditionnelle, ici la production de biens matériels conduit la société à sortir progressivement du système social traditionnel et à s'autonomiser. C'est le développement des progrès techniques qui le permet, et cela a pour conséquence l'émergence d'un type d'individu dans la société ; c'est un individu responsable de ses actes et qui assume librement ses choix et engagements ; il n'a plus pour support le statut mais la propriété. C'est cette différence qu'Alexis de Tocqueville a voulu mettre en exergue lorsqu'il affirma que « nos pères n'avaient pas le mot individualisme, que nous avons forgé pour notre usage, parce que de leur temps, il n'y avait pas en effet d'individu qui n'appartînt à un groupe et qui pût se considérer absolument seul ».<sup>52</sup>

La richesse d'une nation comme on peut le voir, provient de sa croissance économique et de son développement, deux notions bien distinctes mais complémentaires ayant pour finalité la transformation du niveau de vie et du genre de vie des populations. Cette croissance économique et cette richesse sont les facteurs déterminants de son développement économique, technique et

---

<sup>52</sup> De Tocqueville A., *L'Ancien régime et la Révolution*, Paris, Gallimard, 1948, p.158.

social. Ils sont calculés en fonction de son PIB (Produit Intérieur Brut). Un PIB élevé est synonyme d'une forte croissance, d'une richesse matérielle et par voie de conséquence l'enrichissement de la société.<sup>53</sup> La hausse du niveau de vie signifie l'amélioration du pouvoir d'achat, tandis que l'amélioration du genre de vie entraîne l'amélioration de la qualité de vie. Par rapport à la croissance économique où les changements concernent les structures économiques, dans le développement, les transformations sont à la fois structurelles, sociales, démographiques, culturelles, etc. De ce fait, on peut dire que la croissance est quantitative alors que le développement est plus englobant, à la fois quantitatif et qualitatif. On peut multiplier les exemples sur les différentes méthodes d'accumulation de richesse des nations ; mais si nous nous arrêtons à notre présentation ci-dessus, la richesse ou le développement d'un pays sont liés à son système de configuration, dont l'articulation des fondamentaux est à la base de sa richesse. Il s'agit entre autres de l'effet cumulé de la production, des salaires (masse salariale et salaire réel), de l'emploi, des prix, et de la demande intérieure et extérieure qui conduisent à la croissance de l'économie, laquelle symbolise la richesse. Dans la pratique, le processus s'inscrit dans le cadre d'une interpénétration, ce qui se répercute sur la productivité et la croissance économique dont le produit intérieur brut (PIB)<sup>54</sup> est l'indicateur de la richesse. En effet, ce produit intérieur brut résulte de l'activité économique selon le nombre d'habitants du pays ; ainsi autant il y a de richesses, autant chaque citoyen reçoit une part conséquente. Ce qui est à la base de la corrélation entre croissance et mieux-être ou entre développement et mieux-être et qui s'est traduit par la formule souvent utilisée pendant les *Trente glorieuses* : « Plus, c'est encore mieux ». Comme on peut le remarquer, la richesse d'une nation ou d'un

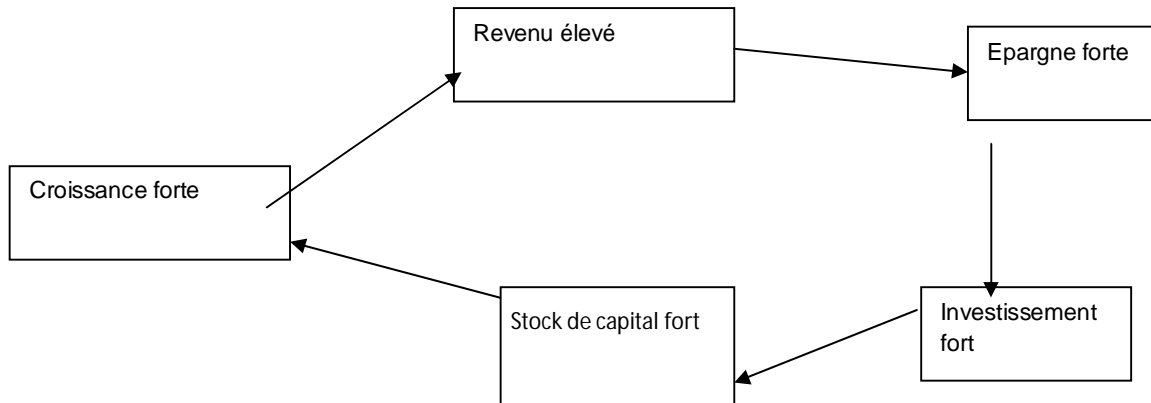
---

<sup>53</sup> Adam Smith utilise la métaphore du « ruissellement sur l'ensemble de la population des résultats de la croissance économique ». Le mot "ruissellement" signifie : retombées de la croissance économique et bonne redistribution des richesses . Ainsi, plus l'Etat est riche, plus cela se répercute sur la population. Nous verrons que c'est l'effet contraire dans les pays pauvres.

<sup>54</sup> PIB : produit intérieur brut « la somme des valeurs monétaires des biens et services produits par une économie pendant une période donnée, habituellement un an »

Etat vient essentiellement du travail, de son système de production, de distribution, de consommation. La conjonction de cet ensemble conduit les individus à s'autonomiser. Cette richesse s'inscrit dans un système ou un cycle constitué d'un ensemble d'éléments en interaction dont chacun concourt à son renforcement (ou à sa dégénérescence) . Nous le résumons dans la figure ci-dessous par le cercle vertueux de la croissance.

Cercle vertueux de la croissance



Le même système a été tenté en Afrique en général, et au Togo en particulier, sans succès parce que le maillon central du chaînon, l'industrie privée qui permet aux ménages de gagner leurs subsistances, à l'Etat de percevoir des impôts et aux autres secteurs de se développer, n'a pas fonctionné ; ce qui va conduire à l'impasse.

#### 1.5- L'impasse de l'aide au développement.

Dans nos précédentes parties, nous avons exposé le développement, son incorporation dans les pratiques des institutions internationales à travers les institutions bilatérales et multilatérales. Cette incorporation du développement dans toutes les sphères des activités des Etats et des individus est une manifestation du consensus sur l'universalisme de ses fondements<sup>55</sup> en ce sens que tout le monde l'a accepté. Lorsque nous parlons d'impasse, il s'agit d'une situation sans issue ; par rapport à l'aide, nous voulons signifier qu'elle n'a pas atteint les résultats escomptés. C'est pourquoi dans cette partie, notre objectif sera de démontrer comment l'aide a été « pervertie »<sup>56</sup>, c'est -à-dire déviée de ses buts initiaux. Certains qualifient cela « d'invités inattendus »<sup>57</sup> et d'autres «

---

<sup>55</sup> En ce sens le développement est accepté à l'Est comme à l'Ouest et dans le Tiers monde. C'est au nom de cet universalisme qu'il a reçu un écho favorable à la conférence afro asiatique encore appelée Conférence de Bandoeng (en Indonésie en 1955) dont les membres au début étaient très critiques à l'endroit de toute doctrine venant des puissances étrangères .

<sup>56</sup> Pour Olivier de Sardan, le «développement» dans une perspective fondamentalement méthodologique, est l'ensemble des processus sociaux induits par des opérations volontaristes de transformation d'un milieu social, entreprises par le biais d'institutions ou d'acteurs extérieurs à ce milieu mais cherchant à mobiliser ce milieu, et reposant sur une tentative de greffe de ressources et/ou techniques et/ou savoirs. Voir Olivier de Sardan J-P., *Anthropologie et développement, Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Karthala 1995, p14.

<sup>57</sup> J. Fourastié part du constat selon lequel l'homme atteint rarement, en matière de politique sociale et économique, les objectifs qui motivent ses actes, mais par contre obtient toujours quantité de résultats qu'il n'a pas voulus. Il en vient à conclure que l'échéance du temps fait ainsi apparaître dans le réel quantité d'êtres et d'événements que l'homme n'a pas prévus.



d'effets de seconde et de troisième génération »<sup>58</sup>. Du coup, l'impasse, les invités inattendus ou les effets de seconde et de troisième génération de l'aide au développement s'apprécient par leur impact sur la croissance économique d'un pays parce qu'il existe un lien, une sorte de chaîne entre aide et croissance, du moins dans les pays pauvres. L'idée de base est que l'aide doit contribuer à la croissance, laquelle à son tour, contribue à la réduction de la pauvreté. Dans cette perspective, nous nous focaliserons sur trois points, mais il faut dire dès le départ qu'il s'agit d'un découpage pour la cohérence du raisonnement ; concrètement, les explications font partie d'un tout qu'on ne peut isoler. Dans une première rubrique, nous nous focaliserons sur l'Etat et l'impasse de l'aide au développement, dans une seconde rubrique nous mettrons l'accent sur les dérives de l'aide au développement sur le plan économique, et enfin nous mettrons l'accent sur la non- validité de l'autorégulation du marché prônée par le libéralisme économique.

#### 1.5.1- L'Etat et l'impasse de l'aide au développement

Etant donné la pluralité des Etats pauvres dans le monde, nous prendrons ici des pays africains francophones comme exemple pour notre démonstration.

Dans la mesure où les pays de l'Afrique étaient autrefois sous domination étrangère et deviendront, par la suite, indépendants, aborder le problème de l'Etat et de l'impasse de l'aide au développement nécessite quelques préalables. La première chose concerne la décolonisation et la deuxième a trait au type de relations entre la nouvelle entité indépendante et l'Etat colonial. Ces deux préalables se résument en une seule interrogation : l'indépendance des pays anciennement sous domination est-elle une rupture et par conséquent un vrai changement ou s'agit-il d'un changement dans la continuité ? Cette formulation peut paraître ambiguë à première vue mais elle s'explique en ce sens que si la rupture suppose une prise de distance du pays nouvellement indépendant d'avec

---

<sup>58</sup> Francois de Closets parle d'effets de seconde et de troisième génération, les effets de première génération étant ceux que l'auteur de l'action ou de la décision se proposait consciemment pour objectif.

la métropole,<sup>59</sup> la rupture peut vouloir aussi dire changement dans la continuité ; ce qui signifie deux choses.

Premièrement, continuité par l'établissement des relations de coopération et deuxièmement, continuité sans changement, avec poursuite des anciennes pratiques. Nous essayerons de parcourir ces trois points.

Nous allons les aborder en nous servant de trois discours différents qui donnent de façon explicite la réponse à notre interrogation. Le premier discours est dû à un ancien leader politique africain, le président Senghor du Sénégal, et a été prononcé le jour de la déclaration de l'indépendance du Mali. Voici ce qu'il dit : « Permettez-moi, mes chers collègues, à l'heure de l'indépendance nationale, que le Peuple malien, par votre vote, va proclamer dans quelques instants, permettez-moi de méditer devant vous, sur nos responsabilités nouvelles. Nous serons à la hauteur des responsabilités que nous assumerons, maintenant, si nous savons faire, de cette heure historique, l'heure de vérité. Car l'indépendance nationale, c'est la solitude d'un peuple, confronté à lui-même dans la nudité de son être ; l'indépendance, c'est l'âge de majorité d'un peuple à qui on retire ses tuteurs »<sup>60</sup>.

Le second discours est du général de Gaulle représentant la France à la même occasion. Il déclare : « L'indépendance est un terme qui signifie un désir, qui signifie une attitude, qui signifie une intention, mais le monde étant ce qu'il est, si petit, si étroit, si interférent avec lui-même, que l'indépendance réelle, l'indépendance totale, n'appartient en vérité à personne »<sup>61</sup>.

---

<sup>59</sup> Sur le plan international, le cas le plus célèbre en Afrique est celui de l'accession de la Guinée Conakry à son indépendance en 1958 ; il s'agit d'une rupture totale des liens avec la France. L'histoire rapporte à ce propos que la Guinée nouvellement indépendante s'est tournée du côté de l'URSS qui en signe de concrétisation de cette relation envoya des chasse-neige alors que le soleil brille là-bas presque 365 jours dans l'année.

<sup>60</sup>Dufour F., *Des rhétoriques coloniales à celles du développement, archéologie discursive d'une dominance*, Thèse de doctorat, Montpellier, Université Paul Valéry, janvier 2008, p.793.

<sup>61</sup> *Ibid.*, Dufour F., Thèse de doctorat, p.796.

Les deux discours présentent deux visions différentes de l'indépendance et de la souveraineté.<sup>62</sup> Le premier présente l'indépendance comme une solitude ; solitude par rapport à la souveraineté de l'Etat qui renvoie à l'idée de non-concurrence et de non-injonction d'une puissance étrangère sur le territoire de l'État ; c'est en ce sens que l'Etat fait face seul à son destin. Les deux notions sont à l'origine du pouvoir ou de la puissance de l'État. Par rapport à la question de rupture, ici l'indépendance ou la souveraineté signifie la rupture avec la métropole. Dans le deuxième discours, qui esquisse brièvement les contours de la mondialisation (« mais le monde étant ce qu'il est, si petit, si étroit, si interférent avec lui-même »), l'indépendance est présentée avec plus ou moins de nuances. L'indépendance telle qu'elle devrait être : « L'indépendance est un terme qui signifie un désir, qui signifie une attitude, qui signifie une intention », et l'indépendance dans sa réalité, en pratique : « (...) L'indépendance réelle, l'indépendance totale, n'appartient en vérité à personne ». Dans la pratique, c'est la deuxième option, c'est-à-dire l'indépendance comme réalité, comme pratique d'État, que semble privilégier De Gaulle faisant référence à l'indépendance dans la continuité. *A priori* ici la continuité suppose une coopération.<sup>63</sup>

Le troisième discours est celui d'un grand auteur sur la décolonisation, J.B.Say. En dépit de l'époque où il a été prononcé, il donne une parfaite illustration de l'indépendance qui n'est que de droit et qui n'a de valeur que de nom, la réalité

---

<sup>62</sup>Ruzié D. appelle la compétence de l'Etat qu'il définit ainsi : « On appelle compétence le pouvoir juridique, conféré ou reconnu par le droit international à un État, de connaître une affaire, de prendre une décision, de faire un acte, d'accomplir une action. (...) Le pouvoir d'action de l'Etat se rattache soit à un individu ou des engins assimilés à des individus, soit à des services organisés (compétence en raison des services publics), soit à l'espace (compétence territoriale) ».

<sup>63</sup> Nous reviendrons sur ce cas lorsque nous traiterons de la pauvreté au Togo comme cumul de handicaps ; parmi ceux-ci, l'économie de traite qui n'est que la concrétisation de ce que de Gaulle exprime ici.

du pouvoir se trouvant ailleurs. L'auteur, dans son *Traité d'économie politique*,<sup>64</sup> tout en faisant une différence entre une colonie et un Etat souverain, présente l'indépendance d'un pays comme une revendication, une lutte qui s'arrache. Voici les termes du discours : « Les colonies sont des établissements formés dans des pays lointains par une nation plus ancienne, qu'on nomme métropole. Quand cette nation veut étendre ses relations dans un pays populeux déjà civilisé, et dont elle ne serait pas bien venue à envahir le territoire, elle se borne à y établir un comptoir, un lieu de négoce, où ses facteurs trafiquent conformément aux lois du pays, comme les Européens ont fait en Chine, au Japon. Quand les colonies secouent l'autorité du gouvernement de la métropole, elles cessent de porter le nom de colonies, et deviennent des États indépendants. » Au-delà du caractère violent voire sarcastique de son langage, Say s'inscrit dans la droite ligne de la Révolution française ; mais plus encore, il s'inscrit dans la droite ligne de ce que beaucoup ont appelé pendant la colonisation le principe des "3C"<sup>65</sup> [Civiliser, christianiser, coloniser]. C'est l'ensemble des moyens détournés par lesquels le colonisateur use pour pénétrer un territoire.

Plus proche de nous, Françoise Dufour,<sup>66</sup> qui a consacré une partie de ses travaux au Mali, dans sa thèse sur les pays nouvellement indépendants pose le problème de l'indépendance des Etats africains en général, et de ceux sous domination française en particulier ; selon elle, la France engage des budgets importants dans des programmes d'aide au développement, *via* les organisations nationales (programmes bilatéraux) ou internationales (programmes multilatéraux). Cette participation financière place les organisations, non

---

<sup>64</sup> Say J.B., cité par Molinari G., « Colonies », dans *Dictionnaire de l'économie politique*, Paris, Librairie de Guillaumin et Cie, 1852, p.393. Say J.B est l'un des promoteurs de la pensée libérale, connu pour sa fameuse loi des débouchés qui laisse voir les colonies comme des établissements de commerce.

<sup>65</sup> On parle aussi de 3M (Marchand, Missionnaire, Militaire).

<sup>66</sup> Dufour F., *Des rhétoriques coloniales à celles du développement, Archéologie discursive d'une dominance*, Thèse de doctorat, Montpellier, université Paul Valéry, janvier 2008, p.19.

seulement dans la maîtrise d'œuvre des projets, mais aussi comme intervenants au niveau de la maîtrise d'ouvrage en amont, ce qui leur donne *de facto* un certain degré de participation dans les politiques nationales des pays bénéficiaires, et par conséquent un droit de regard, qui peut être perçu comme une ingérence dans les affaires des États indépendants disposant de leur souveraineté. D'après elle, il y a une ingérence de la France dans leurs affaires internes ; ce qui signifie que ces pays n'ont qu'une indépendance apparente ou plus exactement une indépendance inachevée.

#### 1.5.2- L'économie et l'impasse de l'aide.

L'impasse sur le plan économique par rapport à l'aide au développement se caractérise par le hiatus<sup>67</sup> entre les objectifs prônés par les initiateurs du développement et les pratiques des actions de développement. Beaucoup se sont interrogés sur ce type d'impasse ; ils sont parvenus à la conclusion que la plupart des pratiques masquent les vraies intentions des pays donateurs. C'est sur cette base que d'aucuns affirment, en prenant le cas des pays de l'Afrique, que leur indépendance était fictive ou même inachevée. D'autres préfèrent l'expression d'Etat postcolonial (Elikia Mbokolo) ou d'Etat rhizome (Bayart) pour qualifier « ces républiques moribondes » qui vivent de la charité et de l'aide au développement. L'impasse dans le domaine économique est celle qui paraît notoire ; G.Rist l'a traduite en ces termes : « La plupart des dirigeants politiques et économiques s'autorisent le développement pour transformer la nature et les relations sociales en biens marchands et pour creuser les écarts entre les riches et les pauvres, sans que cela ne leur paraisse contradictoire. »<sup>68</sup> Par ailleurs, si l'aide se traduit par l'exercice d'un pouvoir des donateurs occidentaux sur les pays bénéficiaires, elle contribue également à accroître leurs dépendances

---

<sup>67</sup> Le hiatus ici signifie un décalage, une discontinuité en ce sens que l'aide sur le plan économique se réduit aux relations commerciales de ceux-là qui sont censés aider les pauvres.

<sup>68</sup> Rist G., *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses Sciences-Po, 2007, p. 378.

mutuelles. L'aide est perverse, elle ne stimule pas les initiatives, elle encourage la culture d'une certaine forme d'assistanat. Ici encore nous nous appuyons sur les conclusions de Françoise Dufour pour corroborer cette partie dans la mesure où elle se montre plus circonspecte sur les relations entre les pays nouvellement indépendants et leurs anciennes métropoles dans le domaine économique concernant la gestion de l'aide au développement. Selon elle, l'aide ne joue pas son rôle et n'atteint pas ses objectifs ; elle confirme son propos en ces termes : « Les aides sont attendues voire exigées. Les gouvernements des pays en développement sont rarement dupes de l'intérêt et de l'efficacité des études de développement ; les « cols blancs » venus d'Europe sont tolérés parce que les budgets qui sont à la clef sont soumis à des études préalables sans lesquelles les aides ne sont pas accordées. Bien souvent, les études sont inutilisées, faute de moyens, de cadres formés pour la mise en œuvre des actions programmées, parfois de volonté politique, mais également parce qu'elles sont difficilement utilisables par les intéressés. Après le départ des équipes d'experts, le projet reste souvent dans les archives sur les rayons des ministères ou avorte. Les études deviennent alors rapidement obsolètes ou inadaptées au contexte et nécessitent alors des réactualisations, qui génèrent de nouveaux marchés pour les bureaux d'étude et de conseil»<sup>69</sup>. L'impasse ne se limite pas seulement aux relations inter-étatiques, elle embrasse d'autres domaines, par exemple les organisations internationales et supra étatiques. Nous avons trouvé intéressant d'exposer un cas qui s'inscrit dans le cadre des ajustements relatifs au changement de régime économique dans les ex États de l'Union soviétique lors du passage d'une économie planifiée à une économie de marché. Les propos tenus par les responsables d'une organisation internationale montrent que leurs pratiques ne diffèrent pas tellement de celles des Etats en termes de "perversion". À ce niveau même les grandes organisations qui devraient servir de modèle ne font pas exception, pire encore elles contribuent à détourner le système provoquant l'accroissement de la pauvreté. Nous nous sommes servis

---

<sup>69</sup> *Ibid.*, p.20.

pour le démontrer des expériences de S. Georges et F. Sabelli qui ont longtemps observé les grandes institutions internationales pour comprendre comment certaines d'entre elles fonctionnent. Les deux auteurs expliquent le fonctionnement de la Banque mondiale. Celle-ci « est sans conteste la plus importante institution de la planète, qui décide de l'organisation du Sud et de l'Est. Aucun autre organisme ne s'en approche même de loin. La suprématie de la Banque mondiale sur les autres organismes internationaux tend à prouver qu'au niveau mondial, nous sommes dans la société de marché. La Banque mondiale à travers ses projets et ses programmes exerce davantage d'influence sur l'éducation que l'Unesco, sur la santé que l'OMS, sur la condition ouvrière que le B.I.T., sur l'agriculture que la FAO et sur l'environnement que le PNUE ». Les deux auteurs ne se limitent pas aux affirmations, mais confirment leurs propos en donnant preuve à l'appui l'exemple d'une réunion à laquelle ils ont pris part en avril 1992 à Turin en décrivant les débats d'un séminaire sur les « *Dimensions Emploi et Formations des ajustements en Europe centrale et orientale* » : ce séminaire était formellement sous l'égide du B.I.T (Bureau International du Travail). Dans la réalité, il s'agissait plutôt d'un colloque de la Banque mondiale sous couvert du BIT : « Les représentants de la Banque mondiale étaient Messieurs F. et H. qui se tinrent constamment aux côtés du président de séance du B.I.T. La session d'ouverture était plus extraordinaire (...). Pour ma part, j'ai comme les autres participants parlé 5 à 10 minutes. Monsieur H. a ensuite parlé pendant 25 minutes. Il nous a proposé « de considérer une hypothèse » ; ne devrions-nous pas juger de notre succès dans le domaine de l'ajustement en Europe centrale et orientale par l'augmentation du chômage, et non par notre capacité à le minimiser ? « Autrement dit si ça ne fait pas mal, ça ne marche pas ». À l'occasion du même débat, Monsieur H. décrit les changements en cours en Europe centrale et orientale comme une expérience massive pour laquelle nous ne disposons d'aucun acquis capable de nous guider. Il faut voir l'insensibilité et l'arrogance de H et de F. pour le croire... ce sont les pays membres de la CEE, et non ceux d'Amérique du Nord, qui seront les premiers confrontés aux conséquences d'une augmentation du

chômage, des tensions sociales et des pressions migratoires en Europe centrale et orientale si ces politiques de la Banque mondiale sont appliquées »<sup>70</sup>. Ce fut sa conclusion.

### - 1.5.3 - Impasse du marché autorégulateur.

Par marché autorégulateur, nous entendons un marché qui s'adapte par ses propres fonctions ; nous tenons à le présenter pour montrer que son émergence et son évolution sont aussi liées au développement et qu'il n'est pas naturel, comme on veut nous le faire croire. On peut *a priori* s'étonner de l'existence d'un lien entre le marché autorégulateur et le développement ; mais il existe sous une forme voilée dans les institutions et dans les structures organisationnelles. Comme tel, il n'apparaît plus de façon évidente à tout le monde mais seulement à quelques spécialistes dans le domaine. Cet aspect moins évident témoigne les nombreuses difficultés entre les scientifiques dans la mesure où les recherches économiques font abstraction des conditions d'émergence du marché et le considèrent celui-ci comme naturel. Ce que Boyer a résumé en disant : « La majorité des économistes considère que le marché est la solution au problème de coordinations entre agents indépendants, alors que pour le sociologue, la constitution du marché est le problème qu'il importe d'analyser »<sup>71</sup>. Selon G. Rist ce lien existe, mais passe au second plan dans la mesure où « le développement ne constitue plus un préalable nécessaire pour participer de plein droit au grand marché international mais est une conséquence de cette participation. » En d'autres termes, le développement a été reformulé ; ce processus de reformulation nous intéresse ici pour montrer le lien entre développement-marché ou développement- libre échange. D'autre part, on peut ajouter à l'appui de notre démonstration que l'ère du développement est aussi celle où les

---

<sup>70</sup> George S., et Sabeli F., *Crédits sans frontières*, Paris, La Découverte 1994, p.81.

<sup>71</sup> BOYER, R., *Une théorie du capitalisme est-elle possible ?* Paris, Odile Jacob, 2004, p.131.



spécialistes du développement et les économistes considèrent l'accroissement du PIB comme un impératif majeur.<sup>72</sup>

C'est la raison pour laquelle nous tenons aussi à démontrer l'impasse du développement à travers la non-validité du marché autorégulateur qui renvoie lui-même au libre-échange. Elle relève du fait que l'on présente le libre-échange comme « avantageux pour tous, toujours et partout » alors que dans la réalité, cela nécessite la réunion de certaines conditions pour que cette autorégulation se réalise dans la mesure où elle n'est pas un donné naturel mais un construit ; ce construit est déjà présent dans le développement non comme naturel mais comme un principe d'organisation sociale, celui d'une action exercée par un acteur sur un autre. Or, le paradoxe dans ce cas est qu'on pense le marché comme « un phénomène intransitif » qui se produit tout simplement sans qu'on n'y puisse rien changer. Cette façon de voir est liée au fait que dans les recherches économiques ou dans le libre-échange, on fait abstraction des conditions d'émergence du marché et on le considère comme naturel.

En fait, le libre-échange se fonde sur la théorie des coûts comparés qui montre que chaque pays aurait intérêt à se spécialiser dans la production pour laquelle il a un avantage relatif. Supposons deux pays produisant des textiles et des automobiles, si le premier pays a une production deux fois plus élevée que le second dans le textile et quatre fois plus élevée dans l'automobile, il est donc relativement plus efficace dans l'automobile. Il aurait donc intérêt à se spécialiser dans l'automobile et à importer ses textiles. L'équilibre qui s'établit avec le libre-échange permet d'augmenter les niveaux de vie dans chaque pays. Les cours de change des monnaies doivent s'établir à des niveaux qui permettent de réaliser l'équilibre de chaque balance commerciale<sup>73</sup> ; en théorie, ces cours ne font que refléter les différences moyennes de productivité.

---

<sup>72</sup> Rist G., *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale*, troisième édition revue et augmentée, Paris, Presses de Sciences-Po, 2007, p.145.

<sup>73</sup> Roustang G., Laville J-L., Eme, B., Mothé D., Perret B., *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996, pp. 34-35.

D'après Ruben Mendez, professeur à Yale, dans un article publié dans *Foreign Policy*, cité par *Le Monde*, du 30 septembre 1995, les modèles développés par la Banque mondiale supposent qu'il n'y a aucune distorsion des taux de change, alors qu'une telle hypothèse est inadmissible ; il le démontre en s'appuyant sur deux exemples : Il y a quelques années, la Finlande a réalisé une dévaluation compétitive de l'ordre de 30 %. Une telle manipulation monétaire aurait entraîné la disparition de l'industrie papetière française, sans que cela ne soit aucunement justifié par des différences d'efficacité relative ; le second exemple concerne la parité entre dollar et le Mark. La valeur du dollar par rapport au mark allemand a varié de 1 à 2 en deux ans, de 1985 à 1987. Il déduit alors que les avantages comparatifs que le modèle considère n'ont aucun sens avec de telles distorsions de change et il conclut que les variations de taux de change considérables que l'on constate sur de courtes périodes n'ont rien à voir avec les évolutions réelles de productivité. Les marchés des changes sont perturbés par des flux financiers gigantesques, qui sont spéculatifs. Prétendre libéraliser totalement le commerce international sans régler ce problème de taux de change et celui de la spéculation est absurde.

Tous ces exemples montrent que l'idée de développement conçu au début pour venir en aide aux pauvres a dérapé ; ce qui a conduit à une impasse flagrante parce que le développement est devenu « un secteur d'activité économique au même titre que le tourisme, l'informatique, ou le conseil d'entreprise ». <sup>74</sup>

C'est dans cette situation marquée par ces différents types d'impasse, la rareté de l'aide au développement, et l'implosion de l'empire soviétique, que le monde change, en passant du système conçu après 1945 à la mondialisation.

---

<sup>74</sup> RIST G., *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Presses Science- Po, 2007.

I.6- La mondialisation : l'ère du développement, les relations partenariales et la société civile.

Notre objectif principal dans cette partie est de montrer l'intégration des organisations de la société civile dans les circuits économiques des Etats, alors qu'elles étaient autrefois considérées comme secondaires par les mêmes Etats. Il ne s'agit pas de s'étendre sur la mondialisation, mais de mettre l'accent sur deux choses : les conséquences et la nouvelle configuration issue de cette mondialisation. Dans cette perspective, nous évoquerons dans une première section les conséquences en nous focalisant sur les inconvénients de cette mondialisation dans la mesure où elle augmente les inégalités dans les pays pauvres qui n'ont pu décoller,<sup>75</sup> et dans une deuxième section nous parlerons de la nouvelle configuration des États et de l'incorporation des organisations de la société civile dans les structures de développement. Mais avant toute chose, il convient de dire ce qu'on entend par mondialisation.

La mondialisation est un concept polymorphe, fourre-tout, qu'il convient de bien cerner avant d'analyser ses impacts. C'est un mot qui existe à la fois en français et en anglais.<sup>76</sup> Sur le plan sémantique, il correspond à la fois à la mondialisation et à la globalisation. Dans le premier cas, le mot mondialisation se décompose en trois variantes : internationalisation, mondialisation et globalisation qui sont des réalités différentes et qui parfois se chevauchent. Par exemple lorsque J. Fourastié dit : « Les nations sont maintenant beaucoup plus proches les unes des autres qu'autrefois ; si l'on mesure cette distance au temps qui est nécessaire à l'homme pour franchir l'espace qui les sépare, on peut dire qu'elles

---

<sup>75</sup> Nous faisons référence à Rostow W., et à sa théorie sur les cinq étapes de la croissance.

<sup>76</sup> Ce mot est appelé faux-ami. Selon le dictionnaire Larousse faux-ami est un terme d'une langue qui présente une forte ressemblance avec un terme d'une autre langue mais qui n'a pas le même sens. Exemple " librairie " en français qui se prononce de la même façon en anglais signifie " bibliothèque " ; de la même façon " mondialisation " en français qui se prononce de la même façon en anglais signifie " globalisation ".

sont à peu près 50 fois plus voisines les unes des autres qu'en 1830, et 12 fois plus voisines qu'en 1940. C'est là encore un autre aspect important des bouleversements apportés par le progrès technique et des remises en question perpétuelle qu'il implique. »<sup>77</sup> Il fait référence à la globalisation.

Si l'internationalisation se limite aux contacts entre les Etats et nations dans un cadre convenu de leurs relations, la mondialisation est l'articulation ou l'intégration des relations à l'échelle du monde grâce aux transports et aux nouvelles technologies de l'information.

Par rapport à ces deux notions, la globalisation est un phénomène nouveau<sup>78</sup> aux contours mal définis, et comme telle ne déroge pas à la règle selon laquelle les premières occurrences ne sont pas celles qui en fixent le sens définitif. Nous présenterons les conséquences de la mondialisation, la nouvelle configuration et enfin les nouveaux partenariats.

#### 1.6.1- Les conséquences de la mondialisation.

Deux conséquences majeures vont retenir notre attention dans cette partie ; certes, il en existe tant d'autres, mais pour nous en tenir aux aspects qui nous serviront dans la suite de cette thèse, nous retenons un avenir incertain et le rétrécissement du rôle des Etats comme conséquences de cette mondialisation. On peut aussi ajouter en passant que sur le plan formel, les découpages en vigueur à l'ère du développement comme - pays pauvres - pays riches, pays du Sud -pays du Nord, pays moins avancés- pays avancés, pays de la périphérie- pays du centre tendent à s'éclipser peu à peu au profit de nouvelles appellations. Dans ce sens, on parle plus d'Union européenne, des USA, des BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), de pays émergents de l'Union africaine ; d'autre part,

---

<sup>77</sup> Fourastié J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1989, p.331.

<sup>78</sup> La mondialisation à notre avis pour reprendre les termes de Castel R., sur un fait inédit a des questions fondamentales auxquelles on ne sait pas répondre mais qu'il importe néanmoins de continuer à poser à propos de ce que l'on peut entendre. Castel R., *Propriété privée, Propriété sociale, Propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne*, Paris, Fayard, 2001, p.152.

l'Afrique est, de plus en plus citée comme appartenant aux groupes de pays "Très émergents".<sup>79</sup>

#### I.6.1.1- Un avenir incertain.

Si dans les pays développés à l'ère du développement, le travail a été le socle pour une intégration sociale, avec la mondialisation, l'exclusion et la précarité sont devenues le lot quotidien de cette même société, en ce sens qu'il y a autant de chômeurs que de salariés. Pour ces pays développés, le modèle d'intégration sociale sur lequel a été bâtie leur prospérité qu'on a appelé les « Trente glorieuses », est en panne ou à bout de souffle. En réalité pour reprendre la terminologie de Rist Gilbert, « le doute s'est installé au cœur d'une certitude pourtant solidement ancrée dans les diverses doctrines économique-politiques qui avaient mobilisé les espoirs depuis la Seconde guerre mondiale. En effet, les grandes théories qui avaient promis une généralisation du bien-être ont perdu leur crédibilité. »<sup>80</sup>

Dans les pays pauvres du Sud, l'exclusion et la précarité qui existaient déjà, se sont exacerbées d'une part à cause du contexte institutionnel caractérisé par la fragilité des Etats dans leur rôle de redistribution des richesses, et l'accentuation des anciennes inégalités Nord-Sud d'autre part.

L'une des incertitudes de cette mondialisation réside dans les avantages comparatifs ; autrefois, le processus se présentait sous forme de vases communicants au sens où les systèmes se complétaient dans le cadre de la division internationale du travail. Dans cette nouvelle configuration, les conséquences sont nombreuses, entre autres l'alourdissement de la dette de ces pays. Mais, il est trop tôt pour dire la portée de ces conséquences ; cependant, on peut déduire de la mondialisation cinq conséquences, qui à notre avis

---

<sup>79</sup> Il s'agit du groupe qui vient après les BRIC (Brésil, Russie, Inde, Chine), ou encore pays émergents; la particularité de ce groupe est qu'il a des potentialités qui dépassent tout entendement dans son sous-sol.

<sup>80</sup> Rist, G., *op.cit.*, p.370.

conduisent à la rendre incertaine : l'ouverture des frontières et l'accroissement des inégalités, la reconfiguration des systèmes de production, l'accroissement des inégalités de revenus entre individus, la financiarisation des économies et enfin la perte du pouvoir des États-nations.

- L'ouverture des frontières va accroître les inégalités et créer des chocs asymétriques. Ici, la mondialisation n'est que la suite du développement parce que pendant l'ère du développement, « le rattrapage » qui devrait permettre aux pays pauvres, grâce à l'aide au développement d'atteindre le niveau des pays riches, n'a produit que des résultats mitigés. Si à la limite, certains Etats ont pu profiter, malheureusement, le rattrapage n'a pas eu lieu dans certaines régions du globe telle que l'Afrique. Or, la nouveauté dans la mondialisation réside dans les avantages comparatifs : ils sont construits socialement et exigent une main-d'œuvre qualifiée, laquelle est le produit d'un système économique qui a atteint une certaine maturité, et qui procure le savoir-faire technique, des infrastructures de qualité et des capitaux, aux Etats. Ce qui va conduire à l'accroissement des inégalités.<sup>81</sup> Ceci rejoint Servan-Schreiber, qui en anticipant l'avenir a fait la remarque suivante : « Ni les légions, ni les matières premières, ni les capitaux ne sont plus les marques, ni les instruments de puissance. [.....]. La force moderne c'est la capacité d'inventer, c'est-à-dire la recherche ; et la capacité d'insérer les inventions dans les produits, c'est-à-dire la technologie. Les gisements où il faut puiser ne sont plus dans la terre ni dans le nombre, ni dans les machines, ils résident dans l'esprit. Plus précisément dans l'aptitude des hommes à réfléchir et à créer. »<sup>82</sup>. Il est étonnant de voir que déjà en 1967, l'on a pu anticiper un monde où la « puissance » réside dans " l'aptitude des hommes à réfléchir et à créer " .

---

<sup>81</sup> C'est ici que l'on peut voir l'importance des étapes de la croissance économique telles que préconisées par Rostow W., en ce sens que les Etats qui n'ont pas décollé profiteront peu de cette mondialisation tandis que les autres ont l'avantage d'en profiter.

<sup>82</sup> Servan-Schreiber J-J., *Le défi américain*, Paris, Denoël, 1967, p.283.

- L'ouverture des frontières conduit à une reconfiguration des systèmes productifs et entraîne la spécialisation et l'interdépendance qui accroissent le fossé qui existait déjà entre les riches et les pauvres. En fait, elle profite plus aux pays qui ont à peu près le même niveau de développement.
- L'accroissement des inégalités de revenus entre individus va entraîner la remise en cause de la redistribution au niveau national et international. Dans ce cas précis, l'aide au développement (redistribution internationale) sera très affectée parce qu'elle est une forme de redistribution. En ce sens, Walzer l'a bien remarqué lorsqu'il dit : « Il ne peut y avoir d'État-providence dans un seul pays ».
- La financiarisation des économies. Il s'agit de la domination du monde de la finance sur l'ensemble des pouvoirs économiques. Cette situation engendre une incertitude qui est ici due au fait que le monde de la finance cesse d'être sous le contrôle de l'État grâce aux nouvelles technologies ; ce qui priverait l'État d'une manne financière et fausserait la redistribution. La nouvelle réalité est que par rapport à l'État-providence et ses structures de régulation pour la création de la richesse pour tout le monde, la financiarisation des économies permet l'enrichissement de l'individu sans « qu'il y ait nécessairement création de richesses ». Par exemple une entreprise pendant les Trente glorieuses licencie parce que les choses ne marchent pas ; à l'ère de la mondialisation, on licencie parce que les profits sont faibles, les actionnaires ne gagnent pas assez. Ce qui fait dire à certains que la financiarisation à l'ère de la mondialisation se présente comme « une sorte de jeux olympiques sans arbitre », donc un système ouvert sans aucune règle.
- La perte de pouvoir des États-nations n'est que la résultante ou la conséquence des quatre autres inconvénients précédemment cités. Elle se traduit par une désintégration des pouvoirs de l'État en trois différentes formes :  
vers le haut au profit des instances supranationales, vers le bas au profit des instances infra régionales, et latéralement ou horizontalement vers les forces du marché.

### 1.6.1.2- Le rétrécissement du rôle des Etats<sup>83</sup>

Dans les pays développés, l'État qui était souverain dans la conduite de sa destinée sur le plan national et international n'est plus le souverain incontesté d'antan ; d'autres acteurs entrent dans le jeu par le haut au niveau supranational avec la constitution d'élites économiques en réseau et par le bas au niveau infra national par des accords qui excluent totalement ou presque l'État central.

Sur le plan social, le chômage de longue durée et la montée de la pauvreté ont des répercussions sur l'État-providence rendant caduques ces modes de régulation.

- Au Sud l'État qui évoluait dans un contexte déjà difficile, marqué par des politiques de développement non articulées, continue sa lente et certaine désintégration.

Ainsi du fait de la mondialisation, la société se scinde en deux catégories :

Une catégorie formée par les grandes institutions internationales et les groupes financiers qui continue à l'animer, et l'autre catégorie composée de pauvres qui

---

<sup>83</sup> La mondialisation a plusieurs aspects : il est une mondialisation économique avec l'ouverture des marchés, la division du travail et la financiarisation de l'économie. Par rapport à cette mondialisation il en existe une autre, qui est politique, qui est formée par les instances supra étatiques, les blocs régionaux, O.N.G., mouvements sociaux qui évoluent à l'échelle mondiale. La mondialisation culturelle, quant à elle, concerne le monde du savoir et la culture de divertissement. Au-delà de trois aspects de la mondialisation, elle peut être aussi idéologique. L'idéologie selon le dictionnaire Larousse est un système d'idées qui constituent un corps de doctrine philosophique et conditionnent le comportement d'un individu ou d'un groupe. On peut dire que le rétrécissement du rôle des Etats représente ce volet idéologique parce qu'il rend faible l'Etat en lui ôtant sa force d'antan dans le système fordiste ; concrètement, c'est la résistance qui se manifeste à son évocation qui fait d'elle une idéologie. Elles sont même présentées comme des contraintes naturelles devant lesquelles aucune société ne saurait résister ou encore comme devant relever des seuls experts œuvrant dans les instances internationales. Selon cette idéologie, les différences entre les sociétés et les régions seraient appelées à disparaître sous la pression d'une régulation exclusivement marchande et il serait bon pour tous qu'il en soit ainsi. Cette idéologie de même que l'absence de transparence des lieux qui s'en font les promoteurs, soulèvent de très fortes résistances de la part des mouvements sociaux et des acteurs de la société civile.



cherche sa subsistance en se débrouillant dans le secteur informel et l'économie populaire. C'est dans ce cadre que s'inscrit la nouvelle configuration mondiale.

#### 1.6.2- La nouvelle configuration mondiale.

Elle vient d'un constat : la crise structurelle qui traverse les États-nations laisse penser qu'ils ne sont plus le cadre unique susceptible de répondre aux aspirations des populations. La mondialisation a ouvert d'autres voies que l'économie de marché. Ces nouvelles voies appelées « économie plurielle » par l'OCDE<sup>84</sup> ne se focalisent plus uniquement sur l'ancienne dichotomie Etat-marché. L'économie de marché évolue en interaction ou en réseau avec d'autres institutions ; elles peuvent être publiques, privées ou associatives.

Cette nouvelle configuration qui a les allures d'une économie à plusieurs faces combine un réseau d'acteurs comprenant entre autres les secteurs public, privé et d'économie sociale (solidaire), et une forme nouvelle de collaboration marquée par le partenariat, la décentralisation et la bonne gouvernance.

A notre avis cette mondialisation représente quelque chose de nouveau qui entraîne à la fois des menaces et des opportunités inédites.

Dans cette configuration, la région et le local sont des espaces où il est possible non seulement de maîtriser au moins partiellement la « mondialisation », mais également de penser le futur, voire de le construire. Nous entrons dans « un autre monde » et dans une autre économie ; les facteurs qui l'expliquent ne se réduisent pas à la seule mondialisation entendue comme globalisation. On retrouve les décisions politiques de nos gouvernements et, derrière ces décisions, des demandes sociales non satisfaites, des problèmes qui ne trouvaient pas de solutions dans le cadre des institutions en place, des conflits non régulés, etc. Le phénomène n'est pas nouveau en tant que tel ; si on le considère sous l'angle de nouvelles structures, déjà en 1901, Viviani R. se référait à l'association comme structure intervenant dans les interstices de l'État en ces termes : « L'association est appelée à jouer un rôle social, qu'elle est créée pour se substituer dans certains offices à l'État et pour remplir à sa place

---

<sup>84</sup> OCDE, *Réconcilier l'économie et le social. Vers une économie plurielle*, Paris, OCDE, 1996.

certaines tâches dont la diversité même défie l'initiative de l'État. J'aurais rendu ma pensée tout entière en disant que plus minces, plus légères que lui, elles peuvent se glisser dans des sphères plus étroites où, étant donné sa pesanteur et sa puissance, l'Etat ne pourrait pas descendre. »<sup>85</sup>

Cependant, l'association était considérée comme une structure transitoire ; on peut à cet effet dire que la mondialisation innove dans le sens où l'association devient un partenaire en développement aux côtés de l'État et du secteur privé. Ici, elle passe du banc d'essai à une structure éprouvée et légitimée, "*d'une institution entièrement à part à une institution à part entière*". D'aucuns pensent que cela vient du fait que « l'Etat est devenu trop grand pour les petites choses et trop petit pour les grandes choses. Les petites choses demandent à être déléguées au niveau local (...). Les grandes choses appellent au contraire une délégation à un pouvoir plus élevé, une coordination entre les politiques nationales, enfin des institutions transnationales ». <sup>86</sup>

Au Nord comme au Sud, l'association ou l'O.N.G. est intégrée avec cette différence que, au Nord, l'intégration se fait parce que le système produit un individu par excès et au Sud un individu par défaut (nous reviendrons sur ces deux notions) . Dans les deux cas l'association ou l'O.N.G. est là pour l'insertion des individus. L'intégration des O.N.G. va entraîner aussi l'évolution de l'aide au développement ; autrefois limitée à la sphère des État-nations, elle va s'étendre à la société civile. Cette évolution est la conséquence de l'avènement de la mondialisation qui s'accompagne de la promotion de l'aide non-gouvernementale, vue comme une nouvelle forme de coopération. Si nous poussons notre réflexion plus loin, nous remarquerons que cette coopération non-gouvernementale peut procurer plus d'avantages, entre autres une augmentation de la richesse et l'autonomie des populations localement aidées.

---

<sup>85</sup> Viviani R., cité par Rosanvallon P., *Le Modèle politique Français, la société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 2004, p. 335.

<sup>86</sup> Streeten P., *Des monographies sur les structures internationales de gouvernement*, IDS, université du Sussex, Silver Jubilee papers, 1992, p.2.

### I.6.3 - Les nouvelles formes de collaboration : Partenariat, décentralisation, gouvernance.

Nous nous contenterons ici de faire quelques remarques sommaires sur les concepts de "Partenariat", de "décentralisation", et de "gouvernance", sans entrer dans les détails. Il faut dire que l'ère du développement est révolue.

Cependant, que le développement ait produit des résultats mitigés ou ait échoué, le moins que l'on puisse dire, c'est qu'il existe encore des pauvres et qu'ils sont confrontés aux dures réalités de la vie. L'alternative à la régulation par le seul marché peut prendre plusieurs formes, entre autres l'économie populaire, les entreprises citoyennes, l'existence de courants politiques nouveaux, qui façonnent la nouvelle configuration de la mondialisation. A notre avis, les concepts de "Partenariat", de "décentralisation", et de "gouvernance", ne sont que des « filets de sécurité » contre un saut dans le vide qu'est la mondialisation et qui donne l'impression aux pauvres de travailler seuls parce que cette mondialisation étant toujours en cours d'élaboration, il est difficile de fixer sa forme finale. Rist G., tout en se montrant circonspect sur les phénomènes que cette mondialisation véhicule, s'interroge sur son impact en le faisant remarquer en ces termes : « Il est beaucoup plus délicat d'identifier avec précision le sens des phénomènes contemporains. Font-ils partie d'une lame de fond qui détermine l'histoire ou ne sont-ils que l'écume qui va bientôt s'échouer sur le rivage ? Dans la surabondance des informations qui se chassent et s'annulent les unes les autres, comment déceler ce qui appartient à la fin d'un cycle et ce qui constitue les prémices d'une nouvelle donne ? »<sup>87</sup>

#### Conclusion du chapitre I

A partir de ce chapitre nous avons voulu représenter sommairement la coopération internationale depuis qu'elle a été initiée comme un outil d'aide et de développement. Cela permet de comprendre le lien entre le développement et les politiques industrielles élaborées par la suite, et qui ont permis par percolation de créer une société de semblables. Le développement peut être

---

<sup>87</sup> Rist, G., *op.cit.* p.368.

considéré comme l'établissement d'un principe d'égalité entre les peuples ou les pays sous forme d'égalité de chances donnant le coup d'envoi d'une ère où le jeu est ouvert et permet à tout le monde de concourir et d'être classé selon son mérite. L'un des points importants et centraux est que dans le modèle de développement, les disparités sont pensées sur la base d'un ensemble de positions continuée et différenciées. De façon générale, le développement est conçu comme un processus de modernisation, processus consistant à réaliser un saut qualitatif qui fait passer les pays pauvres d'une société traditionnelle à une société moderne, qui se caractérise entre autres au plan institutionnel par l'autonomisation relative d'un ordre économique et d'un ordre politique. L'idée qui s'impose dès le début des années soixante est que les pays développés doivent aider les pays sous-développés à se développer. Ainsi nous dirons que l'ère du développement est donc aussi celle de l'aide au développement. Au cours de cette période, les pays développés ont aidé les pays sous-développés à se moderniser selon le modèle des pays développés et par percolation à les rattraper et à former " une société de semblables". Cependant, la nouveauté dans la mondialisation c'est l'abolition des privilèges autrefois réservés aux pauvres. Rist, G. le traduit comme suit : « Il n'est plus nécessaire de réserver un traitement spécial. Pour sortir du marasme, il suffit d'accepter la loi commune que leur proposent les marchands exemplaires, pour réussir tout seul à accomplir les miracles autrefois promis par les développeurs. »<sup>88</sup> C'est dans ce cadre que les ONG religieuses sont aussi appelées à exercer leurs activités. Certes, la coopération pour le développement à elle seule ne peut être considérée comme le catalyseur unique de la réduction de la pauvreté. De nos jours, il est difficile de dire jusqu'où ira cette mondialisation en ce sens qu'elle est loin de montrer ses différentes facettes. Cependant, nous pouvons dire qu'elle n'est qu'une évolution du concept de développement, où les échanges internationaux en son sein ont une place prépondérante. En réalité, par rapport au développement qui privilégiait uniquement la croissance économique, ici la

---

<sup>88</sup> Rist G., *op.cit.*, p.389.

mondialisation associe l'économique, le financier, le social et l'environnemental. En ce sens, on peut dire qu'elle est une poursuite du développement et peut être vue à la fois comme son essoufflement. Essoufflement par rapport à l'ère du développement inaugurée après la deuxième guerre mondiale et poursuite du développement pour son renforcement.<sup>89</sup> En réalité, il est difficile d'avoir une idée juste après un événement à cause de la conjonction des situations, et des apories qu'il véhicule. Mais une fois l'événement passé, l'on peut faire appel à la réflexion critique et élaborer une explication en le plaçant dans le cours général de l'histoire. Cela permet de se faire une idée du temps, et il appartient au chercheur de le scruter en vue de comprendre l'histoire et plus précisément les événements qui le marquent.

---

<sup>89</sup> Pour un approfondissement de la question, lire : Collectif (de Jean-Pierre Berlan, José Bové, François Brune, Ivan Illich ). *Défaire le développement, Refaire le monde*, Paris, Parangon, 2003. L'ouvrage, après avoir établi un lien entre la colonisation, le développement et la mondialisation, préconise la sortie du développement et de la mondialisation par un changement du système économique.

## **CHAPITRE II**

### **Le cadre organisationnel et institutionnel de l'étude : le bien commun (l'intérêt général), capital social, crises des systèmes de société et acteurs**

Dans le premier chapitre, nous nous sommes occupés de présenter dans les grandes lignes les concepts mobilisés pour l'éradication de la pauvreté, les structures, les organisations et les institutions communes aux pays riches et aux pays pauvres pour la création « d'une société de semblables », et la reconfiguration des institutions dans le cadre de la mondialisation. Dans ce chapitre, nous ferons un pas supplémentaire, en présentant le cadre, les différents acteurs de la réduction de la pauvreté et les motifs fondant leurs actions.<sup>90</sup> Par rapport à notre thèse, ce chapitre apporte plus de précision et de clarté, mais anticipe aussi en montrant en théorie l'importance des acteurs. En intitulant le chapitre de la sorte, nous nous faisons l'idée que la pauvreté n'est pas une fatalité et qu'une action coordonnée de l'homme dans un cadre déterminé peut contribuer à sa réduction ou à son éradication. Cette action se passe dans un cadre, selon un système de fonctionnement avec des acteurs. Nous les présenterons pour montrer comment certaines sociétés les intègrent. Dans une première partie, nous présenterons ce cadre, ensuite dans une deuxième les crises et les systèmes de société et enfin les différents acteurs intervenant dans ce cadre.

---

<sup>90</sup> Chaque acteur est doté de ses propres procédures. Elles sont variées et concernent entre autres : la communication relative à son appel d'offre, la présentation des projets, la soumission des candidatures, l'évaluation des interventions et des institutions candidates, la publication des résultats des appels d'offre, la signature des conventions de partenariats, la libération des fonds, le suivi de l'avancée des travaux, l'évaluation finale, la rédaction et la communication des rapports finaux d'activité.

## II.1- Le cadre : le bien commun (l'intérêt général), le capital social et l'altérité.

Le développement, la croissance économique et les différentes technologies qui leur sont liés apparaissent comme une grosse machine qui nivelle tout sur son passage. Cela tend à faire disparaître les structures intermédiaires entre l'État et le secteur privé. Un tel processus conduit à une société anonyme, atomisée et de plus en plus individualiste. Rosanvallon la qualifie de « société en poussière », <sup>91</sup> pour signifier que ce processus détruit les liens sociaux, les annihile pour créer un individu isolé. Si nous poussons plus loin la réflexion, nous remarquerons que cette "société en poussière", atomisée et disloquée, n'est plus régie par aucune structure intermédiaire. Une telle situation produit un "individu par excès" <sup>92</sup> ou un "individu par défaut" pour reprendre la terminologie de Robert Castel. Dans ce contexte, les O.N.G. et les associations cherchent non seulement à recoller ce lien social distendu, mais aussi à remédier à l'émiettement de cette société. Elles le font dans un élan de solidarité pour la défense du bien commun sous forme d'intérêt général, d'intérêt collectif ou par le capital social. Pour Jean-Louis Levet, <sup>93</sup> c'est une réaction à la passivité et à l'indifférence ; car pour lui, ne pas s'engager ou ne rien faire revient à un abandon de toute volonté politique et économique, pour faciliter une adaptation des choses. La société prend alors le risque de disparaître en devenant un outil

---

<sup>91</sup> Rosanvallon P., *Le Modèle politique Français, la société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 2004, p.158.

<sup>92</sup> Individu par excès est le profil de l'individu qui pousse à la limite les effets des caractéristiques importantes de la conjoncture sociale actuelle : la décollectivisation et la désinstitutionalisation par montée de l'individualisme lié à un détachement des appartenances et des valeurs collectives qui n'est pas le seul individu possible. L'individu par excès paraît accomplir par le haut, une forme de désaffiliation par laquelle l'individu est détaché ou se détache de ses affiliations collectives parce que celles-ci sont en quelque sorte saturées.

Individu par défaut est celui à qui il manque les ressources nécessaires pour assumer positivement sa liberté d'individu. Castel R., *La montée des incertitudes, Travail, Protection, Statut de l'individu*, Paris, Seuil, 2007, pp.433-436.

<sup>93</sup> Levet J-L., *Sept leçons d'économie à l'usage des citoyens*, Paris, Seuil, 1999, p.334.

passif incapable de définir ses buts et d'agir en conséquence. Ces raisons nous conduisent à présenter le bien commun, le capital social et l'altérité comme cadre d'action et de travail.

#### II.1.1-Le bien commun (intérêt général).

Les premières attestations de l'usage généralisé de l'expression bien commun remontent à l'époque médiévale. Thomas d'Aquin<sup>94</sup> y fait référence en parlant de *bonum commune* comme critère des lois justes. Mais que recouvre la notion de bien commun ? Il existe une pluralité de définitions de ce concept ; à titre indicatif, la Commission européenne le définit comme : « Les activités de services, marchands ou non, considérées comme étant d'intérêt général par les autorités publiques et soumises pour cette raison à des obligations spécifiques du service public. »<sup>95</sup> Selon B. Enjolras, l'intérêt général comme intérêt de la collectivité, a quatre caractéristiques<sup>96</sup> :

- l'intérêt général n'est pas de nature absolue, mais est un construit social en ce sens que le bien commun n'est pas un donné qui s'impose ; il se construit dans une collectivité donnée à un moment donné. D'où sa variation dans le temps et dans l'espace.
- Les services d'intérêt général conduisent à la mise en œuvre d'activités de nature économique, mais leur finalité n'est pas uniquement économique. En d'autres termes, la valeur ajoutée de ses services génère des effets externes qui bénéficient à l'ensemble de la collectivité.
- l'intérêt général existe à plusieurs niveaux et est fonction des critères de définition de la collectivité : la collectivité peut être envisagée d'un point de vue spatial et l'on parlera d'intérêt général local, régional, national ou supranational.

---

<sup>94</sup> Saint Thomas d'Aquin, *Somme théologique* cité par Gire P., *L'éthique à l'épreuve de la vie*, Paris, Cerf, 2010, p.163.

<sup>95</sup> Communication de la Commission sur les services d'intérêt général en Europe, Bruxelles, [COM(2000) 580-C5-0399/2001], 2001.

<sup>96</sup> Enjolras B., *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Bruxelles, Peter Lang, 2008, P.XIII.



Ces différentes définitions permettent de comprendre le bien commun ou l'intérêt général de différentes façons :

- le bien commun comme une agrégation des intérêts particuliers,
- le bien commun peut être assimilé à un bien public.

Le premier cas pose problème dans la mesure où il n'est pas facile d'agréger les intérêts particuliers ; de même le bien commun doit avoir son identité propre. Chacun peut se servir seul de ce bien commun ; ce qui défavorise la communauté dans son ensemble. Le second cas, tient compte uniquement des intérêts convergents et évacue tous les intérêts non-convergents ; or dans un monde qui devient de plus en plus complexe à cause de l'atomisation et de l'autonomisation des individus, il est difficile de voir se réaliser ce type de bien commun puis que sa mise en pratique reviendrait à considérer les besoins de tout un chacun. Par rapport à ces deux cas précédents, si l'on part du fait que l'intérêt général ou le bien commun dépasse et peut s'opposer aux intérêts des individus, il vise une réalité distincte de la somme des intérêts individuels ou de leurs parties communes, tels qu'ils sont appréciés par les individus eux-mêmes. Face à l'insuffisance des définitions, d'aucuns pensent que la vie est le seul bien commun parce que c'est ce que chacun a en propre et ce que la communauté a comme son fondement. L'individu ne vit pas sans la communauté et celle-ci ne tient sa réalité que de la vie même de ses membres.<sup>97</sup> Le bien commun est aussi synonyme d'intérêt général et de bien public selon Platon et Aristote.<sup>98</sup>

La prise en compte de l'intérêt général est une forme de contribution au bien-être, car, il peut être considéré comme l'intérêt d'une collectivité ou d'une communauté. En ce sens, on peut distinguer deux formes : une forme socialisée et une forme volontaire. La forme socialisée privilégiée par l'État-providence est fondée sur le droit, le statut, tandis que la forme volontaire ou spontanée passe par des institutions librement érigées.<sup>99</sup> Ces deux formes jouent un rôle très

---

<sup>97</sup> Gire P., *L'éthique à l'épreuve de la vie*, Paris, Cerf, 2010, p.165.

<sup>98</sup> *Ibid.*, p.166.

<sup>99</sup> Nous verrons que ce n'est pas toujours le cas surtout en Afrique dans le cadre des politiques de désengagement des Etats.

important car elles permettent la révélation des besoins de la société et leur prise en charge, mais créent aussi des effets bénéfiques de façon directe ou indirecte dans la société. De façon directe, la promotion de l'intérêt général permet de trouver des solutions aux problèmes immédiats des victimes directes ou aux défavorisés d'une cause, et de façon indirecte, l'intérêt général permet de générer des effets bénéfiques dans la collectivité dans son ensemble. Ainsi, un service d'intérêt général contribue à la réalisation de certaines valeurs communes, favorise la cohésion sociale, garantit un minimum de sécurité à la collectivité et participe à l'éclosion de la dignité humaine. La collectivité peut également être définie à partir de « son périmètre de solidarité »<sup>100</sup> qui correspond à une identité partagée. En principe, les activités du marché, de l'État, ou de la société civile sont des actions d'intérêt général. Ainsi, on peut dire que le choix d'une structure institutionnelle retenue pour la recherche de l'intérêt général dépend des considérations technologiques ou économiques, mais aussi des préférences individuelles et collectives des intéressés, et des valeurs que l'on entend défendre. Il ressort de ce qui précède, que le marché ne peut pas techniquement s'occuper de l'intérêt général ; la société civile et l'Etat sont les plus indiqués. Les O.N.G. s'inscrivent dans le cadre des services d'intérêt général dans l'accomplissement de leur activité dans la mesure où ces activités sont concédées comme telles par les autorités publiques ; en contrepartie, elles bénéficient de subventions et de certaines exonérations de la part de l'État. D'une manière générale, on peut dire que les O.N.G., en prenant en charge une partie des attributions de l'État, s'occupent de l'intérêt général. Sous cet angle, elles sont des « périmètres de solidarité » dans la mesure où elles prennent en charge les besoins d'une collectivité. Le périmètre de solidarité ici est considéré comme une identité partagée. Ce périmètre de solidarité peut être par exemple une ONG qui s'occupe des malades de VIH, ou des femmes battues, etc.

---

<sup>100</sup> Nous reviendrons sur cette notion parce que les ONG au Togo dans leur majorité œuvrent dans le cadre des périmètres de solidarité.

### II.1.2 -Le capital social.

Ce concept vient en complément au concept de bien commun ou d'intérêt général, et aide à mieux comprendre le motif principal d'engagement dans les associations. Le capital social peut être défini comme le produit d'une confiance mutuelle, prolongée et régulière entre les individus, un groupe d'individus ou une communauté. Selon Bourdieu, le capital social est « la somme des ressources actuelles ou virtuelles, qui reviennent à un individu ou à un groupe du fait qu'il possède un réseau durable de relations, de connaissances et de reconnaissances mutuelles plus au moins institutionnalisées, c'est-à-dire la somme des capitaux et des pouvoirs qu'un tel réseau permet de mobiliser ».<sup>101</sup>

L'intérêt pour le capital social est double :

- il crée l'espoir en matière de revitalisation des communautés,
- il contribue grâce à la confiance mutuelle, à trouver des solutions aux problèmes sociaux. Nous montrerons dans notre partie pratique son importance dans la multiplication des ONG tout en essayant de voir si son effritement peut avoir certaines implications sur l'esprit de groupe. Le capital social favorise la régulation de l'ordre social ; d'où il peut être considéré comme un facteur déterminant de la solidarité et de l'entraide entre les individus. Beaucoup d'études ont été faites sur le capital social ; cependant, nous nous focaliserons sur celles de Putnam (1993) et Fukuyama (1995).

Dans son étude qui porte sur les décentralisations et régionalisations en Italie, Putnam<sup>102</sup> identifie deux avantages liés au capital social :

- la réussite des décentralisations et régionalisations ;
- l'innovation et l'adaptation parce que les communautés qui jouissent d'un capital social élevé réussissent à trouver des solutions à leurs problèmes grâce à l'innovation ou l'adaptation, car elles dépendent moins des programmes gouvernementaux et des lourdeurs bureaucratiques.

---

<sup>101</sup> Bourdieu P., « Le capital social », in *Actes de la recherche en sciences sociales*, N° 31, 1980.

<sup>102</sup> Putnam.R.D, *Social capital and institutional success. Making democracy work, civic tradition in modern Italy*, Princeton University Press, 1993.

Fukuyama,<sup>103</sup> pour sa part, pose le problème en termes de comparaison entre les sociétés qui ont un niveau de confiance faible et celles qui ont un niveau de confiance élevé ; il en vient à la conclusion que plus le niveau de confiance est élevé, plus les retombées économiques sont immenses.

Alors, on peut se demander quelle pratique du capital social existe au Togo. Par rapport aux deux études précédentes, on peut conclure qu'il n'existe pas sous cette forme dans la mesure où le capital social dans ces deux cas se rapporte au dynamisme économique en relation avec les institutions étatiques. Au Togo, le manque de confiance des investisseurs dans l'administration publique est l'aspect le plus patent qui montre qu'il fait défaut ; le pays étant mal géré avec son lot de corruption, la confiance mutuelle n'existe pas ; ainsi, l'absence de ce capital social est due à la faiblesse structurelle de l'Etat et à sa fragilité économique, ce qui crée le manque de confiance des investisseurs et annihile le développement du capital social entre les investisseurs et les nationaux. Néanmoins, on le trouve sous un autre aspect dans les sociétés rurales et dans les communautés regroupées dans les grandes villes ; ses aspects visibles sont la solidarité et l'entraide entre les communautés et les associations de villages pour remédier à leurs problèmes sociaux. C'est dans ce cadre que se développent les groupes de tontines, véritables structures bancaires qui viennent en aide à leurs membres ou des pharmacies villageoises qui aident ceux qui ne peuvent pas payer leurs médicaments en pharmacie. Ainsi, on peut dire que le capital social existe au Togo au niveau des populations et des communautés de base.

### II.1.3 - L'altérité.

Le plus souvent, lorsqu'on parle d'altérité, plusieurs images se dégagent : le semblable, l'autre en soi, l'autrui, l'alter, l'étranger, le lointain. Ces différentes images ont un dénominateur commun. Elles posent un problème de lien et de la solidarité. Cette solidarité selon le petit Robert,<sup>104</sup> se présente sous plusieurs

---

<sup>103</sup> Fukuyama F., *La confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Paris, Plon, 1995.

<sup>104</sup> Le Nouveau Petit Robert, Paris, 1993, p.2107.

aspects : « Le caractère solidaire d'une obligation. Etat des débiteurs, des créanciers solidaires. Relation entre personnes ayant conscience d'une communauté d'intérêts, qui entraîne pour les unes, l'obligation morale de ne pas desservir les autres et de leur porter assistance.» Gilbert Rist,<sup>105</sup> trouve que cette définition de la solidarité pose quatre conditions : la communauté d'intérêts, avoir à faire face à un adversaire commun, une obligation morale ou contractuelle entre les protagonistes et enfin un partage des risques ( gains ou profits) . La solidarité telle que présentée demande non seulement la prise en compte de l'autre, mais aussi de le penser comme une différence et une altération. Ainsi, l'autre devient pour reprendre la terminologie de Dalongeville celui qui altère, celui qui métisse.<sup>106</sup> Cette vision rejoint en certains points Todorov<sup>107</sup> qui a élaboré une typologie de l'altérité en trois plans : un plan axiologique marqué par un jugement de valeur, un plan praxéologique marqué par l'identification aux valeurs de l'autre, assimilation de l'autre à moi et enfin, un plan épistémique qui passe par la connaissance ou l'ignorance de l'autre. A ces deux visions de l'altérité, nous avons trouvé intéressant une variante de l'altérité que Jodelet<sup>108</sup> appelle « l'altérité du dehors » et « l'altérité du dedans ». Le premier cas concerne les pays, peuples et groupes situés dans un espace et/ou un temps distants et dont le caractère « lointain » voire « exotique », est établi en regard des critères propres à une culture donnée correspondant à une particularité nationale ou communautaire ou à une étape du développement social et technoscientifique. Le second cas concerne l'autre, marqué par une

---

<sup>105</sup> Rist G., « Les conditions de la solidarité : de la générosité bienveillante aux exigences politiques » in *La solidarité à l'ère de la mondialisation*, Fribourg, Saint-Paul, 2007, vol.32, pp.43-44.

<sup>106</sup> Dalongeville A., *L'image du barbare dans l'enseignement de l'histoire : l'expérience de l'altérité*, Paris, L'Harmattan, p.11.

<sup>107</sup> Todorov T., *La conquête de l'Amérique ou la question de l'autre*, Paris, Seuil, 1991, pp.233-234.

<sup>108</sup> Jodelet D., « Formes et figures de l'altérité », Grenoble, Les Presses de l'Université de Grenoble, 2005, pp.10-11.

quelconque différence : physique ou corporel ( couleur, race, handicap, genre, etc.), moeurs (mode de vie, forme de sexualité), appartenance de groupe (national, ethnique, communautaire, religieux, etc.), se distingue à l'intérieur d'un même ensemble social ou culturel et peut y être considéré comme source de malaise ou de menace. La prise en compte de ces trois plans, de l'autre « comme celui qui altère, celui qui métisse » et de l'autre pris sous l'angle de « l'altérité du dehors » et de « l'altérité du dedans », permettent de définir l'ensemble des relations à l'autre qui peuvent exister. L'intérêt de cette présentation est de voir dans nos différents cas, comment cette altérité est mise en pratique. Il convient de dire pour finir, que l'intérêt général/ le bien commun, le capital social et l'altérité tels qu'esquissés, se réalisent le plus souvent dans le cadre d'un projet ou d'un programme.

#### -Les approches par projet et par programme

La réalisation des objectifs de développement s'inscrit dans un cadre ou dans un dispositif qui prend en compte l'intérêt général. Cette réalisation qui s'effectue sous la forme d'une planification est une anticipation dans la mesure où elle tient compte des besoins et des ressources disponibles. Dans la littérature sur la planification des objectifs de développement, on distingue généralement deux types d'approche : l'approche par projet et l'approche par programme.

- L'approche par projet : dans cette approche, l'objectif à terme est préalablement fixé et le projet se concentre sur une cible précise.

D'après Lavergne et Alba, « Ce qui distingue l'approche-projet est l'identification d'un domaine d'intervention précis par le bailleur de fonds, et l'utilisation ciblée des fonds pour des activités précises dont les objectifs, les extrants et les intrants requis ont été définis [...] les résultats escomptés sont propres au projet, et les participants sont responsables de l'obtention de ces résultats. [...] Les donateurs sont ainsi susceptibles de conserver un contrôle élevé sur leurs

propres projets, mais n'ont relativement que peu à dire au sujet des activités mises en œuvre à l'extérieur de ces projets.»<sup>109</sup>

- L'approche par programme.

Cette approche met l'accent sur les besoins. On peut voir en elle une évolution de l'approche par projet et une volonté de faire intervenir plusieurs parties prenantes dans la préparation et le suivi des objectifs. Selon Lavergne et Alba « Une approche-programme est un mode de coopération pour le développement qui repose sur le principe de l'appui coordonné à un programme de développement pris en charge localement. Elle comporte quatre éléments clés, à savoir : le leadership exercé par le pays ou par l'organisation hôte, un cadre budgétaire et de programmation unique, la coordination entre les donateurs et l'harmonisation des procédures, des efforts en vue d'accroître l'utilisation progressive des procédures locales par rapport à la conception et à la mise en œuvre des programmes, à la gestion financière, au suivi et à l'évaluation.»<sup>110</sup> Cette planification met l'accent sur les aspects multithématique et multisectoriel. C'est une approche qui a l'avantage de prendre en compte plusieurs projets. Un programme<sup>111</sup> se focalise surtout sur les besoins (la demande) plutôt que sur l'offre (ressources disponibles). Dans ce type d'approche, le bailleur identifie un axe d'intervention et des objectifs globaux à long terme. Il donne plus de liberté aux partenaires locaux (gouvernements et ONG) qui collaborent et travaillent avec lui à atteindre les objectifs. Les programmes représentent la somme de plusieurs projets multisectoriels et multithématiques qui sont coordonnés à différents niveaux. Par exemple au Togo, le ministère du plan privilégie cette approche.

---

<sup>109</sup> Lavergne R., et Alba A., « Guide d'introduction aux approches-programmes à l'ACDI », Direction générale des politiques, septembre 2003, p.4. Publié sur le site extranet de l'Agence canadienne pour le développement international sur les approches programmes, <http://remote4.acdi-cida.gc.ca/pbas>.

<sup>110</sup> *Ibid.* p. 2.

<sup>111</sup> Pour Lavergne et Alba , Un programme se définit comme : « [...] un ensemble intégré et globalisant d'activités conçues pour obtenir un ensemble de résultats escomptés. », *Ibid.*,p.2 .

## II.2-Les crises des systèmes de société.

Pour aborder cette partie, nous partirons de l'existence dans les sociétés occidentales d'un secteur public, d'un secteur privé et d'une société civile, pour montrer qu'il existe une interaction entre les trois, laquelle se traduit par des effets mutuels dont l'intensité et les modalités varient considérablement dans le temps et dans l'espace. Nous prenons la société occidentale parce que c'est dans cet espace que la société civile et les ONG sont plus développées ; cela nous permettra de montrer l'origine des crises et par la même occasion comment les autres sociétés s'y prennent.

De là, on peut dire d'un côté que les initiatives entrepreneuriales des acteurs privés participent à l'évolution des formes de la régulation publique, et d'un autre côté, les règles édictées par les pouvoirs publics ont des influences sur les initiatives entrepreneuriales, et qu'entre ces deux formes de régulation s'encastre la société civile. Lorsque nous parlons de crises et de systèmes de société, les sociétés ici concernées pour notre étude sont les sociétés capitaliste, communiste et en développement.

Si nous partons du fait que la société civile a permis l'instauration de la démocratie en Europe et aux États-Unis, on peut dire que le phénomène associatif a été conçu à son origine comme lié à la citoyenneté et fondamentalement sociopolitique ; cependant, son évolution s'est orientée vers un processus socio-économique avec le développement des technologies. Ce qui nous fait dire que la société civile par rapport à son émergence a évolué en suivant deux directions : une direction sociopolitique et une direction socio-économique ; ainsi jusqu'à nos jours, la société civile apparaît soit comme un contre-pouvoir soit comme une coproduction de la société (par convergence d'intérêts).<sup>112</sup> Dans le premier cas, la société civile serait une sorte de monde à

---

<sup>112</sup> Il s'agit des deux conceptions de la société civile : la première s'inscrit dans l'héritage de Hobbes, de Locke, de Rousseau, pour qui cette notion désigne une sphère distincte de l'État où les individus sont protégés par des droits de l'arbitraire du pacte. La deuxième se réclame de Ricardo et d'Adam Smith qui distinguaient la société politique articulée à l'État, et la cité civile,



part, qui du dehors viendrait rationaliser ou raisonner le dedans. Sous cet angle, elle serait à la fois un pouvoir extérieur et intérieur au système. La société civile serait comme une sorte de contre-pouvoir, un face-à-face à un pouvoir, « Un pouvoir qui est à la fois intérieur et extérieur au système, ou qui s'y inclut en s'excluant lui-même de la règle constitutive, s'assigne du même coup la responsabilité de la faire respecter des autres ». <sup>113</sup>

Dans le deuxième cas, la société civile serait une production des instances publiques et du marché en ce sens qu'ils favoriseraient son éclosion ; elle serait un stabilisateur social, un instrument de transformation des questions de société. C'est ce sens que Foucault lui donne tout en faisant observer que « la société civile, ce n'est pas une réalité première et immédiate (...). C'est quelque chose qui fait partie de la technologie gouvernementale moderne ». <sup>114</sup>

Dans les deux cas, la société civile se présente comme une sorte de contre-pouvoir, mais aussi comme une coproduction de la même société où elle est issue dans la mesure où elle est une sorte d'ajustement ou de conditionnement de cette société. Cette vision se rapproche de celle développée par Perlas Nicanor selon qui la « société civile institutionnalise dans les sphères politiques et économiques les sens, les valeurs, les normes auxquelles elle attache le plus d'importance ». <sup>115</sup>

Comme coproduction de la société, les rapports sociaux ne s'opposent plus en termes de violence ou de conflits, mais en termes de dysfonctionnements et de négociations. <sup>116</sup> La raison principale est que la démocratie et la solidarité sont

---

sphère des intérêts privés et des activités économiques dans laquelle les individus sont des citoyens des propriétaires et des entrepreneurs.

<sup>113</sup> Balibar E., *L'Europe, l'Amérique, la guerre, réflexion sur la médiation européenne*, Paris, La découverte, 2003, p. 134.

<sup>114</sup> Foucault M., *Naissance de la bio politique, cours au collège de France 1978-1979*, Paris, Gallimard /Seuil, 2004, p. 300.

<sup>115</sup> Nicanor P., *La société civile : Le troisième pouvoir. Changer la face de la mondialisation*, Barret - Sur – Meouge, Yves Michel, 2003, p.196.

<sup>116</sup> L'essor du dynamisme de l'économie sociale au XIXe et au XXe siècle est dû à deux choses :

déjà ancrées dans la société mais non corrélées avec les nouvelles difficultés sociales générées par le développement technique et l'industrialisation. La prise en compte de ces réalités va entraîner la création d'un espace à l'intérieur de l'État dans lequel la société civile ou les ONG vont évoluer. Ici, la société civile en s'interposant entre l'État et le marché apparaît comme une adaptation fonctionnelle à l'économie de marché.

La prise en compte des problèmes de société et/ou leur incorporation dans cet espace, qui sont les périodes de passage d'un état à l'autre, sont des transitions et des moments de lutte entre les forces sociales. Ces luttes peuvent prendre des formes brutales ou douces selon les arrangements sociaux ; elles prennent aussi la forme d'une tension exogène. Cependant, il existe aussi des tensions endogènes à l'intérieur des institutions, entre forces instituantes et forces instituées héritées du passé qui traduisent en quelque sorte une perte de repères sur l'avenir. Tous ces différents aspects ci-dessus évoqués donnent une image d'ensemble de la crise que nous définissons comme l'ensemble des états d'incertitude généralisée sur les solidarités actuelles et futures lors d'une transition. Selon J. Habermas, « les crises naissent lorsque la structure d'un système social confronté à un problème admet moins de possibilités de solution que le système n'en réclame, pour se maintenir. En ce sens, les crises seront des troubles permanents de l'intégration du système ».<sup>117</sup>

Si l'on tient compte de notre subdivision du monde en trois grandes catégories de sociétés, à savoir capitaliste, socialiste et Pays en développement, on peut déduire *a priori* qu'il existe trois types de régulation de crise par rapport à ces catégories de sociétés en ce sens que chaque société dispose de ses structures

---

- l'expression d'une culture menacée et traversée par l'exigence d'une culture démocratique et une culture de classe dépossédée, mais solidaire. Dans les sociétés occidentales, l'expression d'une culture menacée et d'une classe dépossédée sont des réalités sociales d'une certaine catégorie tandis que l'exigence démocratique et la solidarité ne sont liées à aucune catégorie mais sont des réalités institutionnelles.

<sup>117</sup> Habermas J., *Raison et légitimité : Problème de légitimité dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978, p.13.

d'arrangement propres pour les résorber en son sein lors de ces périodes de transition. Il s'agit des sociétés socialistes (communistes) des sociétés capitalistes, et des pays en développement. Dans ce dernier cas nous nous intéresserons aux sociétés dont les structures d'organisation appartiennent aux pays sous-développés situés en Afrique.

#### II.2.1 -Systèmes socialistes (communistes)

Andreff<sup>118</sup> qui a esquissé une définition "opérationnelle" des économies dans les systèmes socialistes, a identifié sept critères qui font leur spécificité et les distinguent des sociétés capitalistes.

- Les entreprises industrielles et banques sont pour l'Etat ;
- l'activité économique est organisée selon la planification centralisée ;
- le développement repose sur l'industrialisation rapide avec la priorité aux industries lourdes ;
- le commerce extérieur avec les marchés capitalistes est volontairement restreint, les échanges réduits à une forme autarcique ;
- les investissements directs étrangers (IDE) sont interdits ;
- le pouvoir est détenu par le parti unique.

Kornai s'est aussi penché sur le système socialiste ou communiste a relevé les points suivants :

- le pouvoir politique est aux mains du parti unique ;
- le type de propriété est l'appropriation collective des moyens de production par l'État ;
- les moyens de coordination reposent sur des principes hiérarchiques et bureaucratiques.

Le comportement des acteurs est marqué par :

- de faibles contraintes budgétaires, l'inexistence de la faillite ou presque, l'absence de discipline financière aux entreprises ;
- les prix sont dictés par l'intérêt général ;

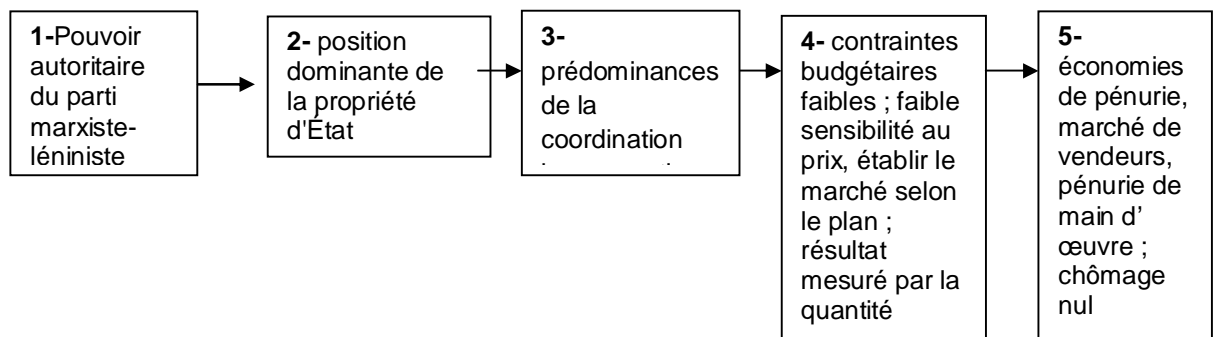
---

<sup>118</sup> Andreff W., « Introduction : crise et transformation », *La crise des économies socialistes- la rupture d'un système*, Grenoble, Presses universitaires de Grenoble, 1993, p.16.

- les relations économiques sont du type vertical ;
- l'économie est caractérisée par une pénurie chronique des biens et de la main-d'œuvre et le marché est un marché de vendeurs.

A partir de ces observations ci-dessus, nous pouvons dire que la forme de régulation du système socialiste fait partie d'un tout lequel appartient à l'Etat ; ce qui suppose que tout le système de par sa constitution en théorie recherche l'intérêt public ; une telle situation invalide tout autre moyen de recherche de l'intérêt général y compris la société civile, surtout que la propriété privée n'existe pas ; l'Etat ou le système manifeste déjà un attentisme pour le capital humain. Cela n'est guère surprenant dans la mesure où le système a été conçu en réaction contre le capitalisme. Il est résumé dans le tableau ci-dessous.

#### Modèle du système socialiste



Source : Kornai, 2000 , p.29.

## II.2.2 -Systèmes capitalistes

Une autre distinction faite par Kornai<sup>119</sup> entre la société capitaliste et la société socialiste se focalise plus sur le volet économique. Selon cet auteur,

- le pouvoir politique est favorable à la propriété privée et au marché ;
- le type de propriété est la propriété privée des moyens de production ;
- les moyens de coordination sont dictés le marché ;
- les comportements des acteurs économiques se caractérisent par des contraintes budgétaires et la détermination des prix selon l'offre et la demande ;
- l'économie se caractérise par un chômage chronique et des fluctuations dans le cycle commercial.

De ces différentes typologies naissent des formes d'accumulation issues en leur sein. La forme d'accumulation capitaliste qui a des variantes est marquée par une forte plasticité (voir tableau ci-dessous).

---

<sup>119</sup> Kornai J., « What the change of system from socialism to capitalism does and does not mean », *The Journal of economic perspectives*, vol 14, №1, 2000.

Tableau des formes d'accumulation capitaliste

	Régulation marchande	Méso corporatiste	Publique intégration	Social-démocratie
Pays	États-Unis, Royaume-Uni, Canada, Australie	Japon (Corée)	France, Allemagne, Italie, Pays-Bas, Belgique	Suède, Finlande, Norvège, Danemark
Logique d'ensemble	La logique marchande est le principe organisateur de la quasi-totalité des formes institutionnelles	Le principe de solidarité et de mobilité au sein d'une unité économique de grande taille est diversifié quant à sa production	Cycle économique façonné par les interventions publiques en matière de production, demande écho des citations institutionnelles	Négociations entre partenaires sociaux, des règles régissant la plupart des composantes de la société et de l'économie.
Le rapport salarial	Décentralisation des négociations salariales, individualisation des rémunérations et	Compromis salarial au sein de la grande entreprise de synchronisation des augmentations	Externalisation forte des règles en matière d'emploi, de durée du travail, de salaire et de couverture	Traditionnellement centralisation des négociations collectives, sous la contrainte de

	segmentations du marché du travail.	ns salariales.	sociale.	compétitivité externe.
Compétences et éducation	Main d'œuvre fortement segmentée	Éducation homogène compétences développée dans la firme, mais dualisation du marché du travail.	Mobilité interne plutôt qu'externe de la main-d'œuvre	Idéaux égalitaires dans l'éducation et les salaires.
La concurrence	Limites légales à la concentration, recomposition d'une concurrence oligopolistique à une autre.	Relativement intense sur le marché des produits entre grandes entreprises présentes sur un grand nombre de marchés	Modérée car canalisée par des réglementations publiques ou des associations professionnelles, forte concentration du capital	Petit nombre de grandes entreprises, par ailleurs fortement internationalisées, donc soumises à la concurrence.
La monnaie et finance	Indépendance de la banque centrale, logique de marché financier,	Relation de long terme stable entre la banque principale Keiretsu,	Importance des banques, sophistication relativement faible des services	Financement principalement bancaire, aucune sophistication des services

	<p>multiplication des innovations financières, fort contrôle des entreprises par la finance.</p>	<p>engagement des autorités dans les opérations de banque privée.</p>	<p>financiers.</p>	<p>financiers.</p>
Produits	<p>Innovation des produits importants.</p>			
L'Etat	<p>Fragmentée en une série d'agences et instances de contrôle, forte limitation à son extension par la concurrence sur le marché politique.</p>	<p>. Assurer la fourniture de services collectifs et coordinations qui ne peuvent être remplies par la grande entreprise. Rôle limité mais significatif.</p>	<p>Fort développement des interventions publiques, Firmes, réglementation, dépense publique, couverture sociale.</p>	<p>Multitude des interventions publiques avec des transferts financiers des réglementations étendues.</p>
Insertion internationale	<p>Adhésion aux principes du libre échange, plus ou moins grande</p>	<p>Choix en matière de commerce et des finances fixées par</p>	<p>Traditionnellement, fort contrôle étatique des relations extérieures (tarif</p>	<p>Petit pays, forte contrainte d'acceptation du principe de compétitivité à</p>



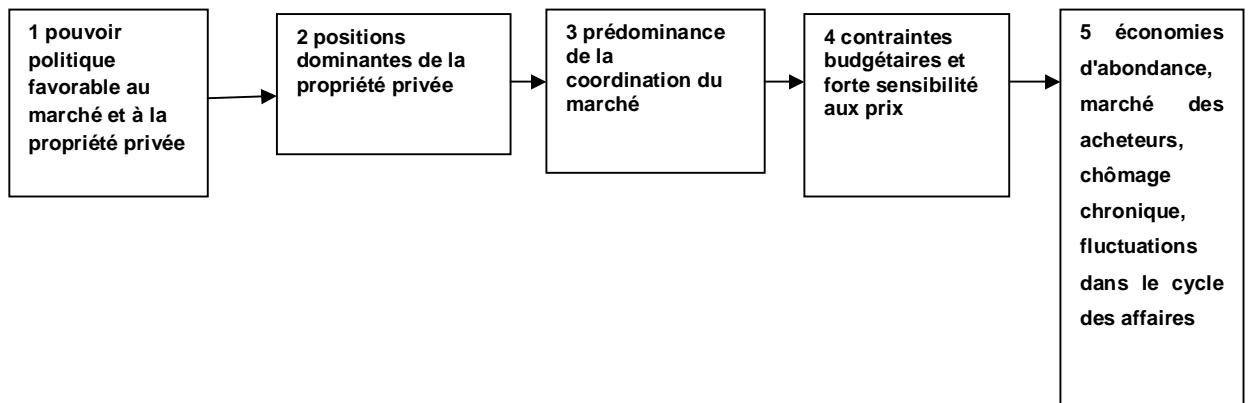
	autonomie selon le statut et la taille (États-Unis - Royaume-Uni).	l'impératif de développement technologique et économique.	normes, quotas, restrictions aux flux financiers)	travers l'innovation technologique et organisationnelle.
Mode de régulation	Un régime très largement marchand sous contrôle des dispositifs juridiques sophistiqués.	Ajustements au niveau des zones économiques de la grande entreprise, marchés et Etat second.	L'État au centre des ajustements macro-économiques, marchés et firmes s'adaptent à ses règles de jeu.	La négociation tripartite (patronat - syndicats - État) au cœur des formes institutionnelles.
Innovation	Vague schumpétérienne à partir d'innovation radicale, prépondérance d'une logique de prix et d'individualisation des bénéfices de l'innovation.	Aptitude à copier et adapter les produits et procédés en opérant des innovations incrémentales mais profitables	Innovations radicales supposant des grands investissements et un horizon temporel long. Adaptation des innovations de type fordiste c'est-à-dire relativement centralisé.	Innovations liées à la résolution de problèmes sociaux et économiques, qu'elle soit marginale ou radicale.
La spécialisation	Secteurs liés aux	Secteurs nécessitant	Secteurs liés aux grandes	Secteurs répondant à la

on	innovations radicales : informatique, espace, pharmacie, finance et industrie des loisirs.	de la coordination et mobilisant une compétence localisée mais cumulative : automobile électronique robotique	infrastructures publiques : transports, télécommunicatio ns, aéronautique, armement.	demande sociale, (santé, environnement) ou exploitants de ressources par remontés technologiques.
----	---	---	---	---

Source : Amable B., Barré R. et Boyer R., *Les Systèmes d'innovation à l'ère de la globalisation*, Paris, Economica, 1997.

Malgré la diversité des systèmes capitalistes ou de l'économie de marché, il peut être résumé en un ensemble homogène avec certaines caractéristiques communes. Nous les résumons dans le tableau ci-dessous.

### Modèle du système capitaliste



Source : Kornai 2000, P.29.

### II.2.3- La forme d'accumulation des pays en développement.

Elle est caractérisée par une plasticité réduite. Cela s'explique par le fait que c'est un système à mi-chemin entre le système capitaliste et le système socialiste (communiste) ou planifié ; elle prend des éléments économiques du premier et politiques du second selon les pays ; ainsi, ce système n'a jamais réussi à se démarquer de ses contradictions. De là, on peut sans être affirmatif dire que c'est l'une des causes de l'émergence tardive de la société civile dans ces pays lorsqu'on l'analyse comme coproduction de la société.

Si nous partons du constat que le mode de production capitaliste est un système de relations sociales dynamiques dont les rapports sont pourvus d'une logique interne de transformation, nous pouvons dire que c'est l'adaptation de tout le système qui permet de régler les crises et c'est ce qui explique la coproduction de la société ou la convergence d'intérêts que nous avons évoquée précédemment. L'intérêt général est défendu dans les structures étatiques, dans le privé et dans la société civile. Cependant, ce système aménage la société civile comme un cadre spécifique de défense de l'intérêt général. Dans le système socialiste, l'adaptation se fait dans le système, parce que l'intérêt général ou le bien commun sont coproduits et intégrés dans le système ; la propriété privée n'existe pas, tout appartient à la collectivité. C'est un système qui présume une information parfaite et fiable véhiculée en son sein avec une allocation des ressources dans le cadre des objectifs définis et mesurables, un contrôle des prix et un attentisme pour le capital humain.

Les pays en développement ont un système mixte marqué par la coexistence d'un système de marché sur le plan économique, et d'un système de parti unique sur le plan politique, ce qui rend l'adaptation difficile (voir *supra* les types d'accumulation dans les différents systèmes) ; ces systèmes n'anticipent pas les crises et ne sont pas préparés à les affronter.<sup>120</sup> En réalité, la plupart des pays ne remplissent pas les conditions nécessaires pour cette adaptation à cause de

---

<sup>120</sup> C'est l'une des raisons qui explique le retard ou même l'absence de société civile dans ces systèmes.

cette coexistence d'un système de marché sur le plan économique, et d'un système de parti unique sur le plan politique : une sorte de «monstre hybride» Si nous partons de notre introduction sur l'intérêt général et le capital social, nous avons fait remarquer que le développement, la croissance économique et les différentes technologies ont créé « une grosse machine » qui nivelle tout sur son passage réduisant la « société en poussière »<sup>121</sup> c'est-à-dire distendant les liens sociaux et créant une société caractérisée par un individualisme exacerbé. Par rapport à cette observation, on pourrait dire que cette société n'est pas totalement sortie de la société holiste ou traditionnelle ; ce qui rend l'ajustement difficile parce que le cadre d'action des organisations de la société civile et des O.N.G comme institution intermédiaire est inexistant. C'est que nous présenterons dans la partie suivante dans la rubrique ONG.

### II.3-Les acteurs / parties prenantes.

Dans le dictionnaire Larousse, le mot acteur a deux significations :

la première désigne comme acteur, un artiste qui joue dans une scène et la deuxième le présente comme une personne qui prend une part déterminante dans une action. Ce second sens de l'acteur nous intéresse ici parce que nous avons à faire à un combat contre une cause qui met en jeu la vie des communautés, la pauvreté et non à un spectacle.<sup>122</sup> L'acteur dans cette thèse peut désigner une personne, une organisation ou une institution qui prend une part déterminante dans une action. Il est aussi synonyme de partie prenante. Chaque acteur a une vision spécifique sur la manière dont il veut que les actions soient menées. Parfois, les acteurs ont des objectifs communs, mais leurs attentes peuvent diverger. Par exemple, l'Etat peut espérer avoir le monopole de

---

<sup>121</sup> Rosanvallon P., *Le Modèle politique Français, la société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 2004, p.158.

<sup>122</sup> Les auteurs ne sont pas unanimes sur sa définition. Chaque auteur met l'accent sur un aspect particulier ou se focalise sur un champ donné. A titre indicatif,voici certaines positions : Boudon, R. s'intéresse à l'acteur de subjectivité ; Goffman, se penche sur l'acteur de scène ;Touraine préfère l'acteur d'historicité ;Crozier et Friedberg se focalisent sur l'acteur de situation.

la répartition de la totalité des fonds alloués ; les bailleurs de fonds et les populations cibles aimeraient que les fonds alloués aillent intégralement aux bénéficiaires ; les ONG se préoccupant de leur gestion interne préféreraient prélever leurs frais d'administration. Cette subjectivité nous conduit à présenter individuellement chaque acteur, avec ses buts et objectifs. Nous leur consacrerons un exposé plus long comme acteur dans la mesure où notre travail porte sur les ONG. Les principaux acteurs que nous présenterons sont : l'Etat, les ONG, les bailleurs de fonds, les Eglises, les banques commerciales, et les communautés de base ou villageoises.

### II.3.1-L'État.

Il intervient dans la vie économique et sociale de trois façons : la promotion et l'amélioration des ressources économiques pour le bien-être de la collectivité, la redistribution équitable des revenus et des fortunes entre les générations et la stabilisation des déséquilibres macro-économiques ;

- la promotion et l'amélioration des ressources économiques pour le bien-être de la collectivité. Il fournit à la collectivité des prestations innombrables et souvent très coûteuses dans des domaines aussi variés que la défense du territoire et la sécurité intérieure, la prévoyance vieillesse, la santé, l'éducation, la recherche, les transports, les télécommunications, l'approvisionnement du pays en énergie ainsi que la préservation de l'environnement ; il intervient continuellement sur le fonctionnement de l'économie marchande au moyen de mesures réglementaires ou financières pour en fixer les règles du jeu et corriger les déficiences. Ces interventions ont un caractère réglementaire, lorsqu'il arrête par les normes admissibles, soit financier quand il s'efforce de modifier la distribution des revenus par le prélèvement d'un impôt progressif sur le revenu ou qu'il subventionne les collectivités locales. L'activité de l'Etat s'étend au domaine législatif et a des répercussions considérables même si elles sont moins visibles parfois dans le domaine économique et social. L'État est constitué de tous les organismes ou établissements qui le représentent ou mettent en marche ses

politiques ; on trouve essentiellement : les administrations publiques à savoir les gouvernements dans un sens large, au niveau national et local dans les pays centralisés, au niveau national, régional et local dans les fédérations, les organismes de sécurité sociale chargés de la prévoyance vieillesse, et invalidité, ainsi que des assurances-maladies, accidents et chômage. L'Etat comme acteur doit promouvoir une amélioration des ressources économiques afin d'en tirer le meilleur parti pour le bien-être de la collectivité.

-la redistribution équitable des revenus et des fortunes entre les générations : il joue aussi le rôle de redistributeur par une répartition équitable des revenus et de la fortune entre les générations pour leur bien-être. Castel compare ce rôle à une société en action mais aussi comme une société en interdépendance en ces termes : « Une société est un ensemble de services que ses membres se rendent réciproquement. Il en résulte que chacun a des dettes à l'égard de tous, d'autant plus qu'un individu, en arrivant au monde, y trouve une accumulation préalable de richesses sociales dans lesquelles il puise. Les obligations à l'égard de la collectivité ne font que traduire cette position de débiteur, qui est le fait de chacun en société. Des prélèvements obligatoires, des redistributions de biens et de services ne représentent donc pas des atteintes à la liberté de l'individu. Ils constituent des remboursements qui peuvent lui être demandés en droit, et ce n'est que justice. »<sup>123</sup> À ces deux fonctions précédemment citées, s'ajoute une troisième fonction : celle de la stabilisation des déséquilibres macro-économiques : il s'agit de la stabilisation des fluctuations de la croissance économique. Ces fonctions de l'État sont interdépendantes ; c'est ce qui explique la complexité de sa tâche.

---

<sup>123</sup> Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, p.278.

### II.3.2-Les Organisations non gouvernementales (ONG)

Les O.N.G. (confessionnelles et non-confessionnelles) ont des activités variées qu'on peut ramener à trois catégories principales : l'action directe, le financement et la sensibilisation. Si elles interviennent dans ces différents domaines, nul doute qu'elles sont indispensables à cause de l'importance de leurs activités. C'est ce qui fait que leurs actions doivent être inscrites non seulement dans plusieurs domaines, mais aussi dans les projets programmes ; elles ont un rôle dynamique et s'adaptent plus ou moins facilement selon les situations. Cette souplesse leur permet de subvenir aux besoins des populations tout en travaillant avec elles et les différencie des institutions de l'Etat qui sont plus tournées vers le développement sur le plan national. Dans cette partie, nous aborderons les ONG en faisant ressortir leur utilité comme institution « tampon » ou transitoire, et comme intermédiaire, d'où la nécessité d'étudier les phénomènes qui sont à la base de ces différents processus (transitoire et intermédiaire). Nous ne ferons pas leur historique et leur distinction avec les autres formes d'institutions qui leur sont proches. Cet aspect sera étudié dans la revue littéraire (voir chapitre V). Le but de notre démarche est de montrer que la société civile dont les ONG font partie peut être à la fois une coproduction d'un système de société et un contre pouvoir ; ce qui nous permettra d'établir des comparaisons avec d'autres régions du globe où l'émergence des ONG a été tardive, et de montrer comment elles défendent l'intérêt général et collectif. C'est dans cette perspective que nous avons abordé les crises et les systèmes dans les sociétés d'abord, parce que selon nous, c'est à ce niveau que sont les principaux déterminants des actions des institutions transitoires, parmi lesquelles les ONG.



### II.3.2.1- Les ONG comme institutions intermédiaires.<sup>124</sup>

L'institution intermédiaire dans notre travail se déclinera sous, trois formes :

- l'institution intermédiaire comme une structure pilote, d'essai, une antichambre,
- l'institution intermédiaire comme une troisième voie, une sorte de ni... ni ( ni à l'Etat, ni au secteur privé ),
- et enfin l'institution intermédiaire servant d'intermédiation dans les transactions entre deux parties : une partie en amont et une partie en aval.

Dans le premier cas, elle est un banc d'essai parce que les situations ne sont pas suffisamment clarifiées. L'institution intermédiaire apparaît comme une structure pilote pour les acteurs. Dans le deuxième cas, l'institution intermédiaire s'impose comme une troisième voie parce que deux autres (secteur public et privé) n'ont pas donné ou ont donné en partie satisfaction. Dans le troisième cas, l'institution intermédiaire s'interpose, sert de guide, de porte-parole entre deux parties, une en amont et une autre en aval.

De ces trois variantes, deux choses importantes sont à retenir : l'institution intermédiaire comme cadre d'apprentissage et d'échanges entre plusieurs acteurs et comme un cadre transitoire en attendant un " mieux ". En fait, leur rôle à la fois de « passerelles » entre les différentes cultures, et de « source » de connaissance et d'information du terrain, permettant le dialogue entre les dirigeants, les partenaires et les populations dans la mise sur pieds des projets et des programmes de développement font que de plus en plus les institutions internationales et les gouvernements leur accordent de plus en plus de crédit et de pouvoir. Les deux cas ( l'institution intermédiaire comme cadre d'apprentissage et d'échanges entre plusieurs acteurs et comme un cadre transitoire en attendant un " mieux") existent au Togo, mais dans les faits vu l'urgence de la pauvreté, les pratiques des ONG s'orientent plus vers le premier cas à savoir l'apprentissage et l'échange. Ici, l'institution intermédiaire sert de

---

<sup>124</sup> Nous nous référons à la fois aux ONG confessionnelles et non confessionnelles.

facilitateur dans les transactions entre deux parties.<sup>125</sup> C'est ce rôle que jouent les partenaires en développement au Togo (les partenaires en développement tout en n'étant pas des structures locales, sont considérés comme une troisième force sociale du pays, une force de pression en tant que pourvoyeuses de capitaux et instances de décisions en matière de politique économique et sociale). Sous cet aspect, les O.N.G. comme intermédiaires aident à la restructuration des groupements de bases et des communautés villageoises par la formation, l'appui technique et la recherche des bailleurs de fonds pour le financement des projets. Elles jouent les facilitateurs entre les groupes de base et le reste des acteurs, étant entendu que ces communautés villageoises sont les bénéficiaires finaux situés à la base d'une pyramide, qui englobe tous les acteurs. Ce rôle donne aux ONG comme intermédiaires une légitimité pragmatique qui se traduit par la connaissance des intérêts et des préférences des groupes de base qu'elles soumettent aux bailleurs d'une partie mais aussi par les stratégies qu'elles utilisent pour définir et élaborer leurs projets aux bailleurs d'autre part.

Selon Schuman, cette légitimité « (légitimité pragmatique) représente les intérêts particuliers d'un public proche de l'organisation. Cela représente des échanges entre le public et l'organisation qui s'étendent jusqu'aux échanges politiques et économiques ».<sup>126</sup>

Le deuxième cas de figure d'une institution intermédiaire est celle d'une structure qui se situe entre deux extrêmes, entre deux pôles ; l'un des pôles est une structure de socialisation devenue traditionnelle, et l'autre pôle est nécessairement une institution nouvelle. Dans ce cas de figure, elle est une structure critique de la société et par extension des réalités sociales établies.

D'après cette analyse, l'institution intermédiaire peut être assimilée à « un espace communautaire à petite échelle (en fait un milieu de vie), inséré au maximum dans la vie sociale, et pouvant servir d'intermédiaire dans toutes les

---

<sup>125</sup> Carroll, T., « intermédiaire NGOS », *The Supporting link in Grassroots development*. West Harford, Kumarian press, 1992, p.11.

<sup>126</sup> Schuman M. C., *Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches*, *Academy of Management Review*, Vol.20, N°3, 1995, p.578.

situations de rupture avec celle-ci, qu'elle procède d'un séjour en institution, d'un déracinement originel, d'une invalidation sociale ou psychiatrique ou d'une situation de détresse ».<sup>127</sup> Cette position intermédiaire n'existe que dans les sociétés démocratiques parce que la démocratie véhiculée par ces sociétés « accueille et préserve les indéterminations ». Or, si la démocratie accueille et préserve les indéterminations, cela signifie qu'elle prévoit les crises (il est vrai que la forme de la crise n'est pas spécifiée) ou du moins, elle aménage des espaces pour le règlement des crises. L'institution intermédiaire comme structure critique de socialisation véhicule dans ce cas une sorte d'utopie qui est contenue dans cette indétermination et qui permet de lutter contre l'idéologie dominante. Si l'institution intermédiaire véhicule l'utopie, la crise n'est qu'un moyen de réaliser ou de concrétiser cette utopie au sens où « l'utopie nous propose de nouvelles réalités possibles »<sup>128</sup> comme le dit Ricœur. En réalité, l'institution intermédiaire véhicule une double image de par sa position d'entre-deux ; pendant la lutte pour sa reconnaissance, elle porte en elle une utopie qui une fois légitimée devient aussi une forme d'idéologie susceptible d'être remise en cause dans le futur, devenant du coup une réalité qu'il faut critiquer ; cette idée s'inscrit dans la même approche que celle de Ricœur qui envisage l'idéologie dans une relation dialectique avec la notion d'utopie autour du processus de légitimation de l'autorité, l'une, l'idéologie, la confortant en préservant l'ordre, pendant que l'autre se donne pour objet de l'ébranler.<sup>129</sup> C'est en ce sens que l'institution intermédiaire constituée est un banc d'essai.

---

<sup>127</sup> Reverzy in Guertin et Lecomte, Éditorial : Structure intermédiaires ou alternatives, santé mentale au Québec, XII, 1983, n°1, pp. 55-65.

<sup>128</sup> Ricœur P., *L'idéologie et l'utopie*, Paris, Seuil, 1997, p.76.

<sup>129</sup> *Ibid.*, p.238.

### II.3.2.2- D'une institution intermédiaire à une institution entière.

Sainsaulieu R., a fait une étude de la société française qu'on peut étendre aux sociétés d'Europe occidentale en essayant de montrer les différents aspects de l'institution intermédiaire et leur incorporation dans les structures sociales. Il montre comment l'institution intermédiaire est intégrée dans les réalités sociales. Chaque étape est précédée d'une crise qui pose la question des institutions novatrices, lesquelles prennent appui elles-mêmes sur des dynamiques sociales spécifiques, dont la justification ne s'opère ni dans les appareils législatifs institués ni dans les structures de socialisation primaire devenues traditionnelles. Il conclut que l'institution intermédiaire, transitoire, critique des réalités établies, peut déboucher sur de vraies structures légitimes nouvelles pour l'invention d'une société en Europe et dans le monde. Ses observations couvrent la période qui va de 1945 à nos jours. Il identifie à cet effet quatre types de structures intermédiaires qu'il qualifie successivement de reconstruction, organisation, modernisation et mondialisation. Nous avons trouvé intéressant de les présenter en montrant comment elles deviennent des instances légitimées.

la reconstruction : c'est la période juste après la deuxième guerre mondiale. Il remarque que cette période est caractérisée par une crise de conscience d'appartenance sociale et de soupçon permanent sur les légitimités instituées par une bourgeoisie dominante et conservatrice d'un ordre social égoïste. L'institution intermédiaire a pour rôle d'insuffler une capacité collective des solidarités productives. La reconnaissance progressive du rôle des appareils syndicaux pour exprimer la classe ouvrière se retrouve dans la reconstruction.

-L'organisation : elle débute au milieu des années 50, elle est marquée par le développement économique et le contrôle automatisé des systèmes de production. Les éléments de la crise sont la routine bureaucratique, les contraintes de pénibilité et la souffrance due à l'organisation taylorienne.

L'institution intermédiaire est l'organisation ; grâce à elle, on peut repérer les dysfonctionnements bureaucratiques et améliorer les structures

"d'organisation". Selon Sainsaulieu, « Il n'est pas un système productif des biens et services qui ne trouve à se nommer organisation »<sup>130</sup>  
- La modernisation : elle se situe dans les années 80. Cette période est marquée par le développement des nouvelles technologies informatiques et télématiques et la concurrence des pays de l'Asie du Sud-est et du Japon. Les dysfonctions sont dues au fait que les entreprises sont frappées par la concurrence et pour survivre, elles réduisent les emplois. Par rapport à la période des Trente glorieuses où l'entreprise a facilité l'intégration sociale, ici la modernisation de l'entreprise devient une « machine à exclure ».<sup>131</sup>

Les entreprises doivent se moderniser pour s'opposer à la concurrence internationale. L'entreprise devient ici le type d'institution dont la performance apparaît comme source de légitimité, pour les individus en quête de reconnaissance, pour la production dans la concurrence, et pour la société en mal d'emploi. C'est l'époque où les hommes politiques, les responsables universitaires et administratifs, et même les hommes d'Eglise sont de chefs d'entreprise».<sup>132</sup>

- La mondialisation : c'est l'époque actuelle ; elle est marquée par la chute du mur de Berlin et la disparition du bloc communiste. Une nouvelle forme de développement apparaît marquée par l'exclusion des moins qualifiés et des difficultés d'insertion sociale. L'institution intermédiaire est l'O.N.G qui d'après Sainsaulieu R., est « (une) nouvelle et curieuse conception des institutions intermédiaires et transitoires, se voit déléguer les pouvoirs politiques et le rôle éducatif pour sortir les pays de leur misère et de leur chaos ».<sup>133</sup>  
Les institutions intermédiaires sont des structures temporaires en période de transition, une sorte d'entre- deux marquées par la non-concordance ou la non-

---

<sup>130</sup> Sainsaulieu R., *Des Sociétés en mouvement La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001, p.68.

<sup>131</sup> Gaulier X., *L'avenir à reculons*, Paris, L'Harmattan, 1985.

<sup>132</sup> Sainsaulieu R., *op.cit.*, p.72.

<sup>133</sup> *Ibid*, p.76.

cohérence entre l'expérience des hommes et des sociétés avec les institutions antérieures. En réalité avec un peu de recul, on peut dire que tout ceci n'est pas nouveau ; au tournant du siècle dernier, Georges Simmel constatait l'importance des périodes de transition quand l'expérience des hommes et des sociétés ne cadrerait plus avec les institutions issues des régimes antérieurs. Les individus hésitent alors entre un repli frileux et défensif sur la légitimité du passé et les dynamiques collectives de la modernisation. L'affaire Dreyfus a révélé en France la force culturelle des réflexes conservateurs, fondamentalistes dirait-on aujourd'hui, en prenant appui sur l'armée, l'Eglise et toutes sortes de notabilité, face au dynamisme scientifique industriel républicain et laïque<sup>134</sup>. Émile Durkheim avait déjà annoncé aussi la nécessité d'une institution intermédiaire, corporative, pour accompagner les transformations et les changements imposés aux individus, mais les déflagrations de 50 années de guerre mondiale, sociale et coloniale, de crise économique également mondialisée, n'ont pas permis de constater une dynamique sociale spécifique de ces institutions intermédiaires au cœur du changement. Comme on peut le voir, le bien-fondé d'une institution intermédiaire, c'est d'être à mi-chemin entre des structures anciennes et nouvelles ; ce qui a pour conséquence de placer les acteurs internes dans une situation déjà acquise, le statu quo et l'avenir. Alors se pose le problème de leur légitimité ; en théorie, elles ne bénéficient pas encore d'une totale légitimité, mais du fait qu'elles ont été éprouvées sur un banc d'essai, elles deviennent le lieu possible de régulation et de changement.

### II.3.3-Les bailleurs de fonds.

Par bailleur de fonds, nous entendons une personne physique ou morale qui met à la disposition d'une autre une aide sous forme matérielle, financière, logistique ou technique, destinée à elle-même ou à secourir les nécessiteux, encore appelés les bénéficiaires. Ces bénéficiaires peuvent être des ONG, des Etats, des Eglises ou des communautés villageoises. En général, les bailleurs de fonds

---

<sup>134</sup> Simmel G., cité par Sainsaulieu R., *Des Sociétés en mouvement...* Op.cit. pp.88-89.

appartiennent à l'environnement de soutien<sup>135</sup> des O.N.G. On distingue des bailleurs de fonds multilatéraux, des bailleurs de fonds bilatéraux et des bailleurs de fonds organisations interétatiques. À côté de ceux-ci que l'on peut considérer comme les plus connus, il se développe une autre catégorie qui se rapproche des actions d'entraide des Eglises chrétiennes et qui participe au développement des associations de la société civile et des ONG sous différentes formes : collecte de dons, lettres de nouvelles à travers lesquelles les représentants des associations présentent les situations sur le terrain pour attirer la sympathie des communautés ou des fidèles des paroisses<sup>136</sup>. Les bailleurs ont différentes façons de travailler : certains définissent leurs programmes de développement conjointement avec les ONG. D'autres définissent leurs propres projets de développement et cherchent des O.N.G. pour l'exécution. D'autres aussi financent des programmes définis directement par les locaux. Nous ne ferons pas une présentation exhaustive des bailleurs de fonds, mais nous en présenterons certains, censés nous servir dans la suite de notre travail, étant entendu qu'on peut encore en ajouter d'autres dans la mesure où les circonstances l'exigeront. Au demeurant, nous nous limiterons à la Banque mondiale qui est le modèle d'une institution multilatérale, et à l'Union européenne qui est une organisation supra étatique, auxquelles nous s'ajouterons les banques commerciales et les ONG confessionnelles.

#### II.3.4- La Banque mondiale.

Créée lors des accords de Bretton-Wood en 1944, elle a pour rôle principal de prêter des fonds, de dispenser des conseils dans le domaine économique et technique tout en servant d'intermédiaire pour la garantie de certains prêts auprès d'autres organismes privés. Elle est une institution de coopération multilatérale qui a plusieurs sous-groupes dont les plus importants sont au

---

<sup>135</sup> L'expression « environnement de soutien » utilisée par D.J. Müller désigne les acteurs ressources qui font bénéficier les ONG de leur appui matériel ou autre.

<sup>136</sup> Ses actions sont le plus souvent connues sous le nom de plaidoyer ou de lobbying.

nombre de cinq<sup>137</sup>; pour notre thèse seules deux agences nous intéressent : la BIRD (Banque internationale pour la reconstruction et le développement) et l'IDA (Association internationale de développement) ; la BIRD établit des relations avec les pays pauvres à revenus intermédiaires tandis que l'IDA s'occupe des plus pauvres qui ne sont pas capables d'emprunter aux conditions fixées par la BIRD.

Si l'occupation principale de la Banque mondiale au départ était la reconstruction de l'Europe après la Deuxième guerre mondiale (d'où elle tire son nom de Banque pour la reconstruction et le développement), une fois la reconstruction terminée, ses activités ont été réorientées vers la promotion du développement économique à long terme et la réduction de la pauvreté dans les pays en développement. Elle a pour objectif principal de participer à la réduction de la pauvreté, mais ses principaux interlocuteurs sont les Etats.

Dans la pratique, elle emprunte à l'État qui à son tour en vertu de sa souveraineté rétrocède de façon discrétionnaire les fonds. De nos jours, ses perspectives ont évolué dans le souci d'une bonne gouvernance et face aux multiples échecs de l'aide au développement, certains fonds sont versés directement aux bénéficiaires. C'est dans ce cadre que beaucoup d'O.N.G. en Afrique et principalement au Togo (c'est le cas qui nous concerne) sont amenées à collaborer avec elle en vue de bénéficier de ses aides et conseils. La Banque mondiale a une représentation au Togo et est représentée par un fonctionnaire appelé Représentant résident de la Banque mondiale.

---

<sup>137</sup> Il s'agit de la BIRD, IDA, SFI (Société financière internationale), AMGI (Agence multilatérale de garantie des investissements), et le CIRDI (Centre de règlement des différends relatifs aux investissements) .



### II.3.5-L'Union Européenne.

Il s'agit d'une organisation supra étatique, qui vient de la fusion de plusieurs organisations à la suite d'un long processus qui a débuté dans la première moitié des années 50 et qui continue toujours son élaboration. C'est à la signature du Traité de Rome en 1957 que se concrétisa la Communauté européenne. D'après ce traité, la nouvelle institution [Communauté Européenne] s'engageait dans des liens de solidarité avec les anciennes colonies, les pays et territoires d'outre-mer en promouvant leur prospérité ; c'est la solidarité EU- ACP (Afrique Caraïbes et Pacifique).



- L'Union Européenne et le développement des ACP.

Depuis l'établissement de lignes directrices de la Communauté Européenne devenue entretemps Union Européenne. Elle a pour instrument d'intervention le FED (Fonds européen de développement). Par ce biais, elle finance les petits projets de développement par l'intermédiaire des O.N.G., renforce les droits de l'homme, participe à la démocratisation des régimes, favorise l'intégration régionale et initie des politiques dans le cadre des programmes d'ajustements structurels dans les pays. Si l'Union Européenne participe au développement des ACP grâce aux FED, les ressources mises à leur disposition sont regroupées en aide programmable et non-programmable.

L'aide programmable permet à travers une sorte de charte entre l'Union et les pays ACP de financer pour une durée de cinq ans des activités dans le cadre d'un projet dénommé le Programme Indicatif National (PIN).

L'aide non-programmable est une aide ponctuelle.

L'Union européenne a été présente au Togo depuis longtemps, mais suite au déficit de démocratie, elle a rompu ses relations avec l'Etat. Ce qui a conduit à l'aggravation de la pauvreté et à la multiplication des ONG parce que l'aide de l'Union leur était directement allouée sans l'intervention de l'Etat.

Togo - Secteurs de concentrations par bailleurs												
	AFD / France	OMS	UNICEF	Fonds Saoudien	UNDP	BAfD	BADEA	CEDEA O-BIDC	BisD	BOAD	CE	BM/IDA
INFRASTRUCTURES ROUTIÈRES												
EAU; ASSAINISSEMENT; HYDRAULIQUE												
ENERGIE												
AGRICULTURE												
SANTE												
EDUCATION												
GOUVERNANCE POLITIQUE												
GOUVERNANCE ECONOMIQUE												
DEVELOPPEMENT COMMUNAUTAIRE												
DEVELOPPEMENT ECONOMIQUE												
Légende :												
Forte concentration du Bailleur 												
Présence du Bailleur dans le secteur 												

Source : Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, *Document de stratégie par pays intérimaire 2009-2010*, p.19.

### II.3.6 -Les banques commerciales.

Elles sont aussi des acteurs et appartiennent à l'environnement de soutien des ONG. Leur rôle est de mettre à la disposition des ONG de l'argent qu'elles ont préalablement déposé. Au Togo, le rôle de la banque comme acteur a évolué dans le temps. Premièrement, les O.N.G. ont été considérées comme des clientes de la banque ; ensuite elles sont devenues leurs véritables concurrentes surtout les O.N.G. de microfinance ; cela est dû au fait que les banques étant trop rigides et exigeantes ont perdu leur clientèle au profit de ces O.N.G. qui sont plus flexibles. Cependant, cette situation a connu une évolution ; de nos jours, beaucoup de banques collaborent avec les O.N.G. en mettant à leur disposition des fonds qu'elles empruntent à leur tour à leurs clients moyennant intérêt. Par ce procédé, les banques deviennent des bailleurs de fonds des ONG. Mais une autre raison de cet engouement des populations est que la banque exige trop de papiers, de garantie, et le temps pour le traitement des dossiers est long (parfois

deux à trois mois) avant toute opération de décaissement. Alors que les O.N.G., ont juste besoin de l'appui d'un membre sous forme de caution, et le temps pour le déboursement des fonds est flexible et dépend du besoin et de la situation.

### II.3.7-Les Eglises.

Elles ont été aux côtés des populations de tout temps. Au niveau de l'Eglise catholique, l'impulsion et l'engagement sont venus avec le Concile Vatican II dans les années 1960 (les préparatifs ont débuté bien avant). A titre indicatif voici quelques mots d'ordre de son intervention :

1961 *Mater et magistra*, Encyclique de Jean XXIII sur les questions sociales ;

1965 Vatican II, *Gaudium et spes*, Constitution sur l'Eglise dans le monde de ce temps ;

1967 *Populorum progressio*, Encyclique de Paul VI sur le développement des peuples;

1987 *Sollicitudo Rei Socialis*, Encyclique de Jean-Paul II sur la question sociale ;

1996 Conseil pontical *Cor Unum* : « La faim dans le monde », etc.

L'implication de l'Eglise catholique dans le développement est un changement de vision ; elle ne considère plus la pauvreté comme une faute ou une punition divine, mais comme une inégalité due aux actions des hommes. Ainsi, à partir des années 1960, la pauvreté est identifiée à l'existence de mécanismes économiques, financiers et sociaux. Ces mécanismes manœuvrés par les pays développés sont reconnus comme étant à l'origine du sous-développement des pays du Sud.<sup>138</sup> Il est à noter que par rapport aux autres acteurs qui structurent le développement autour de la corrélation développement-croissance économique (développement- richesse), l'Eglise met plutôt l'accent sur la corrélation valeurs-paix- développement. L'un des moyens utilisés par

---

<sup>138</sup> Voir à ce sujet « *Sollicitudo Rei Socialis* », L'encyclique de Jean-Paul II sur la question sociale, Paris, Cerf, 2004, p.20.

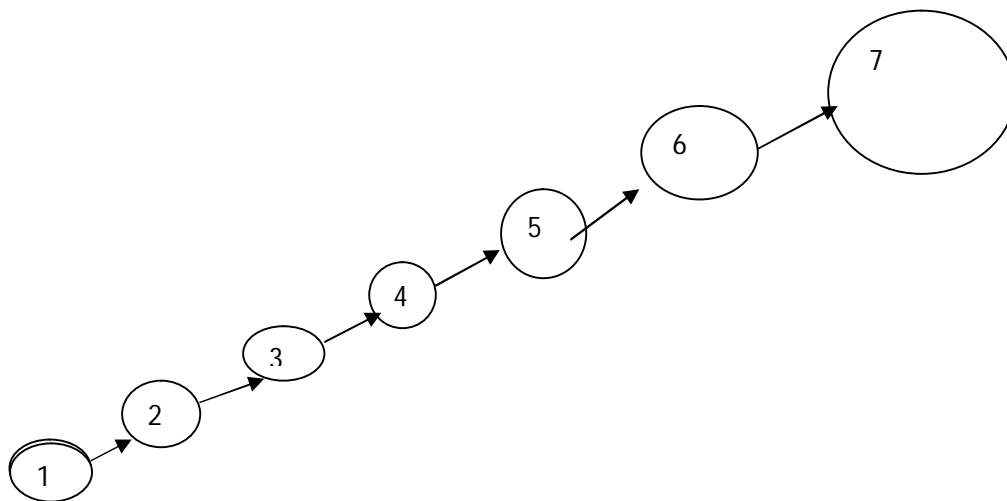
les Eglises comme acteur de développement est la sensibilisation, et le message biblique. Cela a conduit à la mise sur pied des organismes de développement dans beaucoup de pays. C'est dans ce cadre que sont créés le Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement (CCFD) en France, Misereor en Allemagne, et d'autres organisations semblables ont émergé en Angleterre et aux États-Unis.

Au Togo, l'OCDI (Organisation pour la Charité et le Développement Intégral) est l'organisme qui s'occupe des questions de développement au sein de l'Eglise Catholique.

Du côté des Eglises issues de la Réforme, leur engagement comme acteur est allé de pair avec l'évangélisation. Partout où les missionnaires passaient, la Bonne Nouvelle était annoncée de façon globale, en ce sens qu'elles ne se contentaient pas de la proclamer simplement, mais le faisaient en lien avec les autres aspects de la vie quotidienne. Ces différentes interventions avaient pour but de combiner le témoignage et la prise en compte effective de l'intérêt de l'autre parce que l'un ne va pas sans l'autre. Le témoignage est la forme la plus visible de cette intervention dans l'espace public ; mais aussi la plus limitée s'il se contente d'être un discours, plus ou moins émouvant, sur le malheur des autres. L'intervention d'une ONG dans le débat public ne prend son sens qu'à partir du moment où elle contribue à la construction argumentée d'une position politique prenant en compte effectivement l'intérêt de l'autre.<sup>139</sup> C'est dans cette optique que beaucoup d'Eglises issues de la Réforme ont élaboré des programmes de développement dans plusieurs domaines. Au Togo, cela s'est concrétisé par le mot d'ordre de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo (EEPT) en 1964 « Tout l'Evangile à tout l'homme » L'action de l'Eglise en général comme acteur du développement peut se résumer en trois ponts : voir, juger et agir.

---

<sup>139</sup> Freyss Jean, « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation ». In : *Tiers-Monde*. 2004, tome 45 n°180. p.741.



1-sensibilisation, 2-intérêt, 3-compréhension, 4-décision de soutenir,  
 5-don, 6-renforcement continu de la relation, 7 -don ou recommandation répétée  
 Schéma ci-dessus montrant les diverses étapes de sensibilisation des Eglises  
 Source : Tearfund, *La collecte des fonds chrétienne*, 2004, p.11. Consulté le 12  
 mai 2011 sur le site [www.tilz.tearfund.org](http://www.tilz.tearfund.org).

### II.3.8-Les communautés locales et les communautés de villages.

Cette catégorie d'acteurs a émergé suite aux échecs répétés des approches du développement comme une norme « universaliste » et aussi par un changement du fonctionnement et des stratégies des agences d'aide au développement, avec l'idée selon laquelle les citoyens doivent être des agents de leur propre développement et non des acteurs passifs. C'est une vision diamétralement opposée par rapport aux premières générations d'O.N.G. marquées par la condescendance et le paternalisme dans les relations donateurs / bénéficiaires. En ce sens, ils peuvent être considérés comme les acteurs d'un développement local plus adapté. C'est aussi une variante de la gouvernance locale avec plusieurs acteurs. A ce type de gouvernance, peut être associée la décentralisation qui revêt deux aspects : l'un consiste en la réduction de la sphère de redistribution des biens collectifs et l'autre en une gouvernance locale. Dans le premier cas, la décentralisation est une forme miniaturisée de

l'État à l'exercice d'une de ses attributions comme État providence. Autrement dit, la décentralisation englobe les institutions, les organisations et les hommes. Dans le deuxième cas, la décentralisation se résume aux acteurs et à leurs activités. C'est dans ce deuxième cas que s'inscrivent les activités des communautés villageoises et des communautés de base. Si de nos jours, les deux aspects semblent complémentaires, ce ne fut pas toujours le cas dans le passé. Et pour cause, pendant la période coloniale, il n'existait que la déconcentration administrative, une sorte de délocalisation de l'administration au niveau régional. A notre avis l'une des premières formes attestations de cette décentralisation comme gouvernance locale, serait apparue avec les Eglises chrétiennes issues de la Réforme, avec l'évangélisation et les œuvres diaconales. Concrètement, dans les paroisses, les pasteurs et les paroissiens s'organisaient pour corriger les dysfonctionnements constatés dans les communautés. C'est dans ce sens que les paroisses forment les communautés de base. Elles existent aujourd'hui partout sous des formes laïques. Par exemple au Togo au niveau de l'Eglise Evangélique Presbytérienne, la gouvernance locale s'exerce dans la paroisse appelée « église locale », comme un espace de vie communautaire de base.

Dans la littérature sur les communautés de base, Scott, qui s'est penché sur les processus de standardisation, a identifié deux logiques : Une logique top-down, et une logique bottom-up. Dans la logique top-down les institutions formelles influencent le comportement en imposant des cours de conduite aux organisations et aux individus ; dans la logique bottom-up, encore appelée logique « bas en haut », la dynamique est impulsée par le bas parce que les initiatives viennent des acteurs eux-mêmes. Selon ce même auteur, ce cas se présente sous forme de résistance, d'interprétation ou de négociation et enfin sous forme d'invention ou d'innovation.

Le développement local est un processus qui conduit à trouver des solutions aux problèmes sociaux, un auto - développement économique et social des communautés locales vivant dans une extrême pauvreté. En ciblant uniquement

une partie du territoire pour la mise en œuvre de projets, le développement local est une approche éditoriale du développement. On peut se demander si tout développement local vise à améliorer la situation des populations locales.

Conclusion du chapitre II<sup>140</sup>

Ce chapitre avait pour objectif principal de présenter le cadre de travail des différents acteurs qui participent dans leur environnement de soutien à la réduction de la pauvreté. L'idée de base est d'utiliser ces éléments dans l'étude pratique des étapes d'évolution d'une O.N.G. (émergence, consolidation et pérennité). À cet effet, il nous a paru important de répondre à deux questions : Au nom de quoi, et qu'est-ce qui conduit les gens à s'unir pour défendre une cause? Et quels sont les acteurs impliqués ?

À la première question, nous avons constaté que l'intérêt général principalement et le capital social, accessoirement sont à leur base, et varient selon le temps et le lieu. Quant aux acteurs, nous en avons identifié plusieurs types : l'État, les O.N.G, les bailleurs de fonds, les banques commerciales, les Eglises et les communautés de base ou locales qui peuvent être groupés en trois grandes catégories : les bailleurs de fonds, des acteurs intermédiaires et les bénéficiaires. Parmi les bailleurs de fonds, nous avons le plus souvent les institutions internationales, les Etats, les banques et les Eglises.

Les acteurs intermédiaires sont les ONG et parfois les Eglises ; elles se chargent de recueillir les besoins des bénéficiaires et des pauvres, qu'ils transmettent aux

---

<sup>140</sup> Adolphe M . Mbata dans sa présentation des différentes associations qui existent de nos jours en Afrique, s'est attardé sur l'existence d'une association, dont on a des difficultés pour sa qualification. Voici comment elle se présente : « En effet, chacun donne à son tour quelque chose au groupe alors que dans le kitemo (association) de l'épargne, c'est le groupe qui donne à chacun à son tour. C'est pourquoi il est dit de ce kitemo qu'il fonctionne à l'envers. C'est donc une tontine « donneur » totalement à l'inverse de la tontine « receveur » . A notre avis, puisque nous sommes dans le domaine de la théologie, nous pensons que c'est une association invisible.

bailleurs de fonds et *vice versa*. Nous partirons de ce cadre et de ces différents acteurs pour la partie consacrée aux études de cas.



### **Chapitre III :**

## **Cadre théorique de l'implication des ONG dans la lutte contre la pauvreté.**

Dans ce chapitre, nous aborderons le cadre conceptuel d'approche ou la grille théorique des concepts mobilisés pour l'analyse des O.N.G. en rapport avec la pauvreté. Il va sans dire qu'il s'agit d'une approche qui n'est qu'un idéal-type, qui ne serait sans doute pas une représentation point par point de la réalité. Comme le fait remarquer Grawitz, le concept est une abstraction ; ce n'est pas le phénomène lui-même. Il est un outil qui fournit un point de départ, un moyen de désigner par abstraction ce qui n'est pas directement perceptible ; il est un moyen de connaissances. Son rôle est d'être un agent de communication au travers de ses fonctions d'organisation de guide, de désignation et prévoyance selon le contexte d'où il est tiré ou appliqué.<sup>141</sup> On comprend à partir de ce qui vient d'être évoqué l'importance des concepts dans une thèse comme cadre théorique. Dans le premier chapitre de cette thèse, nous avons identifié deux définitions du développement : la première assimile le développement à un processus biologique où l'évolution est automatique ; la deuxième le présente comme un processus construit, organisé à la suite d'un effort constant. Dans ce

---

<sup>141</sup> Grawitz M., *Méthode des sciences sociales*, Paris, Dalloz, 10eme éd, 1996, pp. 348- 355.

deuxième cas, le développement nécessite une intervention humaine comme condition de sa réalisation. Cette deuxième définition est celle qui convient le mieux à notre cadre théorique d'analyse. C'est la raison pour laquelle nous avons par anticipation exposé les différents parcours du concept de développement, les formes qu'il a prises, son « déversement » ou incorporation dans la mondialisation et l'étude des acteurs. Cette démarche était destinée à préparer le terrain pour notre grille d'analyse. Cependant, la coopération étant un concept vaste, nous avons choisi deux concepts dans cet ensemble pour cette thèse : la stratégie et l'apprentissage organisationnel. Notre présentation comprendra trois parties : la première sera intitulée les O.N.G. et la coopération au développement, la deuxième sera consacrée à la stratégie et la troisième à l'apprentissage organisationnel.

### III.1- Les ONG et la coopération au développement.

Notre choix de la coopération au développement comme grille d'approche conceptuelle des O.N.G. est dû au fait qu'il est question d'étudier les relations qu'entretiennent les humains entre eux et les moyens pour y parvenir. Avant d'exposer le concept proprement dit, nous avons trouvé bon de lever quelques équivoques sur la coopération pour ne pas alourdir notre texte. Cette partie aura deux rubriques : une consacrée à la justification du concept de coopération au développement (III.1.1) et l'autre à un essai de définition de la coopération au développement (III.1.2).

#### III.1.1- Justification du concept de coopération au développement.

Il s'agit de dire ici pourquoi nous avons choisi ce concept. Disons qu'il existe plusieurs façons d'utiliser le mot coopération. Cependant, c'est l'adjectif qui lui est accolé qui détermine son sens. C'est ainsi que l'on entend le plus souvent parler de coopération étatique, de coopération gouvernementale, de coopération non-gouvernementale, de coopération nationale, de coopération régionale, etc. Dans notre cas, il s'agit de la coopération au développement des organisations non-gouvernementales (ONG) comme cadre d'analyse conceptuel.

Il est question de l'engagement des ONG dans le développement. Si l'on part de l'hypothèse selon laquelle, les O.N.G. évoluent dans un environnement où le travail est organisé « en principe » avec plus ou moins la collaboration de plusieurs acteurs, trouver une grille pour leur analyse (O.N.G) est un exercice difficile. Et pour cause, elles ne sont pas homogènes d'une part, et d'autre part, elles n'ont pas les mêmes motivations dans la réalisation des objectifs. C'est la raison pour laquelle nous avons trouvé judicieux de les analyser sous l'angle de la coopération au développement, parce que d'une part l'étude peut se faire en combinant plusieurs acteurs, et d'autre part dans la coopération, la solidarité joue un important rôle. Avant de poursuivre notre présentation, nous essaierons de définir la coopération au développement.

### III.1.2- Coopération au développement : essai de définition.

Il est difficile de trouver une définition consensuelle de la coopération ; des explications peuvent être données à cette difficulté. Il y a d'abord la subjectivité attachée au concept dans la mesure où chacun se fait une idée de la coopération, ensuite l'appartenance du mot au langage courant, qui comme la plupart des mots de cette catégorie n'ont pas besoin d'être définis.<sup>142</sup> Mais par

---

<sup>142</sup> Si le concept de « coopération », littéralement « travailler et/ou fonctionner ensemble », fait aujourd'hui naturellement sens pour tout un chacun, reste qu'il ne se prête que difficilement à une définition simple, faisant consensus et unanimité, ce en raison de la diversité et de la multiplicité des réalités et des situations qu'il recouvre, exprime et explicite. Terme fourre-tout, monstre sémantique, il désigne tout à la fois une action ou un mode d'action, un système, une pratique, une théorie, un moyen, un processus, une finalité, un état des choses idéal et stable à construire, une façon de vivre ensemble, etc. Dans le discours commun, il se distingue rarement de mots tels que collaboration, association ou encore solidarité, ce qui renforce son caractère fuyant. Enfin, la signification du terme « coopération » change du tout au tout selon le parti-pris, le lieu à partir duquel on en parle, le registre de discours utilisé (discours administratif vs discours militant par exemple). Le concept de coopération est donc loin d'être neutre. Voir à ce propos Delcourt L., dans « Coopération » : une ébauche de problématisation, 2006. En ligne [www.CETRI.be](http://www.CETRI.be).

rapport au développement, la coopération selon nous est une forme de collaboration qui peut être à la fois la retranscription de la volonté d'aborder ensemble dans un esprit de compréhension réciproque la nécessaire réforme des équilibres mondiaux ou la formalisation d'une action en vue de participer à une œuvre commune. Comme telle, c'est un processus qui fait intervenir des conventions et des acteurs. La coopération au développement<sup>143</sup> suppose l'intervention de plusieurs éléments qui sont plus ou moins variables selon les milieux<sup>144</sup>; dans le domaine non-gouvernemental, deux choses s'avèrent importantes : d'une part, les besoins, les capacités locales, l'inspiration et la méthodologie utilisés doivent provenir des autochtones et non d'ailleurs ; et d'autre part, la coopération doit être protagoniste et active, c'est-à-dire que les groupes locaux concernés doivent être les propriétaires du processus de développement et de leur mouvement (ce qui s'oppose à une coopération antagoniste et passive). Si notre but est d'analyser les O.N.G. en prenant pour grille de lecture la coopération au développement, il va de soi que le concept de coopération à lui seul ne suffit pas de par sa définition ; c'est pourquoi nous avons préféré la coopération au développement. En fait, c'est que la coopération appartient à ce qu'il est convenu d'appeler une macro-compétence<sup>145</sup> qui

---

<sup>143</sup> On peut aussi voir Develtere P., « *L'économie sociale et la coopération au développement: Quo Vadis?* » Papier présenté au colloque : Economie sociale et développement local dans le cadre des Quinzièmes Entretiens du Centre Jacques Cartier, Grenoble, 9 au 11 décembre 2002, p.8.

<sup>144</sup> En théologie, la coopération est un effort personnel pour porter le bien : le plus parfait exercice de la volonté, qui, parce que librement choisi participe à la grâce d'aimer. Voir *Trésor de la langue française, dictionnaire de la langue française du XIXe et XXe siècle*, Paris, Edition Centre national de la recherche scientifique, sous la direction de Paul Imbs, Tome 6, 1978.

<sup>145</sup> Une macro-compétence est une compétence globale qui intègre plusieurs compétences reliées. Son contenu cumulant plusieurs processus fait qu'elle est une

implique un savoir-faire et un travail collectif. Les principaux processus qui forment son contenu sont le traitement des informations pertinentes, la résolution de problèmes complexes et concrets, et la régulation entre la prise d'une décision éclairée et la production d'une action efficiente. Pris comme telle, cela implique : l'adhésion à des objectifs communs clairement définis, et d'autre part, une certaine attitude de coopérer qui nécessite la réunion de six conditions : a) un sentiment d'appartenance, b) une connaissance et une approbation des objectifs, c) un désir de participation, d) une confiance avec les autres coopérateurs, e) un sentiment de coresponsabilité dans les décisions, f) une solidarité quant aux conséquences qui découleront des décisions.<sup>146</sup>

Selon le Groupe de Copenhague,<sup>147</sup> « La coopération au développement est l'appui au développement durable des pays du Sud qui se concrétise par : le renforcement des capacités des groupes de femmes et d'hommes à mobiliser leurs efforts pour occuper les espaces de négociation et de pouvoir leur permettant de mettre en place un développement durable, l'appui aux mouvements sociaux de femmes et d'hommes qui cherchent à créer des liens, une solidarité entre les peuples du Nord et du Sud, à travers des échanges et du partenariat Nord-Sud, Sud-Nord, Sud-Sud et Nord-Nord, l'appui à une éducation et une formation publique (notamment sensibilisation au genre) accessibles à toutes et à tous, l'appui à une agriculture définie en fonction des besoins des populations qui garantit une sécurité alimentaire pour toutes et tous, le développement de programmes de santé publique, préventifs et curatifs,

---

compétence transversale, c'est-à-dire une compétence qui influe sur les opérations de l'ensemble à chaque étape d'un processus donné en continu.

<sup>146</sup> Muchielli A., et Muchielli R., *Lexique des sciences sociales*, Paris, Editions Sociales Françaises : entreprise moderne, 1969, p.48.

<sup>147</sup> Le groupe de Copenhague réunit les organisations suivantes : ATTAC, CADTM, CNCD, Emmaüs/la Poudrière, Entraide et fraternité, Forum bruxellois de lutte contre la pauvreté, GRESEA, Kairos Europe, Kairos Wallonie-Bruxelles, et Ligue des Droits de l'homme.

accessibles à toutes et tous, spécifiquement en termes de santé reproductive et de lutte contre des maladies telles que le Sida et autres maladies endémiques, la reconnaissance des différences culturelles, notamment le droit à l'expression dans les différentes langues locales, sans nier l'importance des langues officielles de communication, l'appui à des activités productives qui donnent la priorité au développement humain durable, qui privilégient le soutien à l'économie locale, à l'économie solidaire créatrice d'emplois « dignes », l'éducation au développement des populations au Nord, le lobbying politique pour la promotion de mesures internationales dans les domaines suivants : gestion mondiale de la fiscalité, annulation de la dette du Tiers-Monde, augmentation de l'APD, qui doit être « déliée », contribution des entreprises et du commerce mondial, démocratisation des institutions internationales existantes et reconnaissance de la primauté du droit international (Pactes sur les droits humains, sociaux et environnementaux) ».

Selon nous, la coopération au développement est la volonté d'aborder ensemble, dans un esprit de compréhension réciproque, la nécessaire réforme des équilibres mondiaux ou l'action de participer à une œuvre commune de développement. Comme on peut le remarquer, notre définition de la coopération au développement n'est qu'une action de collaboration et de coordination dans le développement. Mais ce domaine étant très vaste et très hétérogène, il est bon de le circonscrire dans le cadre d'un travail de recherche à certains éléments importants qui jouent un rôle dans l'observation des faits. A cet effet, nous avons choisi la stratégie et l'apprentissage organisationnel qui font partie intégrante de la coopération au développement. La stratégie pour prévoir le futur et l'apprentissage organisationnel pour capitaliser les expériences du passé et construire le présent et l'avenir, ce qui cadre avec notre point de vue sur le développement comme « un effort humain pour surmonter les difficultés du réel sensible par les progrès techniques et les moyens physique ou intellectuel parce que l'humanité n'a plus, n'a pas ou n'a pas encore ces moyens pour l'atteindre » (voir *supra* chap.1 ). C'est la raison pour laquelle nous les avons choisis dans ce grand ensemble qu'est la coopération au développement comme éléments de

construction conceptuelle. Nous les développerons, tout en sachant qu'il ne s'agit que de certains aspects seulement. La coopération au développement appartient à un domaine large où plusieurs acteurs peuvent intervenir : politiciens, institutions financières, institutions privées, Eglises, universitaires, etc. De même, c'est une discipline qui se construit par expérience, par tâtonnements en tenant compte des échecs et des succès du passé pour construire le présent et l'avenir ; c'est en ce sens que nous avons trouvé que la stratégie et l'apprentissage organisationnel sont nécessaires. Ainsi en cherchant à expliquer le contraste entre la multiplication des O.N.G. et la persistance de la pauvreté sous l'angle des relations bailleurs de fonds - ONG, nous avons trouvé qu'il est intéressant de construire notre analyse en tenant compte des stratégies des O.N.G. et de leur façon d'apprendre et de maîtriser les connaissances et les expériences passées. Cela se justifie aussi dans la mesure où la finalité est d'améliorer la performance des prestations fournies pour la maximisation des services aux clients et en même temps la satisfaction des exigences des donateurs ou bienfaiteurs. Alors se pose la question de la localisation de cette performance. La réponse n'est pas simple, car cette notion dans le domaine des associations et des ONG pose problème : sous quel angle doit-on l'appréhender ? Sous l'angle économique ou social ? Cette difficulté vient du fait qu'il y a une différence entre les ONG et les entreprises privées. Selon Geneviève G., cette différence peut se résumer en quatre points principaux :

- une organisation de développement vise des résultats en dehors des frontières de son organisation ; ce qu'elle vise n'est pas l'augmentation de ses propres bénéfices, au contraire, elle vise des changements dans la société, pour à terme, « devenir un jour inutile ».
- Elle n'est pas directement redevable vis-à-vis d'un client ou d'un actionnaire ; sa survie immédiate ne dépend pas d'un meilleur partage des connaissances. Bien sûr, les ONG sont redevables à différents niveaux : aux populations et aux organisations du Sud pour lesquelles elles existent, aux membres de leur assemblée générale, aux donateurs et aux bailleurs de fonds. Mais,

contrairement au secteur privé, le « client » (population bénéficiaire) n'est pas nécessairement « le payeur » (bailleur de fonds). Elle peut s'en tirer – pour un certain laps de temps seulement - en s'abstenant de partager et de tirer les leçons des erreurs commises.

– Les compagnies privées valorisent la connaissance de l'entreprise comme un « actif intellectuel » pour renforcer leur avantage compétitif. La connaissance du développement est - ou devrait être – un « bien public » (bien que les ONG et les agences de développement « gardent » des savoirs pour des raisons de compétitivité).

– Enfin, la culture est très différente d'un secteur à l'autre. Ce qui fonctionne dans une entreprise privée où travaillent des « cadres dynamiques » ne peut pas être reproduit tel quel auprès de personnes motivées, il est vrai, par des convictions personnelles fortes, mais aussi écrasées par des exigences bureaucratiques.<sup>148</sup> On peut se demander aussi enfin si on doit les analyser en tenant compte des objectifs de l'ONG ? Selon Herman et Renz les échanges sociaux réalisés dans le Tiers secteur ne peuvent être réduits à la seule dimension économique ou même politique.<sup>149</sup> À notre avis, il y a deux possibilités pour les appréhender : à l'intérieur et à l'extérieur de l'organisation. La résultante de ces différents éléments associée à une stratégie et à un apprentissage organisationnel nous aideront à analyser notre problématique. Ces deux concepts seront analysés dans la section suivante. A la fin de la présentation de ces deux concepts, nous les résumerons dans un tableau de synthèse que nous utiliserons dans les études de cas, en disant dans chaque cas quel type de stratégie et quel type d'apprentissage organisationnel a servi et comment cela a été mis en pratique. Cette démarche a un avantage parce qu'elle peut servir de

---

<sup>148</sup> Geneviève G., *Etude de gestion de connaissances*, « d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG », COTA, Décembre 2006, p.19.

<sup>149</sup> Herman R., Renz D., *Theses on Nonprofits' organizational effectiveness*, Nonprofits and voluntary sector Quaterly, 1999, Vol.28(2), p.112.



repère ou de référence aux praticiens et aux potentiels acteurs qui aimeraient travailler dans le domaine des associations et des ONG.

### III.2 -La coopération au développement : la stratégie<sup>150</sup>

Nous avons, dans la précédente partie, montré les difficultés des définitions d'une O.N.G. en la qualifiant « d'auberges espagnoles », c'est-à-dire qu'elles englobent tout et leur contraire à la fois. Or, si elles sont amenées à occuper certains espaces laissés vacants par les Etats, cela nécessite une stratégie de leur part, car elles ne sont pas seules ; il y a des ONG concurrentes et d'autres acteurs. Ainsi, la stratégie serait un élément de la coopération au développement qui s'applique à de multiples réalités ainsi qu'à un environnement changeant ; et c'est par rapport à cet environnement qu'elle est nécessaire pour s'adapter aux comportements des acteurs, des groupes et des organisations. Elle est l'ensemble des manœuvres et décisions que l'association doit effectuer ou mettre en pratique pour atteindre ses objectifs et évoluer. Dans notre étude, elle importe pour trois raisons : le foisonnement des acteurs de la coopération non-gouvernementale, la concurrence entre eux, et l'évolution des pratiques de la coopération au développement.

Dans le premier cas, il faut souligner que la pluralité des acteurs a entraîné *ipso facto* la diversité de leurs missions et objectifs ; d'où il est nécessaire que l'ONG ait une stratégie propre pour les aborder parce que tous les acteurs n'ont pas les mêmes méthodes de fonctionnement (voir notre description des acteurs, chap.2)

---

<sup>150</sup> Sur la stratégie , on peut consulter les auteurs suivants: Andrew K., *The Concept of Corporate Strategy*, Homewood (Ill), Irwin, 1971. Ansoff H. I., *Corporate Strategy : An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*, New York, Mc Graw-Hill, 1965. Crosier M., et Erhard F., *L'acteur et le système*, Paris, Seuil, 1977. Taieb H., et Toulouse J-M., *la stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal (Que) : Les éditions. Transcontinental, inc, 1996.

Concernant la concurrence, elle est liée au fait que les partenaires préfèrent mettre à la disposition des ONG des moyens, mais ils exigent de ces dernières de rendre compte à la fin ; ce qui les pousse à adopter des stratégies parce que les moyens qu'elles ont ne sont pas disponibles éternellement. Enfin, l'adoption de la stratégie est nécessaire à cause de la coopération elle-même, car c'est un terrain mouvant, changeant, où les pratiques d'aujourd'hui peuvent se révéler dépassées ou prendre d'autres formes. Ainsi, la stratégie permet d'anticiper les événements. À ces trois raisons, il faut ajouter le fait qu'une ONG elle-même a besoin d'une stratégie pour son évolution. La stratégie peut être abordée sous plusieurs angles ; cependant dans le cadre de ce travail, nous nous focaliserons sur deux aspects : les définitions et les typologies. Notre but principal en prenant la stratégie n'est pas de faire son analyse exhaustive, mais plutôt de la présenter sommairement, tout en sélectionnant certains de ses aspects qui seront utiles à la suite du travail. Cette rubrique sera subdivisée en trois sections : l'historique du concept, ses définitions, ses typologies et ses applications.

### III.2.1 - Historique du concept de stratégie<sup>151</sup>

Les origines de la stratégie remontent dans l'histoire à ce que nous pouvons appeler aujourd'hui les stratégies de gestion de la "cité". Les philosophes grecs en ont abondamment fait son usage dans plusieurs domaines comme principe d'explication ; on peut citer entre autres le « holisme », le « réductionnisme »,

l' « hédonisme », etc. En dehors de la philosophie, le concept de la stratégie a été utilisé par les experts militaires dont les plus célèbres praticiens comprennent Sun Tsu, Alexandre le Grand, Napoléon et Von Clausewitz. Ainsi, l'art de la guerre de Sun Tsu (environ 500 av. JC), est fondé sur une doctrine stratégique

---

<sup>151</sup> Notre source principale est la note de synthèse 14 de Yousofzai F., *Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté*, Thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal, 2003, p.91. Pour une recherche approfondie sur la stratégie, on pourrait voir tout le chapitre 3.

et statique basée sur la « ruse », les « apparences trompeuses » pour abuser les ennemis, et ce par « voie détournée », par « l'adaptation à la situation », par des « manœuvres souples et coordonnées », et par la rapide concentration sur les points faibles de l'ennemi. Sun Tsu pensait que la seule constante dans la guerre est le changement. Contrairement à Sun Tsu qui était un « théoricien » en stratégie militaire, Alexandre le Grand (356-323 av J-C), roi de Macédoine et élève d'Aristote, était plutôt un praticien de la stratégie militaire. En peu d'années, il réussit à soumettre la Grèce révoltée et conquiert l'Égypte pour y fonder Alexandrie. Puis traversant l'Euphrate et le Tigre, il remporta sur les Perses la victoire décisive. Il s'empara de Babylone et s'est rendu jusqu'en Inde. Un autre praticien de la stratégie est Napoléon Bonaparte (1796-1821), empereur des Français de 1804 à 1815. Il remporta d'innombrables victoires militaires en Europe. Enfin, Von Clausewitz (1780 - 1830), général et théoricien militaire prussien, est un autre stratège militaire de renom. Après avoir lutté contre Napoléon, il créa l'académie de guerre de Berlin. Par ailleurs, son traité sur la guerre intitulée « *De la guerre* »(1832), a eu une grande influence sur la doctrine de l'état-major allemand, puis sur les créateurs de l'armée soviétique.

La stratégie a aussi influencé le champ politique dont Niccolo Machiavel (1469 - 1527) est l'un des maîtres incontestés avec *Le prince*. Historien et secrétaire de la chancellerie de Florence, Machiavel a accompli de nombreuses missions diplomatiques. Comme il était suspect aux yeux des Médicis, il se retira de la vie politique et précisa sa pensée dans *Le Prince*, écrit en 1513.

Après cette brève présentation de l'intérêt et de l'historique de la stratégie pour notre recherche, on peut sans exagérer dire qu'elle a été un moyen dont les humains se sont servis pour atteindre leurs objectifs. Pour la suite, nous compléterons cette partie par quelques définitions de la stratégie à travers les définitions de certains auteurs que nous aurons choisis. Ce choix est fait en tenant compte de la suite de notre exposé où il est question de présenter les modèles de stratégie. Ainsi, les définitions que nous évoquerons ici, auront un lien avec les différentes typologies.

### III.2.2- Définitions de la stratégie.<sup>152</sup>

Le plus souvent lorsqu'il s'agit de définir la stratégie, des difficultés apparaissent qui sont liées au terme même. Certains auteurs parlent de stratégie tout court, d'autres préfèrent l'appellation de gestion stratégique, d'autres encore parlent de décisions stratégiques. Notre objectif est de montrer à quoi sert la stratégie. Ainsi, quand bien même les définitions mettront l'accent tantôt sur la stratégie tantôt sur la gestion stratégique ou encore sur la décision stratégique, ici notre intérêt est de mettre en exergue comment les ONG s'en servent. Il convient de préciser aussi que dans la mesure où elle peut être utilisée dans plusieurs domaines, les définitions dont il est question ici sont intimement liées aux entreprises d'économie sociale de façon spécifique et par extension aux ONG ; l'entreprise étant considérée comme une unité économique de production qui peut être une firme, une société.

- Selon Allaire et Firsirotu, la stratégie est un « ensemble cohérent de choix et de mesures à prendre pour réaliser une certaine vision de l'entreprise et créer une valeur économique durable dans un contexte de marché donné ».<sup>153</sup> Dans cette définition, la stratégie se présente comme des dispositions à prendre pour permettre à l'entreprise d'être viable et performante ; la finalité ici touche donc deux aspects : la performance et la pérennité.

- Desforges tout en liant la stratégie à l'entreprise coopérative, la définit comme « l'analyse et [la] modélisation du contenu et du processus de formation du plan d'émergence, de croissance et de développement [de la coopérative], dans le

---

<sup>152</sup> La capacité stratégique d'une institution recouvre les habiletés dont elle fait preuve pour sélectionner et arbitrer. Selon les termes de Bo Carlsson, cela intègre les marchés, les produits, les partenaires, les compétences, les ressources, qui lui permettront d'optimiser son développement institutionnel.

<sup>153</sup> Allaire Y., et Firsirotu M., *Stratégies et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégique*, Montréal, Chenelière McGraw- Hill, 2004, p.2.

cadre de sa finalité propre ». <sup>154</sup> Comme on peut le remarquer, dans cette définition l'auteur tout en étant explicite sur l'ensemble des moyens à mettre en œuvre pour atteindre la performance et la pérennité, va plus loin en énumérant les différentes phases d'évolution d'une entreprise en parlant de l'émergence du développement et de la pérennité. Cette définition rejoint notre vision des choses dans la mesure où dans les différentes études de cas, nous tiendrons compte de ces différentes phases (E-C-P). À ces deux premières définitions, il convient d'en ajouter deux autres, celles de Giroux et Malo ; pour ces auteurs, la stratégie se réfère à la décision stratégique et à la gestion stratégique. Nicole Giroux parle de décisions stratégiques comme de « grandes décisions d'orientation qui ont un impact à long terme sur la définition de l'identité de la coopérative, de ses activités et de ses modes de fonctionnement. Ces décisions stratégiques ont généralement trait aux grands choix entrepreneuriaux, soit ceux des produits, des technologies et des marchés de l'organisation. » <sup>155</sup> Pour Malo et Côté « La gestion stratégique guide l'évolution d'une entreprise en amenant la direction générale à clarifier la vision du projet qu'elle a en tête et à assurer la cohérence des actions à mener ». <sup>156</sup> Ces deux auteurs mettent l'accent sur la décision stratégique ou sur la gestion stratégique comme nous l'avons annoncé ci-dessus. Les définitions ici visent la finalité de l'entreprise ; néanmoins certaines sont explicites tandis que d'autres le sont moins. Cette situation tient à la nuance qu'il y a entre gestion et décision ; la gestion serait la planification tandis que la décision viendrait à la suite de cette planification.

---

<sup>154</sup> Desforges J-G., et Vienney C., *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal, Les Éditions du Jour Inc.1980 - CIEM, p.424.

<sup>155</sup> Giroux N., « Participation et prise de décision stratégique ». *Coopératives et développement -Revue du C.I.R.I.E.C.*1992, vol. 24, no 1, p. 42.

<sup>156</sup> Côté M., et Malo M-C., *La gestion stratégique une approche fondamentale*, Boucherville, Gaëtan Morin, 2002, p.4.

L'intérêt de ces différentes définitions est qu'elles mettent l'accent sur l'évolution des regroupements tout en essayant également de montrer une certaine tension entre le militantisme des premières heures et la dimension que prennent les associations ; ainsi pour Desforges, « la stratégie [de l'entreprise coopérative] doit relever le double défi de satisfaire aux critères associatifs et aux conditions d'insertion dans une économie de marché à titre d'agent efficace »<sup>157</sup>, ou de situer la tension en relation avec le marché ; c'est la position de Malo<sup>158</sup>, pour qui un des défis de la gestion stratégique en économie sociale est de tenir compte de l'idéologie dominante dans laquelle les organisations évoluent sans toutefois la partager. De façon plus générale, Malo<sup>159</sup> précise que la stratégie peut exister sans toutefois être formulée, ce qui rejoint Mintzberg lorsqu'il dit que les décisions stratégiques ne reposent pas toujours sur une démarche délibérée et formalisée. Enfin, rappelons que la stratégie englobe aussi bien la réflexion stratégique que l'exécution.<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> Desforges J-G., et Vienney C., *op.cit.* p.302.

<sup>158</sup> Malo M-C., «La gestion stratégique de la coopérative et de [l'association d'économie sociale, 1ère partie: L'entrepreneur et son environnement]». *RECMA -Revue internationale de l'économie sociale*, no 281, 2001, p. 84-95.

<sup>159</sup> Malo M-C., « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1ère partie : L'entrepreneur et son environnement ». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, 2001a, no 281, p. 84-95.

<sup>160</sup> Les choix stratégiques peuvent être selon les cas, génétiques ou fonctionnels. Lorsque les orientations stratégiques sont déterminées par le groupement de personnes (l'association), à la lumière de leurs besoins, la détermination est dite génétique. Elle est fonctionnelle lorsque les orientations sont choisies selon les critères du marché, l'entreprise conditionnant alors l'utilisateur. La démarche stratégique peut-être aussi *délibérée* (la stratégie est alors planifiée, conçue intentionnellement), *émergente* (elle prend forme au fil des actions posées) ou *incrémentale* (elle se développe par tâtonnement, essais et erreurs, et constitue des solutions partielles qui évoluent en cours de route).

### III.2.3 - Les typologies de stratégie

Dans l'abondante littérature consacrée à la stratégie, nous avons choisi trois modèles qui sont des typologies élaborées par trois auteurs différents pour étayer notre grille d'analyse. La première appelée « typologie des modalités de développement des coopératives » a été élaborée par Desforges ; la deuxième intitulée « cheminement type des entreprises collectives d'usagers » vient de Malo et Vezina ; et enfin la troisième appelée « stratégies de créneaux » est d'Allaire et Firsirotu. Nous essayerons de les parcourir en les présentant sommairement dans cet ordre, tout en nous focalisant sur les aspects qui intéressent notre travail de recherche dans les cas pratiques.

### III-2.4 - La typologie des modalités de développement des coopératives : Desforges.<sup>161</sup>

L'auteur propose une typologie en cinq stratégies : l'émergence, le développement en surface, la polyvalence, la diversification et l'intégration en amont ou en aval.

- L'émergence : elle marque les débuts de l'entreprise ou d'une organisation ; les acteurs pendant cette phase travaillent en collaboration pour la réussite de leur entreprise. D'après l'auteur, l'émergence serait la stratégie où les membres de l'entité ou de l'association font face à des besoins non satisfaits et qu'ils tentent de résoudre par leurs propres moyens.

- Le développement en surface : c'est la phase où l'association progresse en taille et en nombre ; à ce niveau, l'entreprise est marquée par deux faits importants : elle peut chercher d'autres membres ou chercher à développer d'autres sections ou filiales.

---

<sup>161</sup> Pour une étude plus détaillée, voir Desforges J-G., et Vienney C., *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*, Montréal, Les Éditions du Jour Inc. - CIEM, 1980.

- La stratégie de polyvalence : c'est un processus où l'association limite son expansion géographique, mais répond à un éventail plus large des besoins des membres, multipliant les liens d'usage entre les membres et l'organisation. Selon l'auteur, cette stratégie a deux conséquences ; la première conduit à « un élargissement des activités de sociétaire qui sont coopérativisées »<sup>162</sup> tandis que la deuxième « a pour objectif ou pour effet de renforcer le jumelage association- entreprise ».<sup>163</sup>

- le développement par la diversification : comme le titre le laisse entendre le regroupement à cette étape a un bon niveau d'organisation et de développement ; on peut également supposer que l'entreprise a acquis un niveau d'expérience et une valeur ajoutée. C'est ce sens que l'auteur donne à l'objectif d'un regroupement : faire bénéficier aux membres de la valeur ajoutée issue de l'ajout d'activités à l'entreprise, en optimisant l'utilisation des équipements ou des expertises développées. C'est en ce sens qu'il dit que « La finalité coopérative est quand même visée au plan sociétal et macroéconomique ».<sup>164</sup>

- l'intégration d'activités en amont ou en aval : l'entreprise à ce niveau atteint un développement autonome et l'ajout d'autres activités peut se faire en amont ou en aval.

---

<sup>162</sup> Desforges J-G., et Vienney C., *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal: Les Éditions du Jour Inc. - CIEM, 1980. p.292.

<sup>163</sup> *ibid.* p.291.

<sup>164</sup> *ibid.*, p. 294.



### III.2.5- le cheminement type des entreprises collectives d'usagers : Malo et Vezina<sup>165</sup>

Les deux auteurs partent des travaux de Mintzberg pour élaborer leur typologie ; il s'agit de l'approche stratégique des configurations organisationnelles et des mécanismes de coordination. Ils distinguent dans l'évolution des associations trois grandes phases à l'intérieur desquelles sont déployées cinq stratégies. La première phase recouvre deux stratégies : l'expérimentation et l'innovation, et la troisième qu'ils désignent comme une phase de tension entre la standardisation et l'innovation.

La phase d'expérimentation consiste à identifier les besoins et à leur trouver des solutions appropriées ; cette phase marque le début des activités d'une association qui peut être marquée par une réussite ou un échec ; en cas de réussite, l'organisation évolue vers la seconde stratégie qui est l'innovation. En réalité, il s'agit de deux stratégies complémentaires en ce sens que la première permet d'évoluer vers la seconde.

La troisième phase qui regroupe en son sein la standardisation, la focalisation et l'hybridation, est marquée par une série de tensions où l'association est obligée de choisir. La focalisation a pour objectif de faire évoluer la structure vers une

---

<sup>165</sup>Malo M-C., et Vézina M., «Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles». *Économie et Solidarités*. Vol. 35, 2004, no 1-2, p. 100-120. On peut aussi se référer aux articles ci-dessous : Malo M-C., « La coopération et l'économie sociale». Montréal, 2001c Centre de recherche sur les innovationssociales(CRISES),ET0101. En ligne <http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0101.pdf>.

Malo, M-C., « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1ère partie : L'entrepreneur et son environnement ». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, 2001a, no 281, p. 84-95.

Malo M-C., «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2e partie : L'entreprise et ses orientations». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, 2001b, no 282, p. 84-94.

innovation plus poussée, tout en ciblant un groupe de membres restreint, et l'hybridation a pour finalité de répondre à un sociétariat plus large et diversifié.

### III.2.6-Les stratégies de créneau<sup>166</sup>

Elaborées par Allaire et Firsirotu, elles se focalisent sur deux stratégies : la stratégie de la spécialisation et la stratégie de la concentration. Ils partent du concept de créneau dans un marché qu'ils définissent comme un segment mal desservi par les généralistes ; le généraliste pour ces auteurs, c'est celui qui est à la recherche du profit ; ce qui suppose que le créneau est le domaine de ceux qui sont à la recherche de modes de consommation alternatifs, soit sur le plan du développement de liens sociaux, soit sur celui de l'éthique.

- La stratégie de spécialisation est une « confrontation frontale de la part d'une nouvelle firme spécialisée qui veut expulser les généralistes d'un segment de marché en concevant une façon nouvelle d'exploiter ce segment »<sup>167</sup>.

- La stratégie de concentration « se fonde soit sur la négligence et l'indifférence des firmes en place à l'égard de certains groupes d'acheteurs jugés « moins rentables », soit sur le fait que des contraintes opérationnelles ou stratégiques empêchent les généralistes de bien servir certains segments d'acheteurs ou d'exploiter certains territoires géographiques. »<sup>168</sup>

- Les stratégies des créneaux telles que présentées ne sont d'aucune utilité pour notre sujet, dans la mesure où les deux stratégies présentées sont celles utilisées par de grandes multinationales qui s'affrontent à "couteaux tirés" parce qu'ayant d'énormes moyens financiers ; pour les O.N.G. qui sont encore des structures légères, une telle stratégie serait de la pure théorie. Cependant, le

---

<sup>166</sup> Allaire Y., et Firsirotu M., *Stratégies et moteurs de performance: les défis et rouages du leadership stratégique*, Montréal, Chenelière McGraw-Hill, 2004.

<sup>167</sup> *Idem*, p. 397.

<sup>168</sup> Allaire Y., et Firsirotu M., *Stratégies et moteurs de performance: les défis et rouages du leadership stratégique*, op.cit. p.395.

terme « créneau » existe dans le langage courant des O.N.G. et signifie une nouvelle piste, une nouvelle brèche prometteuse, qui peut leur apporter des financements substantiels. Sous cet angle, le créneau est synonyme d'opportunité à saisir.

Les limites de la stratégie : elles viennent d'un constat ; la stratégie ou les stratégies permettent de prendre des décisions qui aident à occuper le marché ou à saisir des opportunités pour permettre à l'entreprise d'être performante et viable ; mais elles sous-estiment les expériences passées ou négligent de les prendre en compte alors que ces dernières permettent de sécuriser le présent et d'anticiper l'avenir. En ce sens, elles abordent les situations sous l'angle de l'utilité et de l'opportunité. Ainsi, pour compléter les insuffisances de la stratégie, nous avons trouvé bon d'ajouter l'apprentissage organisationnel à notre grille d'analyse dont les principes, loin de s'opposer, lui viennent en complément.

### III.3 - La coopération au développement et l'apprentissage organisationnel

L'apprentissage organisationnel prend aussi de plus en plus d'ampleur parce que les O.N.G., sous le coup des pressions dues à la mondialisation,<sup>169</sup> font face à des obligations de résultats ; cette obligation de résultat laisse supposer que la non-rentabilité ou les contre-performances d'une structure ou d'une association seront de moins en moins acceptées et feront planer des doutes sur son avenir. Dans cette situation, les O.N.G. sont obligées pour améliorer leurs performances de développer la culture de l'apprentissage. C'est dans cette perspective que dans les années 1990, le secteur des ONG a découvert les concepts d'apprentissage organisationnel et d'organisation apprenante utilisés dans le monde des affaires. Ceux-ci semblaient fournir aux ONG un cadre pratique permettant de répondre aux besoins d'apprentissage créés par l'évolution de leur rôle dans le domaine du développement. Dans notre texte, apprentissage

---

<sup>169</sup> Ces pressions ont amené plusieurs ONG à adopter une approche axée sur l'action ou « culture de l'adrénaline », où la production de résultats représente le principal critère de réussite.

organisationnel et organisation apprenante auront le même sens. Deux raisons peuvent être avancées pour expliquer la prise en compte de l'apprentissage organisationnel. La première tient au fait que l'environnement des entreprises est aujourd'hui plus complexe, et le besoin d'un apprentissage rapide et efficace s'en trouve naturellement avivé. La seconde raison est liée à une évolution plus générale des recherches portant sur les organisations et l'idée répandue selon laquelle l'apprentissage s'effectue tous les jours au travail. C'est un processus essentiel pour accroître les capacités des personnes et des organisations. L'apprentissage n'est pas qu'une question de connaissances, il implique les compétences, les idées, les croyances, les valeurs, les attitudes, les habitudes, les sentiments, la sagesse, les conceptions communes et la conscience de soi.<sup>170</sup> Ainsi, il englobe l'ensemble des efforts que nous réalisons pour assimiler, comprendre et réagir au monde qui nous entoure. L'apprentissage est, après tout, social. Pourquoi l'apprentissage rentre-t-il dans le cadre de notre travail ? La coopération au développement qui a pour soubassement l'aide, se présente comme un ensemble de moyens devant permettre la réalisation des objectifs de développement, où les acteurs échangent entre eux, ou mettent à la disposition des bénéficiaires divers moyens pour leur permettre en principe d'être performants et d'accroître leur production. Ainsi, on le retrouve dans tous les projets de développement, mais sous différentes formes. Par rapport à la première partie de cette thèse, elle figure dans le discours prononcé par le président des États-Unis Truman (*supra* chap.1 ) : « Je crois que nous devrions mettre à la disposition des peuples pacifiques les avantages de notre réserve de connaissances techniques afin de les aider à réaliser la vie meilleure à laquelle ils aspirent et, en collaboration avec d'autres nations, nous devrions encourager l'investissement de capitaux dans les régions où le *développement* fait défaut ». Ici, il se décline sous forme des « avantages de [...] réserve de connaissances techniques » ; de même, la célèbre citation de De Solages reprenant le proverbe

---

<sup>170</sup> Chetley A., et Vincent R., *Learning to share learning: an exploration of methods to improve and share learning*, London: Exchange, 2003. En ligne sur le site [www.asksource.info](http://www.asksource.info).

confucéen le mentionne plus expressément en termes [*d'apprendre à pêcher*] : « Si tu donnes à quelqu'un, un poisson, il le mange un jour, si tu lui apprends à pêcher, il mangera toute sa vie. »<sup>171</sup> Si l'on part des buts qui étaient préalablement fixés à l'aide au développement, nous dirons que l'apprentissage organisationnel en fait partie intégrante sous forme de transfert des technologies ; il devrait permettre aux peuples défavorisés d'acquérir des connaissances,<sup>172</sup> aux pays pauvres d'imiter, d'apprendre à partir de ces transferts pour se prendre en charge et assurer leur autonomie grâce à l'appropriation. Mais les travers de l'aide au développement ont fait que ces transferts ont vite montré leurs limites. Dans la mesure où la coopération non-gouvernementale se veut une rectification de la coopération gouvernementale, l'apprentissage organisationnel doit être à l'ordre du jour de ces pratiques. Alors comment peut-on le définir ?

---

<sup>171</sup> De Solages O., *Réussites et déconvenues du développement dans le tiers-monde: esquisse d'un mal-développement*, Paris, L'Harmattan, 1992, p. 25.

<sup>172</sup> L'instigateur de l'aide fut Domar dans son ouvrage *Capital Expansion, Rate of Growth and Employment*. Sa thèse se résume de la façon suivante dans ses grandes lignes : si certaines économies connaissent des difficultés de croissance, c'est parce qu'elles sont pauvres et qu'elles ont un stock de capital faible.

### III.4- Définitions de l'apprentissage organisationnel.

Il n'existe pas une définition fixe du concept ; les définitions varient selon les auteurs. A titre indicatif nous présentons ci-dessous un tableau des définitions selon les auteurs.

Auteurs	Définitions de l'apprentissage organisationnel
Cyert et March (1963)	Adaptation de l'organisation à son environnement
Argyris et Schön (1978)	Processus par lequel les membres d'une organisation détectent des « erreurs » et les corrigent en modifiant leur théorie d'action.
Duncan et Weiss (1979)	Connaissances des liens de causalité entre les actions de l'entreprise et les réactions de l'environnement
Kolb (1984)	Création de savoirs à partir de l'action organisationnelle.
Bennis et Nanus (1985)	Moyen par lequel l'organisation accroît son potentiel de survie grâce à sa capacité de négocier les changements de l'environnement
Fiol et Lyles (1985)	Processus d'amélioration des actions grâce à des connaissances nouvelles permettent une compréhension approfondie de l'entreprise et de l'environnement.
Levitt et March (1988)	Processus par lequel les organisations codifient les ingérences du passé et les transforment en routines

- Huber(1991)      Processus par lequel une unité de l'entreprise (personne, service, groupe) acquiert des savoirs potentiellement utiles à l'organisation et grâce auquel l'entreprise élargit son répertoire de comportements possibles.
- Dodgson  
(1993)            Processus par lequel les entreprises construisent, développent et organisent leurs connaissances en fonction de leurs actions et de leurs caractéristiques culturelles.
- Weick            et      Processus par lequel les interactions entre individus sont  
Roberts (1993) multipliées et coordonnées
- Ingham (1994)      Processus social d'interactions produisant de nouvelles connaissances et de nouveaux savoir-faire.
- Koenig  
(1994)            Phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.

Source : Leroy F., « L'apprentissage organisationnel : une revue critique de la littérature », Groupe ESC, Nantes Atlantique, 1998, pp. 2-3. En ligne [www.Strategie-aims.com](http://www.Strategie-aims.com).

Si les définitions varient selon les auteurs, on peut retrouver trois points communs : c'est un processus collectif, un moyen de capitalisation des connaissances et des pratiques, et un processus de changement de l'environnement. L'apprentissage enrichit ce que nous accomplissons individuellement et collectivement, ce qui le rend indispensable à l'efficacité organisationnelle, au développement de la qualité du travail, à la capacité d'adaptation et d'innovation de l'organisation ainsi qu'à sa pérennité. Il établit un lien entre le passé et l'avenir.<sup>173</sup> Selon Bruce Brutton, c'est un processus de développement qui conjugue la réflexion et la pratique.<sup>174</sup> Dans notre cas, il sera défini comme un phénomène collectif d'acquisition et d'élaboration de compétences qui, plus ou moins profondément, plus ou moins durablement,

---

<sup>173</sup> Par rapport au passé et à l'avenir, Lazaric N., parle d'un « existant » et de Dans un « existant », l'apprentissage porte plutôt sur « un existant » c'est-à-dire des règles ou procédures déjà à l'œuvre. Dans « ce que l'on ne connaît pas » l'apprentissage pourra être orienté vers « ce que l'on ne connaît pas ». Voir Lazaric N., et Monnier J.M., *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Economica, 1995.

March J.G, lui fait la distinction entre « changement dans la règle » et « changement de règle » ; voir March J.G., « *Décisions et organisations* », Les Éditions d'Organisation, cité par Colletis G., « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? » *Cahiers du GRES*, n° 2007 – 03, Février 2007, p.9.

<sup>174</sup>Brutton B., « Learning for change : principles and practices of learning organizations », sundbyberg, Swedish Mission Council, 2002. Praxis Paper N°3. [www.missioncouncil.se/publikationer/skrifter/Learning\\_for.pdf](http://www.missioncouncil.se/publikationer/skrifter/Learning_for.pdf). Sept raisons peuvent justifier l'usage de l'apprentissage dans le domaine des ONG ; il s'agit de 1) la nature même du développement ; 2) le renforcement de l'efficacité organisationnelle ; 3) le développement des capacités organisationnelles ; 4) la nécessité pour les ONG d'utiliser au mieux leurs ressources limitées ; 5) le renforcement des partenariats ; 6) l'écart entre le S&E et la planification ; 7) la contribution que peut apporter l'apprentissage à la santé de l'organisation.



modifie la gestion des situations et les situations elles-mêmes.<sup>175</sup> Cette définition à notre avis est pertinente pour trois raisons principales :

- elle prend en compte le passé et l'avenir ;
- elle met en avant l'expérience individuelle et collective ;
- elle privilégie l'efficacité organisationnelle, le développement de la qualité du travail, la capacité d'adaptation et d'innovation de l'organisation ainsi que sa pérennité, qui sont dans le domaine des ONG des éléments importants permettant d'accroître leur performance.

Par rapport à notre sujet, l'apprentissage est un concept qui cadre bien en ce sens qu'il s'échelonne dans le temps, il s'applique à la fois sur le plan individuel et collectif, et enfin dans nos cas pratiques où nous distinguons l'émergence, la consolidation et la pérennisation, il permet de suivre le processus pour anticiper les événements par rapport à un problème ou à un projet productif inédit. Par problème ou projet productif inédit, on peut entendre toute situation où un (ou plusieurs) acteur(s) cherche(nt) à réaliser un objectif non donné à l'avance, - du moins dans sa totalité - et ce, par une combinaison de moyens et compétences originaux, c'est-à-dire jamais produite comme telle dans le passé.<sup>176</sup> Cette dernière partie est d'une importance capitale en ce sens que l'apprentissage organisationnel ne se fait pas en un jour ; c'est un processus étalé dans le temps, qui s'effectue par tâtonnements, ou rien n'est donné d'avance comme acquis et où tout est toujours en perpétuel recommencement ou en constante recherche ; ce qui suppose pour reprendre la terminologie de Richaudeau que «

---

<sup>175</sup> Koenig Gérard, « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p.4.

<sup>176</sup> Colletis G., « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? » *Cahiers du GRES*, n° 2007 – 03, Février 2007, P.4.

Le temps ne soit pas de l'argent »<sup>177</sup> donc il faut plus de patience. Sous cet angle, l'apprentissage serait « apprendre à être un acteur dans un système complexe où sont logés d'autres acteurs ; ce (serait) acquérir des mécanismes de représentation qui prennent en compte les représentations des autres acteurs, (...) élaborer avec les autres des représentations communes.<sup>178</sup> L'apprentissage collectif (serait) donc, par nature, systémique au sens que c'est un processus d'interaction entre différents projets individuels, différentes connaissances, contraintes, influences ; (...) un tel apprentissage (serait) collectif, ou plus précisément, interactif, comme toute action, tout essai d'un acteur qui induit quelque chose (une réponse) auprès d'autres acteurs à travers le système ». <sup>179</sup> Ce qui fait qu'il est à la fois apprentissage organisationnel et gestion des connaissances. (voir tableau ci-dessous)

Tableau montrant les liens entre l'apprentissage organisationnel et la gestion des connaissances<sup>180</sup>

L'apprentissage organisationnel :

- est l'utilisation intentionnelle de processus d'apprentissage individuels et collectifs en vue d'une transformation continue du comportement organisationnel afin de répondre toujours mieux aux besoins des parties prenantes.
- donne un but précis à l'utilisation des connaissances.
- est toujours spécifique au contexte.

L'apprentissage a pour but de résoudre des problèmes ou de faire face à des

La gestion des connaissances :

- est le processus systématique par lequel les connaissances nécessaires à une organisation sont acquises, synthétisées, stockées, extraites et utilisées.
- est un moyen de favoriser l'apprentissage organisationnel.
- peut être indépendante du contexte. Par exemple, il est possible de développer et de diffuser des pratiques exemplaires sans connaître le contexte dans lequel elles peuvent être mises

<sup>177</sup> Richaudeau F., *Les dictionnaires du savoir moderne : théories et pratiques de l'action*, Édition CEPL, Paris, 1970, P. 46.

<sup>178</sup> *Ibid.*, p.5.

<sup>179</sup> Colletis G., « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? » *op.cit.*, p.9.

<sup>180</sup> Source : Britton B., « L'apprentissage organisationnel dans les ONG : créer le motif, les moyens et l'occasion », INTRAC, 2005, Praxis Paper No. 3, p.9. En ligne [www.intrac.org](http://www.intrac.org).

défis et les connaissances sont choisies en fonction de leur utilité dans ces circonstances précises.

- est généralement déterminé par la demande.

en œuvre.

- est généralement déterminée par l'offre.

Les concepts de base pour l'analyse des ONG dans la coopération au développement

	Objet et domaine d'analyse
concepts choisis	
<b>stratégies</b>	1-Quels sont les voies et moyens que l'ONG utilise pour atteindre ses objectifs dans un contexte où prolifèrent plusieurs acteurs?  2-Comment les utilise-t-elle pour se consolider et se pérenniser ?
<b>Apprentissage organisationnel</b>	Comment l'ONG capitalise t-elle ses expériences passées et actuelles pour évoluer ?

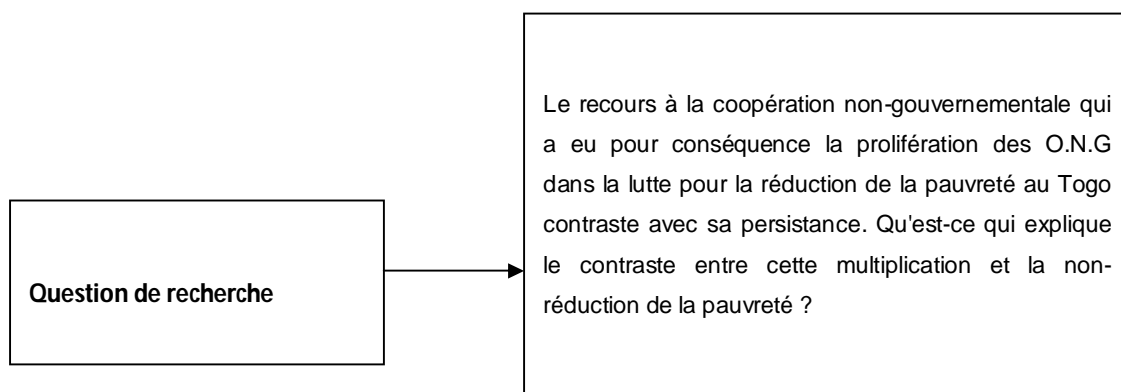
Source: Reconstitution de l'auteur à partir de ses lectures.

### Conclusion du chapitre III

Notre cadre conceptuel ou grille d'analyse se focalise sur la coopération au développement qui est une forme d'action collective, mais face aux difficultés pour cerner ses contours, nous nous sommes limités à la stratégie et à l'apprentissage organisationnel. Sur le plan pratique, dans la mesure où la coopération au développement ne peut pas non plus être étudiée comme telle parce qu'elle est composée d'une multitude d'éléments, cela nous a amené à choisir deux éléments importants qui cadrent bien avec notre sujet : la stratégie et l'apprentissage organisationnel. Le premier permet à l'association de planifier et d'orienter ses objectifs dans un environnement concurrentiel et mouvant tandis que le second permet à l'association de capitaliser ses expériences passées pour prévoir l'avenir. Dans la réalité, les deux sont complémentaires.

## Chap.IV :

### Problématique et méthodologie de recherche



Dans ce chapitre, il est question de montrer comment procéder concrètement à l'analyse des associations et ONG en vue de répondre à l'interrogation principale de notre recherche. La présentation de ces différents points se fera en deux

parties. La première sera consacrée à l'énoncé de la problématique (I) et la deuxième à la méthodologie de recherche (II).

#### IV.1- Enoncé de la problématique de recherche

Nous commencerons avant l'énoncé de cette problématique par une brève présentation de la situation, pour ensuite envisager les différentes hypothèses nous permettant de répondre à la question de recherche, car comme le dit bien Fourastié, « C'est la naissance d'une hypothèse valable qui est à l'origine du progrès scientifique »<sup>181</sup>. Nous le faisons parce que dans l'étude de cas, la réalité peut paraître quelques fois d'un tout autre ordre dans la mesure où les solutions théoriques ne sont que des cadres de résolution anticipés des problèmes posés. Cette section comprend deux rubriques : une consacrée aux préalables à la problématique et l'autre aux différentes hypothèses de travail.

##### IV.1.1- Préalables à la problématique.

Par préalables, nous entendons ce qui doit être fait, dit ou examiné d'abord avant la problématique. Ce détour vaut la peine parce qu'on ne peut pas commencer brusquement à présenter nos hypothèses sans exposer brièvement la situation, comment est né le problème. Cependant, il ne s'agit pas non plus de revenir sur ce qui a été dit dans la première partie de cette thèse concernant le développement, mais de relater en quelques phrases le contraste entre la prolifération des O.N.G. et la non-réduction de la pauvreté qui est un paradoxe ; la logique aurait été que la prolifération des O.N.G réduise ou éradique la pauvreté. Sa persistance a conduit la communauté internationale à mettre l'aide au développement à la disposition des pays pauvres en général et de l'Afrique en particulier. Limitée au début aux seuls Etats souverains dans le cadre de la "coopération au développement", elle a fait l'objet de vives critiques depuis qu'elle n'a pas donné les résultats escomptés. Cela est dû à ses dérives

---

<sup>181</sup> Fourastié J., *Les conditions de l'esprit scientifique*, Paris, Gallimard, 1966, p.54.

qui sont elles-mêmes liées à l'organisation et aux structures de développement mises en place après la Deuxième guerre mondiale, qui ont conduit à une division manichéenne du monde : les pays développés d'un côté et les sous-développés de l'autre. De cette division, est née une nouvelle donne où le pays développé devient la référence obligée que le pays sous-développé doit suivre et chercher à rattraper ; et le sous-développement devient un retard qu'il faut combler. Cette vision du développement et de la coopération laisse peu de places à l'homme et au social. Le développement sous cet angle a conduit à un échec lequel s'explique par une conception étroite des réalités parce qu'il ne prend pas en compte la diversité des problèmes sociaux dans le monde. Alors se pose la question suivante : existe-t-il une autre façon de penser l'aide au développement ou le développement tout court ? La réponse à cette question se traduit par l'apparition d'une nouvelle façon de penser l'aide en général et la coopération singulièrement. Elle s'est faite autour d'une articulation entre développement et société avec pour objectif principal la focalisation sur les maux qui minent l'épanouissement de l'homme. Cette initiative est connue sous l'appellation de coopération non-gouvernementale. Dans cette nouvelle perspective pour une coopération juste, il en ressort « une nouvelle approche des problèmes, fondée sur la conscience que les développements s'enracinent dans les réalités socioculturelles ».<sup>182</sup> Cette nouvelle approche est un processus de développement participatif qui se focalise plus sur tous les acteurs sans toutefois abandonner la coopération centralisée. Avec cette nouvelle forme de coopération, on passe d'une relation de coopération verticale (celle qui était en vigueur entre les Etats) à une coopération horizontale où les acteurs n'imposent plus leur point de vue, mais les partagent avec les autres acteurs de leur champ ; ce qui aboutit à une décentralisation de l'aide au développement avec une diversité d'acteurs et d'organismes intermédiaires de développement. Dans ce foisonnement d'acteurs, la société civile qui était jusque-là presque "invisible" ou marginalisée dans la coopération centralisée devient un acteur incontournable ;

---

<sup>182</sup> Seralgeldin et Taboroff, « Culture et développement en Afrique », in *Actes du colloque de Washington*, Washington, Banque mondiale, 1992, p.15.

elle se manifeste entre autres par l'émergence et la consolidation des O.N.G. qui prennent de plus en plus la place de l'État dans la canalisation de l'aide au développement aux bénéficiaires. Cette intervention des O.N.G. dans le champ de la coopération internationale n'est pas exempte de critiques. D'aucuns penseraient qu'elles seraient des auxiliaires de choix dans la transition de l'économie de marché et de la privatisation des Etats. Pour d'autres, elles sont des entreprises de moralité et de normes économiques, éducatives et sanitaires. Pour d'autres encore, elles seraient comme un parangon associé à des mouvements de contestation de l'échange inégal entre pays, des pratiques des firmes, si elles ne sont pas alliées même de ses mouvements. En réalité, les O.N.G ne forment pas une entité homogène ; on en trouve qui sont à la fois « attestataires » et « contestataires » selon les situations, les périodes et les motivations. Dans la plupart des cas, leurs interventions varient d'un extrême à l'autre. Cette intervention à travers la coopération non-gouvernementale pour l'éradication de la pauvreté aurait pu conduire à des résultats meilleurs. Mais à la surprise générale et contre toute attente, on assiste à une paupérisation croissante des populations. Ce qui nous fait dire que malgré le recours à ce type de coopération, la réduction de la pauvreté n'est pas d'actualité au Togo.

#### IV.1.2-Intérêt de l'étude.

Il se situe à trois niveaux différents : personnel, social et académique. Nous essayerons de les présenter succinctement. Au niveau personnel, l'intérêt de cette recherche est lié à ma personne. Depuis mon enfance, j'ai suivi mes parents, mon père était alors pasteur de l'Eglise Evangélique du Togo devenue aujourd'hui Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo suite à la multiplication des sectes et d'autres dénominations.<sup>183</sup> Au cours de cette période, j'ai eu à constater la grande misère des populations dans les districts qu'il dirigeait. Alors je lui ai demandé un jour : « Pourquoi les Blancs qui ont amené l'Église ne

---

<sup>183</sup> Adawonu K.P., La crise du christianisme institutionnel au Togo, Mémoire de Master recherche, sous la direction de Rognon F., Strasbourg, Université de strasbourg, 2006.



peuvent pas aider les paroisses à mettre des structures pour se prendre en charge ? ». Il m'a dit que cela a existé, mais faute d'être bien gérées, les structures ont disparu de même que les bienfaiteurs. Alors naquit en moi dès lors la curiosité de connaître comment s'organise la gestion au niveau des petits groupes. Le deuxième aspect sur le plan personnel, c'est la présence dans mon village natal d'un missionnaire américain du nom de James, qui a mis sur pied de multiples projets de développement parmi lesquels une association de mise en commun de l'argent gagné par les femmes du marché dudit village. Cette entreprise a évolué et est devenue 40 ans après en 2009 une banque dénommée Bororec- Togo.<sup>184</sup> Le troisième aspect au niveau personnel et qui est complémentaire aux deux premiers est que j'ai eu à militer dans la Paroisse Francophone Internationale de Lomé, dans la Commission Solidarité Développement dont j'ai été le président en charge des projets de développement (nous reviendrons dans la partie pratique sur cette structure qui nous servira comme étude de cas). Sur le plan scientifique ou académique, il vient d'un constat : l'enracinement du néolibéralisme dans les différentes sphères de la société a entraîné un étiollement du rôle de l'État dans le développement sans toutefois l'abolir ; d'où tout un pan de ses activités de développement a été rétrocédé au tiers secteur dont font partie les O.N.G. et les associations. Or dans beaucoup de pays, il n'existe pas de supports pouvant guider ceux qui seraient tentés de connaître ce domaine. Ainsi, cette thèse constitue une base de travail qui peut les aider et pourrait aussi servir les Etats, les institutions internationales, les Eglises et autres organisations qui aimeraient s'impliquer dans le domaine du développement.

Dans une autre vision, cette recherche peut aider à pallier au manque de documentations parce que le plus souvent dans le domaine des O.N.G, pour ce qui concerne l'Afrique et plus spécialement le Togo, on note un foisonnement de documentations qui sont le fruit des expériences individuelles ou des groupes spécifiques qu'on ne saurait étendre à toute la société ou à tout le pays. D'autre

---

<sup>184</sup> Nous la retiendrons pour notre étude de cas.

part, il s'agit de documents qui sont le plus souvent limités à quelques dizaines de pages ne reflétant pas le phénomène O.N.G. Enfin, il s'agit aussi d'éviter l'amalgame entre un travail scientifique et une observation empirique qui nécessite d'être traitée et validée.<sup>185</sup>

#### IV.1.3- Problématique de recherche

Le recours à la coopération non-gouvernementale, qui a eu pour conséquence la prolifération des O.N.G. et leur implication croissante dans la lutte pour la réduction de la pauvreté au Togo, contraste avec sa persistance croissante. Qu'est-ce qui explique le contraste entre ce recours accru à ce type de coopération et la pauvreté grandissante des populations togolaises ?

#### IV.1.4. Hypothèses de recherche

Avant de développer notre problématique et les différentes hypothèses de recherche qui y sont liées, il convient de faire quelques remarques préliminaires. D'abord, par rapport à notre thème, nous cherchons à analyser la question sous l'angle des relations entre les bailleurs de fonds et les O.N.G. Il n'est pas question ici de chercher ce qui pousse à la mobilisation dans les ONG ; elles sont déjà en place. Il est question ici de voir pourquoi, malgré la mobilisation, la pauvreté persiste. Ce qui nous conduit, pour bien cerner la situation, à présenter d'abord dans la revue littéraire les différentes variantes des O.N.G. en partant des mouvements sociaux, des organisations de l'économie sociale et solidaire, et des organisations de l'économie populaire. Le

---

<sup>185</sup> Il est à noter que ce dernier point est très intéressant à plus d'un titre : nous avons noté dans beaucoup de domaines, et surtout en Afrique, que tout le monde sait beaucoup de choses ou le prétend, surtout en politique. Le plus souvent lorsque survient un événement, au lieu de prendre du recul et de bien l'analyser, beaucoup accusent la métropole ou l'Occident d'être à la base. De même dans le domaine des O.N.G. et des associations, lorsqu'elles sont interrogées sur les raisons de leur échec, la réponse qui vient le plus souvent est : pas de financement, alors qu'on sait que certaines O.N.G. ont échoué tandis que leur situation financière était bonne.

but de cette présentation est de montrer la genèse de ces entités, ce qui contribue en partie à mieux les comprendre pour ne rien laisser dans la réponse à notre question de recherche. Cependant, une question se pose : les O.N.G. étant classées dans le tiers secteur, c'est-à-dire entre l'État et le secteur privé, on peut se demander si elles peuvent, à elles seules, réduire la pauvreté ? Il s'agit d'une question pertinente dans la mesure où les secteurs étatique et privé n'ont pas pu atteindre cet objectif dans ces pays pauvres. Ce problème ne se poserait pas si on était dans les pays développés, ces derniers ayant connu une période de prospérité ; mais dans les pays en développement, il est à l'ordre du jour d'abord parce que nous n'avons pas atteint cette phase de prospérité, ensuite nos structures d'organisation n'ont pas permis de développer un secteur public digne de ce nom et un secteur privé autonome ; tout était bâti sur des aides au développement. Malgré la logique de cette argumentation, d'aucuns pouvaient toujours penser qu'elle n'est pas suffisante pour s'aventurer dans une telle recherche. Mais le problème se pose en termes nouveaux : après les échecs des politiques de développement dans les pays pauvres, les bailleurs de fonds dans la perspective d'une consolidation de l'autonomie de ces États ont réduit leurs dépenses dans le cadre des Programmes d'Ajustement Structurels (PAS)<sup>186</sup> en

---

<sup>186</sup> Voir Maldonado C., Badiane C., Miélot A-L., *Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone*, SEED Document de travail no 24, P.4. Les premières politiques étaient déflationnistes et visaient à réduire le déficit de la balance des paiements. Les classes moyennes et les couches sociales urbaines pauvres ont été les plus touchées par les suppressions d'emplois, la détérioration des services publics et la réduction des subventions à la consommation.

- Les effets néfastes de la stabilisation sur le bien-être social ont entraîné dans un deuxième temps la mise en œuvre d'une politique moins attachée à la déflation et plus axée sur la stimulation de l'économie par la déréglementation et la privatisation. Ces politiques, génératrices de nouvelles tensions sur le marché du travail ont encore entraîné une expansion des activités informelles en milieu urbain.
- Le troisième type de politique s'attachait à restructurer l'économie en profondeur et à lui donner une base solide de croissance économique. On s'est aperçu que les préoccupations sociales

confiant une part importante des aides au développement aux O.N.G et associations qui s'occupent désormais des projets de développement économique et social. C'est dans ce cadre que se pose la question du rapport entre la multiplication des O.N.G et la persistance de la pauvreté. C'est la raison pour laquelle nous présenterons la typologie de la pauvreté dans les pays pauvres ou en développement, pour bien cerner les différentes questions qui y sont liées. Cet exercice avait un double objectif : présenter non seulement une typologie de la pauvreté, mais aussi exposer ses aspects dynamiques. Dans cette recherche, il y a une mobilisation, et les associations ou ONG ont été constituées, mais les résultats n'étant pas satisfaisants, il ne s'agit plus ici de chercher « le pourquoi » mais le « comment » de la mobilisation. En d'autres termes, cela signifie que le changement, n'est pas visible.<sup>187</sup> Le changement, rappelons-le ici peut être compris de deux manières : selon Mandon comme « le produit observable d'une action qui résulte dans certaines conditions de processus et de mécanismes sociaux mettant en cause un certain nombre d'agents ou de facteurs plus ou moins déterminants »,<sup>188</sup> ou selon Rogel comme « l'ensemble des transformations qui touchent une collectivité et non une personne seule ; des changements d'ordre divers qui peuvent être aussi bien économique, culturel ou politique, et surtout des changements qui ont un caractère irréversible et affectent le fonctionnement de la société dans son

---

doivent être prises en compte parce que la croissance future dépend d'une population en bonne santé, d'une force de travail bien nourrie et instruite. Toutefois, les nombreuses contraintes structurelles persistent encore et inhibent le développement d'une démocratie authentique.

<sup>187</sup> Concernant l'impact des donateurs sur les ONG voir les deux contributions : Edwards M., et Hulme D., 1-) *Beyond the magic bullet, NGO performance and accountability in the post cold war world*. Earthscan et West Hartford :Kumarian Press, 1995. 2-) *Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations*. World Development , 961-973, Volume 24, 1996.

<sup>188</sup> Mandon D., *Culture et changement social, approche anthropologique*, Lyon, Chronique sociale, 1990, p.27.

ensemble ». <sup>189</sup> On peut supposer que la mobilisation a des failles ; dans ce cas, il y a lieu de chercher en principe dans trois directions : les acteurs, les moyens et le phénomène combattu ici, la pauvreté. Or, si cette la pauvreté persiste, cela ne vaut plus la peine de le faire ; ce qui réduit du coup notre champ d'investigation à deux points : les acteurs et les moyens. D'une manière générale, on peut l'expliquer par l'absence de synergies entre les acteurs eux-mêmes d'une part, et d'autre part entre les acteurs et leurs moyens. Sous cet angle, on peut supposer que la mobilisation s'est essouffée ou s'essouffle au niveau des acteurs par manque de moyens. Dans la mesure où la pauvreté est là observable, les recherches se feront au niveau des acteurs<sup>190</sup> et des moyens.<sup>191</sup> Sur le plan méthodologique, on peut se demander à quelle étape a eu lieu cet essoufflement : émergence - consolidation – pérennisation.

---

<sup>189</sup> Rogel T., *Le changement social contemporain*, Paris, Rosny, Breal, 2003, p.9.

<sup>190</sup> Ici les acteurs désignent les parties prenantes : les bailleurs de fonds, les ONG et les associations

<sup>191</sup> Les moyens concernent à la fois ceux des bailleurs de fonds, des ONG et des associations.

Nous résumons l'ensemble des hypothèses au nombre de quatre dans le tableau ci-dessous.

<b>Hypothèses</b>	<b>Formulation des hypothèses</b>
<b>H1</b>	La religion (le christianisme) est un facteur de regroupement.
<b>H2</b>	Les ONG ne créent pas de richesses, leurs productions <sup>192</sup> et consommations sont insuffisantes.
<b>H3</b>	Les ONG manquent de moyens financiers, techniques et humains.
<b>H4</b>	Leurs actions sont localisées.

#### IV.2-Méthodologie de recherche

Cette partie comprend cinq rubriques ; il s'agit de dire comment nous procédons à la collecte des données et comment nous les utilisons. Dans une première rubrique, nous aurons la recherche documentaire ensuite l'étude de cas, l'entretien semi-dirigé, le choix des sites, et enfin la démarche dans l'analyse

---

<sup>192</sup> L'activité de production est entendue ici au sens large du terme, comme un travail physique ou intellectuel fourni pour la transformation de la matière en biens ou services consommables. Elle couvre tous les secteurs (primaire, secondaire et tertiaire). Comme telle, elle peut englober l'agriculture (primaire), les produits manufacturés (secteur secondaire) et les services (tertiaire).

des observations, des enjeux théologiques et analyses évaluatives, et enfin les résultats.

#### IV.2.1- La recherche documentaire.

C'est le premier élément qui nous permet de nous orienter. Elle peut être considérée comme le point de départ d'un travail de recherche qui va permettre de se familiariser avec le sujet de recherche, elle permet aussi d'avoir une vue générale et de faire des recoupements pour voir les écarts entre la théorie et la pratique, et permet aussi de confronter les hypothèses à la réalité. Selon Jodelet, cette méthode s'avère un outil précieux pour la préparation du chercheur, notamment dans la phase exploratoire de l'enquête : « Il est souhaitable, autant que faire se peut, d'asseoir la recherche de terrain par une étude documentaire concernant le milieu et le problème que l'on va étudier. Il s'agit, d'une part, par la lecture d'études scientifiques, de documents d'archives ou de presse, de s'informer sur, se familiariser avec, la situation que l'on va rencontrer ; d'autre part, d'en connaître l'histoire ; enfin de formuler certaines hypothèses pour aborder le terrain ». <sup>193</sup> Cependant, elle ne permet pas à elle seule d'avoir une recherche de qualité parce que les conditions de production varient dans le temps et dans l'espace ; d'où l'étude de cas.

#### IV.2.2-L'étude de cas

Les organisations d'économie sociale sont généralement des initiatives de la société civile qui au départ sont de petite taille. Elles sont souvent relativement homogènes au niveau de la composition de leurs membres. Elles répondent à un besoin ressenti par eux (production, financement, logement, éducation et formation, soins de santé primaires, alimentation, etc.). Le rythme de développement des activités ainsi que le mode d'organisation, de fonctionnement interne et de contrôle s'adaptent bien aux réalités locales, ce qui confère à ces organisations une assez grande flexibilité. La mobilisation sociale

---

<sup>193</sup> Jodelet D. , *Les représentations sociales*, Paris, PUF, 2003, p. 157.

des acteurs (dans les demandes et les pratiques des populations) qui les accompagnent généralement, peut faire d'elles des instruments de développement durable. L'étude de cas se justifie ici pour la raison que le plus souvent, « Les études sur les controverses (scientifique et technique) tendent à recourir à l'étude de cas ».<sup>194</sup> Le recours à des études de cas détaillées est aussi l'un des meilleurs moyens de tester rigoureusement un argument théorique compliqué.<sup>195</sup> L'étude de cas multiples nous permet d'isoler quelques problèmes majeurs auxquels le secteur des ONG fait face dans le cadre d'une analyse exploratoire. Comme l'affirme J. Hamel, la méthode de l'étude de cas, « n'a d'intérêt qu'à titre de démarche exploratoire qui, pour donner forme à une étude, a besoin d'être confortée, pour ne pas dire régénérer au moyen de méthodes proprement dites »<sup>196</sup>. En réalité, si on trouve les ONG partout, c'est un secteur mal connu ; ainsi, l'étude de cas permet de les analyser finement pour connaître leurs difficultés et leurs potentialités ; comme le fait remarquer Yin,<sup>197</sup> une étude des cas est une recherche empirique qui :

- 1 - traite d'un phénomène contemporain dans son contexte,
- 2 - est caractérisée par le fait que les frontières entre le phénomène et son contexte ne sont pas claires,
- 3 - comporte une abondance de variables pertinentes ;
- 4 - s'appuie sur une multitude de preuves qui doivent converger ;

---

<sup>194</sup> Bowden G., « Coming of age in STS: Some Methodological Musings ». In *Handbook of Science and Technology studies*, sous la direction de Sheila Janasoff, Gérald E,Markle, James C. Petersen et Trevor Pinch, page 78 Thousand Oaks (calif) :Sage Publications, 1995.

<sup>195</sup> Woolgar S., « Science and Technology Studies and the Renewal of social theory » in *Social Theory and Sociology. The classics and Beyond*, sous la direction de S.P. Turner. Cambridge (Mass) Blackwell, 1997, p.254.

<sup>196</sup> Hamel, J., *Étude de cas et sciences sociales*, Montréal, L'Harmattan, 1997, p.9.

<sup>197</sup> Yin R.K., *Case Study Research: Design and methods*, Thousand Oaks, Sage Publications, 2003, pp. 14-15.



5- est orientée par un cadre théorique existant.

L'étude de cas permet également de mieux appréhender les potentialités des ONG et d'identifier les principales contraintes d'ordre économique, financier, institutionnel et social qui menacent ou entravent leur développement. Nous étudierons des projets et des programmes (réalisés ou en cours) d'appui aux organisations d'économie sociale mis en œuvre par des acteurs locaux et extérieurs (description des objectifs, méthodes, moyens et résultats). Il existe plusieurs types d'O.N.G, mais l'ensemble des organisations que nous étudierons sera abordé sous l'angle de l'input et de l'output, c'est-à-dire qu'elles reçoivent pour produire ou offrir des services ; elles peuvent aussi à partir de leur besoin prendre des initiatives. De manière générale, il s'agira de voir quels espoirs on peut placer dans ces organisations (populaires) pour la satisfaction des besoins essentiels des populations. Ceci nous amène à ajouter une autre méthodologie complémentaire : l'entretien semi-dirigé.

#### IV.2.3-L'entretien semi-dirigé<sup>198</sup>

Après la recherche documentaire, et le choix de la procédure qui permettent de confiner l'objet de recherche, une partie du terrain est déblayée ; mais cela ne veut pas pour autant dire que c'est la fin des difficultés dans l'élaboration de cette méthodologie. D'autres problèmes demeurent encore ; ils concernent les points de vue des adhérents, leurs expériences, le sens qu'ils donnent à l'action, etc. Ainsi pour bien cerner certains de ces points, nous recourons à l'entretien semi-dirigé. C'est une technique de recherche qui permet d'avoir accès aux points de vue des autres personnes, à leur expérience, au sens qu'elles donnent à l'action ; elle permet aussi de rendre compte des systèmes de représentation sociale des individus. Ici, les points de vue personnels, les expériences permettent d'approfondir la recherche ; ainsi, leur complémentarité est un gage d'une connaissance authentique et singulière du terrain. L'entrevue semi-dirigée permet « d'avoir accès au point de vue des personnes, à leur expérience vécue, au sens qu'elles donnent à leurs actions. Elle permet de rendre compte des systèmes de représentations et de pratiques sociales des individus ». <sup>199</sup> Pour Crozier et Friedberg, <sup>200</sup>un entretien permet d'avoir des informations sur quatre points : a) les activités telles qu'elles sont perçues par les acteurs et telles qu'ils les conduisent, avec les contraintes et les difficultés ; b) les relations qui les unissent les uns aux autres avec les conflits et les solutions pour y remédier ; c)

---

<sup>198</sup> Selon Quivy R., et Van Campenhoudt L., on dit qu'un entretien est semi-dirigé, quand il est conduit par le chercheur sur la base d'un schéma d'entretien qui laisse tout de même place à la flexibilité. Ce schéma est construit de manière souple afin d'obtenir des enquêtés de l'information relative à l'objet d'étude. Le déroulement de l'entretien semi-dirigé ouvre un espace d'improvisation en ce sens qu'il n'est ni entièrement ouvert, ni entièrement dirigé par des questions précises. C'est sur la base de questions ouvertes que le chercheur conduit l'entretien. Cela a pour objectif de « laisser venir » l'interviewé à lui. (cf. Quivy R., et Van Campenhoudt L., *Manuel de recherche en sciences sociales*, Paris, Dunod, 1995).

<sup>199</sup> Desanti R., Cardon P., *L'enquête qualitative en sociologie*, éditions, ASH, 2007, 53.

<sup>200</sup> Crozier M., et Friedberg E., *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*, Paris, Seuil, 1992, p. 473.

l'évaluation des activités ; d) enfin la manière dont les acteurs entendent agir entre eux à l'intérieur du groupe, et aussi à l'extérieur avec les autres. L'observation de ces différents points nous conduit à dire que l'entretien semi-dirigé joue un rôle important dans la connaissance du terrain.

#### IV.2.4-Le choix des sites.

Les sites dans le cas d'espèce sont les ONG et les associations. Elles sont au nombre de cinq ; nous avons procédé à un découpage par période ; chaque association ou O.N.G. est placée dans une période donnée ; et pour chaque phase, nous en prendrons deux, selon nos possibilités. Le découpage est fait selon des phases que nous avons appelées successivement émergence, consolidation et pérennisation.<sup>201</sup>

L'idée de base est que le marché évolue ; ce qu'Allaire et Firsirotu ont exprimé en ces termes : « (...) c'est un phénomène dynamique. Le marché évolue et se transforme au gré des changements, des forces et des influences qui s'exercent sur lui. Sans être soumis à des déterminismes invariables, les marchés montrent toutefois une forte tendance à se développer selon des phases assez bien

---

<sup>201</sup> Il existe en matière d'évolution des organisations une multitude de cycles de vie. Par exemple Bouchard distingue les phases suivantes : nouveauté, diffusion, maturité et déclin tandis qu'Allaire et Firsirotu trouvent les phases suivantes : émergence, croissance, épuration, maturité, saturation, déclin. C'est une idée qui s'applique aux entreprises commerciales et a été étendue aux autres organisations dont les associations et ONG. Elle vient originellement de ce que les économistes ont appelé le cycle de vie des produits en marketing. Elle stipule que les produits de consommation ou de services ont une durée de vie, avec une phase de naissance, de croissance, de maturité et de déclin que nous avons appelé dans notre thèse E-C-P sans nous occuper du déclin. Cela suppose que plus une économie se développe, plus l'offre et la demande se diversifient et permettent la coexistence de diverses formes mais aussi la disparition progressive de certaines activités qui ont été déterminantes dans une phase précédente sans pour autant les éliminer.

marquées, chacune possédant ses caractéristiques propres. »<sup>202</sup> Ce découpage est fait aussi en prenant en compte, le fait que l'entreprise doit croître. Selon Chaves, cette croissance affecte toutes les entreprises d'économie sociale, dans la mesure où elles doivent faire face durant leur existence à un défi économique relevant de leurs activités commerciales et au défi de conserver leur identité ; ce qu'il a résumé en ces termes : « À mesure que la taille et la complexité des entreprises de l'économie sociale augmentent, la direction prend de l'importance, l'apathie des membres croît proportionnellement et ces derniers perdent leur motivation idéologique. »<sup>203</sup> Il est à noter qu'il y a une différence entre le complexe et le compliqué ; pour lever cette équivoque, nous allons tenter de faire la part des choses entre le complexe et le compliqué.<sup>204</sup>

---

<sup>202</sup>Allaire Y., et Firsirotu M., *Stratégies et moteurs de performance: les défis et rouages du leadership stratégique*, Montréal, Chenelière McGrawHill, 2004, p.244.

<sup>203</sup> Chaves R., et Sajardo-Moreno A., «Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement», *Économie et solidarités*, vol. 35, no 1-2, 2004, p.70.

<sup>204</sup> La complexité n'est pas synonyme de complication. Cette dernière peut requérir beaucoup d'efforts, mais avec le temps et l'effort, la méthode et l'expertise, on finira par en avoir une connaissance intégrale. En revanche, on n'arrive jamais à comprendre l'organisation des systèmes complexes dans tous leurs détails ( par exemple un être vivant restera toujours imprévisible.)

- Le tout et la partie sont liés dans une dialectique dynamique : le tout est plus que la somme des parties. En même temps, la partie est plus que la fraction du tout ; ou dans une entreprise, une partie seulement des caractéristiques des collaborateurs sera utilisée, d'autres seront ignorées car elles seront étrangères aux finalités de l'entreprise.

- Dans les systèmes complexes, il faudrait parler de causalité et d'interaction spirale tourbillonnaire, ce qui a pour conséquence le fait que la compréhension totale et le contrôle total deviennent impossibles. Autrement dit, en présence de la complexité, la réalité perçue restera toujours inachevée est incomplète : la solution d'un problème ne conduit pas vers une certitude, mais vers l'ouverture à d'autres problématiques, à d'autres catégories de problèmes qui nous étaient restés cachés jusque-là. Le complexe est une conjonction d'ordres et des désordres, d'organisations et de désorganisation, d'harmonie et de divergence. À tout moment, dans les

Cette répartition E-C-P n'est pas étanche mais purement méthodologique pour la compréhension du phénomène étudié. En d'autres termes, il s'agit d'une simplification pour bien comprendre ; ce que Jean Fourastié a bien exprimé en disant que « Toute science humaine implique donc des simplifications grossières de la réalité, des découpages arbitraires et sommaires, mais qu'enfin, par une lecture qui ne soit pas interminable, un cerveau puisse embrasser ».<sup>205</sup> Pour le reste, il faut dire que la lutte contre la pauvreté se fait par rapport au tout en tenant compte de la pluralité des acteurs qui ont leurs principes, leurs référents culturels, des modes de présence, des intérêts et des valeurs. De même, les associations et les ONG étant des institutions intermédiaires entre les secteurs public et privé, s'inscrivent dans le « *public failure* » et le « *market failure* », concepts anglo-saxons qui signifient la défaillance des secteurs publics et privés qu'une institution intermédiaire a pour rôle de compléter. C'est dans ce cadre qu'elles sont étudiées en interne et en externe par rapport à leur environnement. D'une manière générale, qu'elles soient en phase d'émergence, de consolidation ou de pérennisation, selon notre méthodologie, leur raison d'être est la lutte contre la pauvreté, où chacune de façon directe ou indirecte joue sa partition et contribue au tout. Ce découpage a été fait pour éviter de tomber dans le piège selon lequel nous tenons compte uniquement des associations et des ONG les plus structurées au détriment des moins structurées ; ce qui fausse l'observation du phénomène de la pauvreté, qui non seulement doit être considéré comme un tout, mais aussi comme un phénomène à la fois individuel et collectif.

---

systèmes vivants cohabitent des forces opposées. L'ordre et le désordre absolus ne permettent pas la vie. La vie se situe dans la combinaison des deux. Pour la prise en compte du hasard, de la différence et de la marginalité comme ingrédients du succès organisationnel, admettre l'incertitude permet d'accueillir les événements imprévus comme autant d'opportunités à exploiter. Voir note 2, Youssofzai F., *Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté*, op. cit., p.31.

<sup>205</sup> Fourastié J., *Les trente glorieuses ou la révolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979, p.85.

L'émergence marque le début de la structure ou de l'entité ; par rapport au Togo, cette période peut durer jusqu'à quinze ans avant que l'association n'évolue vers une autre forme, mais elle peut aussi ne pas évoluer. La consolidation c'est le renforcement de la structure ou son changement, le plus souvent d'une association vers une O.N.G. Selon les réalités du Togo cette période peut durer 20 ans. La pérennisation signifie que l'O.N.G. est bien assise ; la période est de 25 ans et plus. Dans le choix des associations ou O.N.G, nous avons tenu compte de deux définitions : la définition de l'association selon la loi de juillet 1901 aussi applicable au Togo d'une part, et la définition de Civicus d'autre part. Selon la loi de juillet 1901, les ONG sont « des associations nationales, internationales et étrangères, apolitiques et sans but lucratif, créées par l'initiative privée, regroupant des personnes privées physiques ou morales non commerciales, en vue d'exercer une activité d'intérêt général, de solidarité ou de coopération bénévole pour le développement ». <sup>206</sup> Ensuite, la définition de l'association selon Civicus <sup>207</sup> dont le Togo est membre ( *infra* chap. 7 ). <sup>208</sup> Enfin, la pluralité des cas nous conduit à opter pour les études de cas multiples ; nous avons pris deux associations en émergence, deux O.N.G. en phase de consolidation et une en phase de pérennisation en étudiant pour cette dernière ses phases d'émergence, de consolidation et de pérennisation. <sup>209</sup> Dans chaque phase, nous étudions seulement une association religieuse. Dans chaque étude de cas, nous présentons l'entité (O.N.G. ou association) à travers son historique et son fonctionnement ; dans cet exercice, nous tenons à rappeler que ces deux aspects ci-dessus évoqués le sont à titre indicatif ; ce qui suppose que d'autres aspects pourront entrer en jeu, ensuite les observations, et enfin les résultats des

---

<sup>206</sup> Décret n° 92-130/PRMT du 27 mai 1992.

<sup>207</sup> C'est « l'espace dynamique, en dehors de la famille, de l'Etat, des partis politiques et du marché où les gens s'associent pour faire avancer des intérêts communs ».

<sup>208</sup> « La société civile se présente comme une arène en dehors de la famille, de l'État, et du secteur privé (marché, entreprise) où des gens s'associent pour faire avancer des intérêts communs »

<sup>209</sup> La deuxième n'ayant pas répondu.

observations. Nous adoptons cette démarche parce que nous pensons qu'il y a un lien entre eux. Ce que Fourastié exprime en termes d'un lien caché : « Mais on insiste à bon droit sur la démarche intellectuelle qui consiste à imaginer l'existence d'un lien jusqu'alors inaperçu entre des réalités observées. La découverte de ces liens est l'acte le plus prestigieux de l'esprit scientifique ; il est aussi celui qui donne à la connaissance scientifique sa fécondité, son efficacité pratique. » <sup>210</sup> Dans l'historique, l'accent sera mis sur l'événement déclencheur de l'O.N.G. ou de l'association. Par un événement déclencheur, nous entendons ce qui a poussé les gens à s'unir pour mettre sur pied une telle entité. Nous mettons également l'accent sur les récits et les événements marquants de chaque entité. L'idée ici, est de faire ressortir les subtilités de chaque association ou entité en vue de pouvoir faire des recoupements et des analyses nécessaires dans nos synthèses à la fin de chaque étape. Dans le fonctionnement, nous présenterons l'organigramme de chaque O.N.G., ce qui nous permettra d'envisager son évolution et les différentes interactions en son sein et dans son environnement de soutien.<sup>211</sup>

La division de l'étude de cas en trois étapes (E-C-P émergence - consolidation pérennisation) nous permettra d'envisager des réponses par rapport à notre problématique principale ; à quel niveau se situent les problèmes et quelles en sont les causes. Chaque étape permet de faire une analyse synchronique et nous permet d'envisager une solution provisoire ; ce qui nous donnera trois groupes de solutions selon notre découpage (E-C-P). La confrontation des trois

---

<sup>210</sup> Fourastié J., *Les conditions de l'esprit scientifique*, Paris, Gallimard, 1966, p.136.

<sup>211</sup> Il s'agit des acteurs ressources qui font bénéficier les ONG de leur appui matériel ou autre. Pour le cas de la présente étude, il s'agit des bailleurs de fonds et des populations bénéficiaires. L'expression vient de Muller, J.D., *Les ONG ambiguës. Aides aux Etats, aides aux populations ?* Paris, L'Harmattan, 1989, p.189.

groupes de solutions nous permettra de faire une analyse diachronique,<sup>212</sup> ici un recoupement transversal des trois étapes (E-C-P). Les analyses synchroniques et diachroniques<sup>213</sup> nous amèneront à envisager une validation de nos hypothèses et à tirer des conclusions. En ce sens, « L'étape de l'analyse consiste à trouver un sens aux données recueillies et à démontrer comment elles répondent à la question de recherche que le chercheur a formulée progressivement »<sup>214</sup>. Les études tiennent compte de l'environnement global, car une analyse ne peut se faire de façon isolée, ce que confirme Jean Fourastié lorsqu'il dit : « on ne peut pas agir sûrement si l'on ne connaît pas le but dans lequel se développera cette action ; il faut donc analyser ce milieu, en replaçant les faits de manière à pouvoir, rationnellement, en saisir les conséquences et à prévoir le développement ».<sup>215</sup> Ce point de vue rejoint Nicole Giroux, qui a fait remarquer en d'autres termes que l'organisation « est placée dans un environnement social, culturel et économique particulier. Elle est influencée par les structures politiques et juridiques prévalant dans son environnement, par les ressources physiques et technologiques qui y sont disponibles »<sup>216</sup>. Elle est également la voie qui nous permet d'aller plus en profondeur des recherches pour déceler les réalités intrinsèques de l'économie sociale en général et des ONG en particulier à partir des questionnements suivants : Quelles sont les

---

<sup>212</sup> Certains auteurs la qualifient de transversale parce qu'elle a pour objectif de vérifier s'il y a répétition des résultats dans plusieurs cas ou situations.

<sup>213</sup> Il s'agit de la réduction de données ; selon Miles et Huberman c'est un « processus de sélection, de centration, de simplification, d'abstraction et de transformation des données brutes » Miles M. B., et Huberman A. M., *L'analyse de données qualitatives*, De Boeck Université, 1994/2003, p. 29.

<sup>214</sup> Deslauriers J-P., et Kérisit M., «Le devis de recherche qualitative», In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Paris, Gaëtan Morin Éditeur, 1997, p.98.

<sup>215</sup> Fourastié J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1989, p.333.

<sup>216</sup> Giroux N., « Participation et prise de décision stratégique », *Coopératives et développement - Revue du C.I.R.I.E.C.* vol. 24, no 1, 1992, p.44.



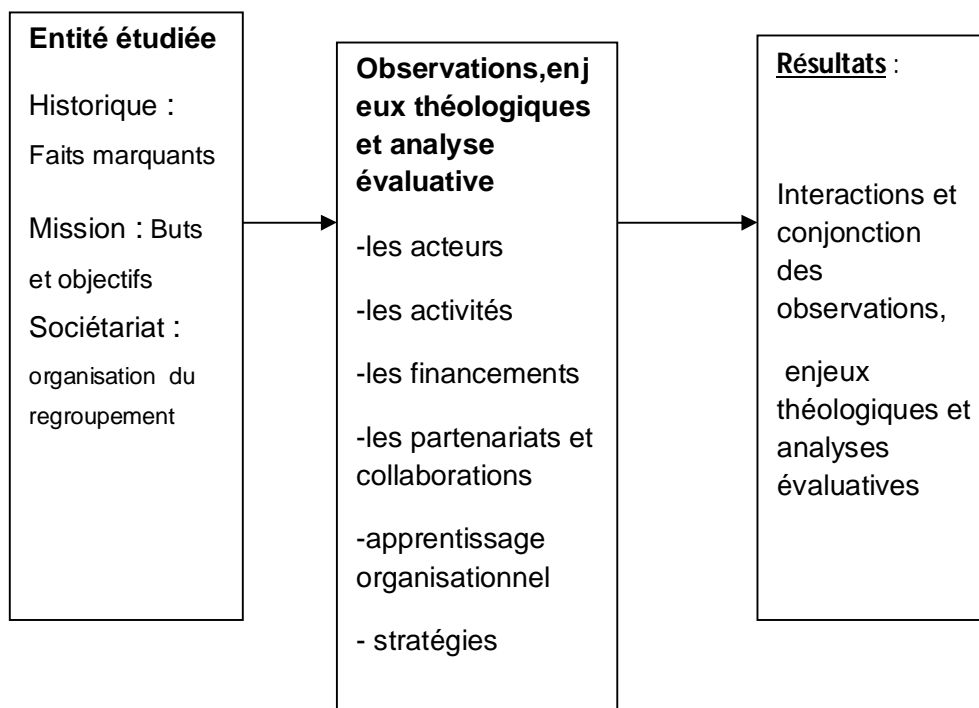
fonctions économiques et sociales des organisations d'économie sociale ? Quel est leur poids économique et politique ? Quel est leur niveau de structuration et d'organisation interne ? Quels sont les enjeux d'une diversification des activités et d'une complémentarité entre les initiatives ? Quels sont les modes de financement et les logiques d'investissement de ces organisations ?<sup>217</sup>

Généralement, les rapports humains doivent émerger d'un monde habité par des humains dans lequel ils déterminent eux-mêmes leur sort. En d'autres termes, c'est la communauté humaine qui en son sein détermine ses propres rapports ou les institue. Ils permettent à la société sa perpétuation et son développement. Dans nos Etats modernes, on parle de rapports institués dont le droit est à la base ; mais à côté de ces rapports institués, les individus peuvent s'organiser librement comme ils l'entendent entre eux. Par exemple dans l'empire romain, on retrouve cette forme de structure ; d'une part, il y avait les institutions de l'empire, lesquelles étaient déjà structurées par des lois et c'est à l'intérieur de ces institutions que les chrétiens s'organisaient pour vivre. Par rapport à ce que nous venons de dire, et en relation avec notre thèse, les enjeux théologiques dans l'étude des associations et des ONG religieuses tourneront autour des valeurs chrétiennes. Il s'agit de voir comment l'insertion de ces valeurs dans l'organisation d'une communauté contribue à la réduction de la pauvreté. La valeur prend quatre sens : une qualité qui rend digne d'estime ; ce qui donne sens à la vie ; ce qui peut servir d'instrument ; un quelque chose dont le prix dépend des circonstances particulières.<sup>218</sup> Quels sont les rapports entre les différents acteurs ? En particulier, quel est le rôle des pouvoirs publics, mais aussi des organismes bilatéraux et multilatéraux, dans le soutien au développement de l'économie sociale ? En résumé, pour chaque cas d'étude se présentent les mêmes rubriques que dans le tableau ci-dessous.

---

<sup>217</sup> Dans les études de cas, chaque cas est analysé en tenant compte de son environnement interne et externe ; on parle d'étude *étic* (de l'intérieur) et étude *émic* (de l'extérieur), voir à ce sujet : Martin J., *Organizational Culture : Mapping the Terrain*: Sage Publications, 2002.

<sup>218</sup>Blais M., *L'Echelle des valeurs humaines*, Montréal, Fides, 1980, p.193.



## **Chapitre V :**

### **Revue littéraire sur les associations et ONG, clarification des concepts.**

Avant d'aborder ce chapitre, disons brièvement ce nous entendons mettre dans la revue littéraire et dans la clarification des concepts. Dans la revue littéraire, nous présenterons le fonctionnement des associations et ONG et leur organisation interne, leur environnement externe. L'avantage de cette démarche est de nous permettre de relever quelques aspects théoriques des différentes entités qui pourront nous servir de ligne directrice dans la conduite de nos cas pratiques. Dans la clarification des concepts, nous avons opté pour une présentation imbriquée ; elle consiste à partir de la société civile<sup>219</sup> en montrant comment elle évolue au contact des vicissitudes de la société. Concrètement, il s'agit de voir comment les structures de cette société civile face à la pauvreté fonctionnent pour éventuellement engendrer d'autres structures, les parcours qu'elles ont suivis jusqu'à l'émergence des O.N.G. En adoptant cette démarche, nous ne voulons pas, dans cette clarification des concepts, nous contenter des définitions simplement qui n'ont aucun intérêt pour la suite du travail. Mais nous avons l'intention d'intégrer les contextes, pour montrer qu'ils ne sont pas isolés ou encore qu'ils ne sont pas le fruit d'un hasard. Nous aurons recours à la perspective socio-historique pour définir les conditions de développement de ces structures et saisir les rapports que les différentes structures ( par exemple, les ONG) entretiennent avec les autres entités historiques telles que l'économie sociale et solidaire. On envisagera aussi un lien entre ces dernières et les actions développées par les mouvements sociopolitiques des XIXème et XXème siècles. Dans le but de bien mener cet exercice de clarification, nous avons jugé

---

<sup>219</sup> La société civile ne sera pas présentée dans la mesure où nous avons déjà esquissé quelques unes de ses caractéristiques dans le chapitre 2.

nécessaire de faire une présentation non-exhaustive de l'histoire des mouvements sociaux à travers le temps.<sup>220</sup> Nous partirons de la société civile<sup>221</sup> pour montrer comment les problèmes engendrés par la pauvreté ont entraîné l'émergence d'autres entités<sup>222</sup> et le lien entre les différentes crises qui ont affecté ou qui affectent les différents groupes de pays.<sup>223</sup> Ces crises ont conduit à la réinvention de l'économie sociale dans les pays du Nord et à l'émergence de l'économie populaire dans « les Sud » qui ne sont que des recompositions ou des reconfigurations des rapports entre Etat, marché et société civile. Nous montrerons également comment la révolution industrielle et les différentes politiques des forces en présence ont engendré la pauvreté. A cet effet, on dressera un inventaire d'expériences concrètes d'économie sociale qui permettra alors d'élaborer une typologie des expériences d'économie sociale, à partir de critères tels que les populations cibles, les champs d'activité, les modes d'organisation et de fonctionnement, les rôles économiques et sociaux de ces

---

<sup>220</sup> Nous prenons deux périodes : les périodes avant et après les révolutions industrielles.

<sup>221</sup> Selon J. Habermas “[Le] terme société civile [...], à la différence de la traduction moderne, depuis Hegel à Marx, de « *societas civilis* » par société bourgeoise, ne comprend plus la sphère d'une économie régulée par les marchés du travail, du capital et des biens. [...] Le noyau institutionnel de la société civile est constitué par des groupements volontaires hors de la sphère de l'État et de l'économie qui vont, pour ne citer que quelques exemples, des Eglises, des associations et des cercles culturels, en passant par les médias indépendants, des associations sportives civiques, jusqu'aux organisations professionnelles, aux partis politiques, aux syndicats et aux institutions alternatives. Habermas J (1993) : L'espace public, op. cit. pp. XXXI-XXXII. Cité par Parodi (2002) : Programme DIEMIRE : *L'économie sociale et solidaire en région*. Rapport final Equipe N°27

<sup>222</sup> Ici nous prenons la société civile comme base des autres organisations comme le disait Tocqueville « la science de l'association est la science mère : le progrès de tous les autres dépend de celle-là ».

<sup>223</sup> Sur ce plan, voir *supra* les crises et les systèmes chapitre 2, où nous avons exposé les systèmes de développement économique et social des pays socialistes, capitalistes et des pays du Sud.

pratiques et les initiatives sociales. Cet ensemble nous conduit à subdiviser cette partie en quatre sections : nous présenterons dans une première section les mouvements sociaux et les organisations de l'économie sociale (I), dans une deuxième section les nouveaux mouvements sociaux et les organisations de l'économie sociale et solidaire (II), dans une troisième section les ONG (III) et enfin une quatrième section en guise de synthèse et de conclusion (IV)

#### V.1-Les mouvements sociaux et les organisations de l'économie sociale.

Cette rubrique comprendra deux sections : les mouvements sociaux dans une première (I) et les organisations de l'économie sociale dans une deuxième (II). Ici, nous entendons signifier qu'il y a un lien entre ces mouvements sociaux et les organisations de l'économie sociale. L'économie sociale au départ doit être considérée comme une forme de mobilisation des mouvements sociaux qui ont pris conscience des difficultés inhérentes à la vie qu'ils cherchent à résoudre en combinant solidarité et initiatives économiques. Sous cet angle, nous pouvons dire que l'économie sociale est aussi et avant tout issue d'une mobilisation, mais un mouvement social élaboré et structuré. Cependant, le problème se pose sur les mobiles ou les causes de cette mobilisation. Ce que nous présenterons dans la partie suivante.

##### V.1.1- Les mouvements sociaux

Dans cette partie, notre but est de montrer que l'Etat a pris une part plus ou moins active dans leur structuration et que de même, lesdits mouvements ont entraîné par l'effet des revendications successives qu'ils ont générées, des refontes de l'État dans ses rapports avec la société civile ; en d'autres mots, l'État et les mouvements sociaux se sont mutuellement influencés. Ainsi, nous pensons qu'il y a un fil conducteur entre les différentes périodes et qu'il y a une certaine dialectique entre ces mouvements sociaux, les organisations de l'économie sociale et solidaire et l'État dans la mesure où lesdites entités se sont mutuellement influencées. Mais, qu'est-ce qu'un mouvement social ? Pour

planter le décor, il faut dire que les mouvements sociaux n'ont pas toujours eu le même entendement selon les auteurs, et même selon les acteurs. Pour Neveu, « le sens commun associe à l'idée de mouvement social un ensemble de formes de protestations. Les modalités d'expressions de ces protestations peuvent revêtir des formes différentes en fonction des époques : le port d'un brassard noir sur une chaîne de montage dans une usine japonaise par exemple ou encore une marche blanche silencieuse en ville ». <sup>224</sup> Selon lui, c'est une protestation qui est liée à une époque. Selon L. Favreau, la mobilisation tient à trois choses : la nécessité, l'identité et un projet de société. Le premier représente les besoins socio-économiques des populations ; le second, est le désir des populations d'acquisition d'une identité propre, tandis que le dernier fait référence à un horizon partagé d'une société démocratique et équitable. Alain Touraine le présente comme « la conduite collective organisée d'un acteur luttant contre son adversaire pour la direction sociale d'une historicité dans une collectivité concrète. » <sup>225</sup>

Pour Mellucci <sup>226</sup>, trois caractéristiques définissent un mouvement social : la solidarité entre les membres du mouvement, l'engagement dans un conflit social contre un adversaire, le dépassement des limites symboliques ou matérielles du système à la lecture desquelles il évolue. Cette définition plus descriptive qu'analytique bien qu'elle présente les différentes composantes d'un mouvement social, à notre avis paraît insuffisante en ce sens qu'elle ne prend pas en compte le rôle de l'État ; c'est la raison pour laquelle elle doit être complétée parce que l'État a toujours joué un rôle majeur, et de surcroît, la grande partie des contestations et mouvements étaient focalisés sur lui. C'est en ce sens que s'inscrit la définition de Tarrow <sup>227</sup> ; pour lui, les mouvements sociaux sont définis

---

<sup>224</sup> Neveu E., *Sociologiques mouvements sociaux*, Découverte, 2005, p.108.

<sup>225</sup> Touraine, A., *La voix et le regard*, Paris, Seuil, 1978, p.103.

<sup>226</sup> Melucci A., *The Nomads of present*, Philadelphia, PA, Temple University Press 1989.

<sup>227</sup> Tarrow Sidney, *Power in Movement. Social Movements, Collective Action and Politics*, Cambridge University Press, New York, 1994.

comme des défis collectifs lancés aux autorités politiques, menés au nom d'un groupe ou d'une population qui n'a pas - ou peu - d'accès aux arènes politiques traditionnelles, et conduits principalement - mais non pas exclusivement - par le biais de moyens non-conventionnels. Cette définition met l'accent non seulement sur les différentes formes de mobilisations, mais aussi sur les lieux et les modalités d'occupation de l'espace public qui dans ce cas précis comme on le voit ne paraît pas être un cadre formel. C'est en ce sens que les moyens non-conventionnels soulevés par cette définition jouent un rôle important. Cette position est la même chez Cattacin ; mais celui-ci utilise l'expression « formes d'action extraparlamentaire » à la place de « moyens non-conventionnels » ; pour lui, les mouvements sociaux peuvent être considérés comme des acteurs collectifs avec un certain type d'organisation et une certaine identité partagée, qui visent le changement social et/ou politique principalement par l'utilisation des formes d'action extraparlamentaire.<sup>228</sup> Cette définition précitée va plus loin que celle de Melluci et tient compte de quatre éléments importants : un acteur collectif, un type d'organisation, une identité partagée et une forme d'action (ici, l'action extraparlamentaire). Selon Maheu, les mouvements sociaux sont des conduites conflictuelles en rapport avec des enjeux structurels de domination, d'inégalité et d'oppression caractéristiques de nos sociétés industrielles avancées.<sup>229</sup> Si l'on part du constat qu'à chaque période de l'histoire et à chaque type d'État correspondent certains modes de revendications politiques et certaines formes de mouvements sociaux, la définition proposée par Tarrow et celle de Cattacin paraissent à même de répondre le mieux à la définition d'un mouvement social. Celle de Maheu, nous le verrons par la suite serait plus proche des Nouveaux mouvements sociaux que des mouvements sociaux anciens en général parce qu'elle se réfère à la société industrielle avancée. Par

---

<sup>228</sup> Cité par S.Cattacin et alii, *L'Europe en bref, mouvements sociaux et État*, Arles, Centre européen de la culture, Actes Sud Dix, 1997, p.10.

<sup>229</sup> Maheu L., *Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie*, Université Montréal, NPS1 vol.4, n°1, 1991, p.3. Voir aussi <http://id.erudit.org/iderudit/301121ar>.

rapport à cette diversité de définitions des mouvements sociaux, on peut supposer aussi qu'il existe une diversité de critères pour les distinguer qui varient selon les auteurs. Face à cette diversité, d'après nous, la classification proposée par Joachim Raschke paraît la plus proche de la réalité parce qu'elle distingue trois types de mouvements qui se sont succédé dans l'histoire de l'Etat moderne (France), ce qu'il a résumé dans deux tableaux différents selon des logiques fondées sur leurs actions. Nous les présenterons ci-dessous.

Le premier tableau présente la période, le conflit central, le principal mouvement, le type d'État et le mode d'intervention. (Tableau I). Le deuxième tableau, qui complète le premier, esquisse la dimension du mouvement, la revendication centrale, les moyens d'action privilégiée et l'impact majeur. (Tableau II)



Tableau I Phases de développement de la société et Mouvements sociaux

Dimensions et périodes,	Conflit central	Principaux mouvements.	Type d'État - mode d'intervention étatique
XVIIe et XVIIIe siècle,	Expansion de l'État,	révolte anti- taxes et autres formes de résistance à l'expansion de l'État,	État absolutiste guerres - extension directe des ressources humaines et financières,
XIXe siècle,	lutte de classes, pauvreté	Mouvement ouvrier,	État libéral droit, cadre d'action,
1900-1960,	Distribution du bien-être,	institutionnalisation du mouvement ouvrier	État-providence planification nationalisation
depuis 1960.	bureaucratisation de la société, de risques liés à la croissance économique	Nouveaux Mouvements Sociaux	État-providence planificateur et régulateur.

Source : *L'Europe en bref, mouvements sociaux et État*, Arles, Centre européen de la culture, Actes Sud Dix, 1997, p.103.

Tableau II Revendications, moyens d'action et impact majeur des mouvements sociaux

Dimension d'un mouvement	revendication centrale	moyens d'actions privilégiées	Impact majeur
révolte en taxes et autres formes de résistance à l'expansion de l'État,	opposition aux taxes et à l'expression directe des ressources par l'État,	révolte locale,	locaux et temporaires, souvent faible,
Mouvement ouvrier	amélioration des conditions de travail et de vie politique de redistribution,	grèves, manifestations,	institutionnalisation dans le circuit de la représentation des intérêts, accélération de l'instauration de l'État-providence,
Nouveaux Mouvements Sociaux	dimension des risques de la société, autonomie, paix.	manifestations, action directe, lobbying, médias.	reconnaissance du pluralisme de la société.

Source : *l'Europe en bref, mouvements sociaux et État*, Arles, Centre européen de la culture, Actes Sud Dix, 1997, p.105.

Comme on peut le voir sur le tableau, trois étapes ont marqué les différentes formes de luttes majeures de l'histoire : les XVIIes et XVIIIes siècles avec les

révoltes anti-taxes et autres formes de résistance à l'expansion de l'Etat, le XIXe siècle avec le mouvement ouvrier, le conflit va porter sur l'amélioration des conditions de travail et de vie et les politiques de redistribution équitable, et le XXe siècle avec les nouveaux mouvements sociaux. Hormis ce dernier, les deux premiers sont issus de la conjonction de deux éléments importants et liés dans leur fonctionnement, mais opposés quant aux buts. Il s'agit du mouvement bourgeois et du mouvement ouvrier.

- Le premier est pour la réussite individuelle avec en toile de fond l'idée selon laquelle seul l'État suffit pour garantir l'égalité des droits, laquelle égalité est la condition nécessaire d'un véritable développement de la société, qui repose elle-même sur des ressources matérielles et humaines. Le mouvement bourgeois prône "un Etat gendarme" qui se limite à la protection des individus sans se mêler de leur préoccupation quotidienne.

- Le deuxième n'est pas pour l'abolition du capitalisme, mais pour son allégement par l'instauration des normes destinées à la protection des travailleurs : un Etat interventionniste pour corriger les écarts trop criants entre les niveaux de vie. Comme on peut le remarquer, une tension traverse les deux classes : la classe ouvrière est marquée par les valeurs de justice sociale et la bourgeoisie par le principe de liberté. Cependant, les deux mouvements ont le marché comme arène de rencontre et c'est à ce niveau que se trouve le nœud des tensions ; cette tension se manifeste par deux principes contradictoires que lesdits mouvements prônent : une liberté du marché et une non-intervention de l'État pour la bourgeoisie, et une justice sociale et une intervention de l'État dans les politiques sociales entre les citoyens pour le mouvement ouvrier. L'incompatibilité entre les deux positions développe une prise de conscience du mouvement ouvrier et de certains partis politiques dont l'objectif était de faire évoluer la situation en permettant aux ouvriers d'avoir des conditions de travail dignes et humaines. La nouvelle situation provoquée par l'industrialisation a engendré une nouvelle pauvreté : le paupérisme. D'après

Cattacin et alii<sup>230</sup> c'est une réclamation qui faisait passer la société "d'un capitalisme sauvage" à "un capitalisme organisé". À l'évidence, il s'agissait d'améliorer la situation des travailleurs, et d'accroître leur bien-être. Cette lutte entraîna également entre autres le passage d'un capitalisme de production à un capitalisme d'accumulation et de consommation. L'enchaînement de tout ce processus se termina par l'émergence et la consolidation d'un État-providence. Ce mouvement vient de la conjonction des dysfonctionnements dans la société et de la contestation d'une nouvelle génération qui le porte. Cependant, la contestation et le dysfonctionnement sont des conditions nécessaires mais pas suffisantes pour enclencher le mouvement ; il faut en plus, une prise de conscience collective qui doit être légitimée sur le plan politique pour que naisse le mouvement.<sup>231</sup> D'après S.Cattacin,<sup>232</sup> les mouvements sociaux ont la particularité d'articuler les revendications autour des aspects spécifiques et des dysfonctionnements des sociétés contemporaines.<sup>233</sup> Pour comprendre toute la dynamique de ces mouvements, deux remarques sont à retenir : les conflits sociaux désignent des affrontements entre groupes sociaux aux intérêts opposés ; d'aucuns pensent que les conflits résultent d'un dysfonctionnement social, pour d'autres encore ils jouent une fonction de régulation. Dans un cas comme dans l'autre, ils sont porteurs du changement

---

<sup>230</sup> Cattacin S., et alii, *L'Europe en bref, mouvements sociaux et État*, Arles, Centre européen de la culture, Actes Sud Dix, 1997, p.48.

<sup>231</sup> *Ibid.* P104.

<sup>232</sup> *Ibid*, p.65.

<sup>233</sup> Par exemple, que les coopératives de consommation ont d'abord été l'expression d'efforts collectifs pour trouver des réponses à certains besoins essentiels, obtenir des produits de base au meilleur prix possible parce que les moyens de subsistance étaient alors fort maigres. Les sociétés d'entraide ont émergé aussi pour assurer un minimum de protection sociale à leurs membres. Les coopératives ouvrières de production ont d'abord traduit la réponse de travailleurs – surtout des artisans – qui, face à l'industrialisation capitaliste, ont voulu défendre leur métier, rester maîtres de leur travail et ne pas se laisser enfermer dans un salariat alors synonyme de dépossession.

social ou sont le résultat de celui-ci : les conflits sociaux produisent un changement social et avec le temps, ce changement social engendre de nouveaux conflits. L'institutionnalisation du changement social ou de son résultat se concrétise par la naissance de nouvelles structures ou d'un cadre permanent. Par exemple dans notre cas, c'est l'économie sociale ou l'économie sociale et solidaire.

#### V.1.2- Les organisations de l'économie sociale

Notre présentation sera plus longue dans cette partie ; nous essaierons dans la mesure du possible et de façon exhaustive de présenter les organisations de l'économie sociale. Ainsi, lorsque nous présenterons les organisations de l'économie sociale et solidaire, nous nous concentrerons seulement sur les divergences, les difficultés d'interprétation, et les différences entre les organisations de l'économie sociale et celles de l'économie sociale et solidaire. Nous justifions notre démarche par le fait que l'économie sociale et l'économie sociale et solidaire ont beaucoup de ressemblances. Nous esquisserons leurs origines lointaines sans entrer dans les détails, et nous présenterons leurs origines plus récentes qui sont plus proches du phénomène de la pauvreté, objet de cette recherche.

##### V.1.2.1- Les précurseurs de l'économie sociale<sup>234</sup>

Les expériences qui ont conduit à l'émergence de l'économie sociale sont d'inspirations idéologiques très diverses. Elles viennent du socialisme, du christianisme aussi bien que du libéralisme. Cependant, elles ont néanmoins un dénominateur commun : elles ont été initiées pour lutter contre les effets néfastes du capitalisme et de la révolution industrielle (développement du paupérisme, des famines, absence totale de protection sociale) dont ont été

---

<sup>234</sup> Pour cette partie notre source principale est l'ouvrage bien résumé de Bidet E., intitulé *L'Économie sociale*, Paris, Le Monde Editions, 1997.

particulièrement victimes les paysans et les ouvriers.<sup>235</sup> A titre indicatif voici quelques précurseurs :

Saint-Simon (1760 - 1825) se focalise sur une idée principale dont le concept clé est le bonheur social. Il s'agit d'un système qui s'oppose au libéralisme, mais qui reste un système industriel dont l'unique but est de procurer la plus grande somme de bien-être possible à la classe laborieuse et productrice. L'État joue un rôle de redistribution.

L'œuvre de Charles Fourier (1772 -1835) comporte, selon André Gueslin<sup>236</sup> trois dimensions essentielles : une critique intégrale de l'ordre existant, ensuite, la mise sur pied des principes d'un système nouveau, et enfin avant l'exploration des voies et moyens pour parvenir à l'invention de l'économie sociale. Ses efforts se focalisent sur une tentative de réforme de la société où la communauté de vie, la répartition des biens se font selon le travail, le capital et le talent ; l'association occupe une place fondamentale. Jean-Baptiste Godin (1817 - 1888) est connu comme un partisan du courant participationniste qui prône la participation des salariés au capital de leur entreprise. On peut aussi ajouter à son œuvre grandiose, la production de nombreux écrits dont entre autres *Solution sociale* (1871) et *Mutualité sociale* (1880).

L'initiative de Robert Owen (1771-1858) tourne autour de la création d'entités échappant aux lois néfastes de la production industrielle. Il conceptualise en Angleterre son système (New Harmony) qui sera mis en place aux États-Unis. Il est basé sur le rejet du profit économique et de la propriété privée des moyens de production. Il fonctionne grâce à des bons de travail servant d'unité monétaire.

Pierre Proudhon (1809 - 1865) est connu comme l'un des anarchistes le plus célèbre. Il est aussi connu comme le précurseur du système mutualiste ; le

---

<sup>235</sup>Bidet E., *L'Économie sociale*, Le Monde Editions, Paris, 1997, p.19.

<sup>236</sup> Gueslin A., *L'économie sociale*, Economica, 1987, cité par Bidet E., op.cit. p.20.

modèle qu'il propose s'appuie sur une société dont les membres se garantissent réciproquement les services. À côté de ces penseurs qu'on peut appeler à la fois précurseurs et utopistes, il faut dire qu'il existait aussi d'autres sources de l'économie sociale qui combinent le socialisme chrétien et le christianisme social. Les différentes expériences dans ces cas, mettent en œuvre une solidarité horizontale et collective, qui s'oppose aux actions individuelles et verticales entre riches et pauvres. Au rang de ceux-ci, on note entre autres : Buchez (1793-1865) : sa pensée tourne autour de deux axes principaux : d'une part, la condamnation de la concurrence et d'autre part, la partition de la société en deux classes : celle des entrepreneurs qu'il considère comme étant des parasites et celle des travailleurs qu'il assimile à des victimes du prélèvement capitaliste. Selon François Espagne, dans son modèle se situe « la notion de capital collectif, non individualisé, représentation symbolique et instruments opératoires d'une forme non-privative de la propriété des moyens de production, mais, en même temps moyen de pérennité de l'entreprise».<sup>237</sup> La contribution de Frédéric le Play (1806 - 1882) est purement conceptuelle et théorique, la plupart du temps inspirée par les écrits religieux, plus précisément les dix commandements. Selon lui, seuls deux besoins sont essentiels pour l'homme : « La connaissance de la loi morale » et « la possession du pain quotidien ».

L'Allemand, Frédéric - Guillaume Raiffeisen (1818 - 1888) est considéré comme le principal initiateur de l'économie sociale. Par étapes successives, il crée l'association pour le pain en 1847, pour lutter contre la famine. C'est avec lui qu'apparaît, pour la première fois avec le système qu'il va mettre en place l'idée de responsabilité illimitée des membres, qui engagent également leur fortune. Le perfectionnement progressif de ce système deviendra une banque, qui rémunère les dépôts et prête aux paysans les fonds nécessaires à l'acquisition de bétail. Dans ce dispositif, les débiteurs et les créanciers sont liés

---

<sup>237</sup> François Espagne, «Le modèle buchezien et les réserves impartageables », dans *RECMA*, n°253-254,1994.

puisque tout emprunteur doit adhérer à l'association et tout emprunt doit être garanti par un cautionneur. Cette initiative sera considérée plus tard comme la base du Crédit Mutuel. D'après Éric Bidet, le dispositif mis en place par Raiffeisen caractérise actuellement l'organisation du crédit mutuel ; il est composé : des caisses locales, des fédérations régionales assurant la compensation à des caisses locales, les confédérations nationales, organismes de crédit réalisant la compensation entre entités régionales.<sup>238</sup> Une analyse des différents protagonistes et des précurseurs de l'économie sociale fait ressortir deux éléments :

- elle apparaît comme le résultat d'expérience pratique relayée ensuite sur le plan théorique et institutionnel (nous le verrons infra avec notre étude de cas),  
-elle prend son origine dans diverses réalisations en commun, dont le souci premier est d'instaurer un certain respect de la dignité humaine dans les systèmes de production capitaliste naissant en garantissant une protection minimale aux catégories défavorisées par la révolution industrielle. Il faut ajouter pour finir cette rubrique que c'est face aux problèmes et aux laissés-pour-compte que la révolution industrielle a générés, que la question sociale prendra une grande ampleur et susciter l'intervention de nombreuses personnalités : des hommes politiques, des entrepreneurs, qui s'efforceront de mettre en œuvre les moyens en vue de contrer la pauvreté nouvelle née des conséquences de l'industrialisation.<sup>239</sup>

---

<sup>238</sup> Bidet E., *L'Economie sociale*, op cit. p.25.

<sup>239</sup> Un exemple est l'initiative des pionniers de Rochdale. Leur expérience constitue déjà la plupart des principes de base de l'économie sociale : la « Loi » des Équitables pionniers de Rochedale (1844), enseigne de réaliser les projets suivants : ouvrir un magasin pour la vente des denrées alimentaires, vêtements, etc. ; concevoir ou acheter un certain nombre de maisons à ceux des membres qui désirent améliorer leurs conditions sociales. Il a existé en France une coopérative de consommation créée en 1833 à Lyon appelé «



### V.1.2.2 - L'apparition du terme "économie sociale".

Le terme apparaît pour la première fois au XIXe siècle précisément en 1830, sous la plume de Charles Dunoyer qui publie *Un Nouveau traité d'économie sociale* relayé en 1851 par Auguste Ott dans *Traité d'économie sociale*. En 1856 Frédéric le Play fonde la société des études internationales. Selon Éric Bidet, c'est Charles Gide et Léon Walras qui ont permis à l'économie sociale de prendre son ampleur et de gagner ses lettres de noblesse, et ce, en intégrant les problèmes sociaux à l'économie politique qui étaient laissés de côté par la révolution industrielle.<sup>240</sup> Il y avait une part de l'économie politique pure qui s'attache à la définition et à l'identification des lois naturelles, l'économie appliquée qui distingue l'étude des moyens plus économiques pour l'utilisation de ces lois naturelles, et l'économie sociale qui consiste en une appréciation de la valeur morale de ces applications.<sup>241</sup> L'auteur ne se limite pas seulement à la critique de l'économie ; il va au-delà, pour dire la place que chacune d'elles occupe. En ce sens, nous trouvons sa vision modérée. Selon Henri Desroches « à un bout, l'économie philanthropique d'assistances privées et, à l'autre bout une économie publique de service régulateur » avec « dans l'entre-deux, quelque chose comme l'économie solidaire de Charles Gide ».<sup>242</sup> D'après Claude Vienney c'est « à la fin du XIXe siècle, marquée par la systématisation des modèles d'économie politique, que l'expression "économie sociale" a changé de signification. Elle avait été utilisée par des auteurs contestataires du modèle dominant, coupables de séparer les règles de fonctionnement d'une économie de celles de la morale. Elle va désormais désigner les disciplines d'étude de certains sous-ensembles d'activités et d'acteurs dont les règles échappent à

---

commerce véridique et sociale » (cf : « L'économie sociale », dans *Les Cahiers français*, numéro 229, mai -juin 1985).

<sup>240</sup> Bidet E., *L'Economie sociale*, op cit p33.

<sup>241</sup> *Ibid.* p.32.

<sup>242</sup> Desroches H., *Histoire d'économie sociale*, Syros-CJDES ,1991.

cette multitude, tout en étant nécessaires au fonctionnement de l'ensemble ».<sup>243</sup>  
Les facteurs de légitimité de l'économie sociale sont selon Gueslin<sup>244</sup> :

- l'exaltation du modèle par les élites politiques (notamment la fameuse verrerie d'Albi)
- l'implication d'intellectuels de renom (ils sont plus de 200, dont Marcel Mauss à signer en 1921 le manifeste en faveur de la coopération qui fut publié dans le premier numéro de la *Revue des études coopératives*)
- le cautionnement par une partie du patronat (Japy, Peugeot)
- la reconnaissance, enfin, des milieux universitaires parachevée en 1921 par la création d'une chaire d'économie sociale au Collège de France et la création des Presses universitaires de France.

#### V.1.2.3- Définitions de l'économie sociale.

Sur le plan formel, il faut dire que l'économie sociale à l'instar des grands concepts, fait problème concernant sa définition et ses origines.<sup>245</sup>  
D'après L. Favreau, le sens premier et fondamental attribué à l'économie sociale est de s'associer pour entreprendre autrement. Selon cet auteur, c'est une définition qui fait consensus dans la mesure où elle tient compte de toutes les trois dimensions de cette action collective sans en privilégier une au départ : la

---

<sup>243</sup> Vienney, C., *L'économie sociale*, Paris, Repère- La Découverte, 1994 ; cité par E. Bidet, *op.cit.* p. 33.

<sup>244</sup> Gueslin A., *L'économie sociale*, Paris, Economica, 1987 ; cité par E. Bidet, *op.cit.* p.33.

<sup>245</sup> Il est difficile de donner avec précision une quelconque date sur la genèse des organisations d'économie sociale ; néanmoins, en Europe, c'est au moyen-âge que remontent ses premières formes avec les Guildes, les Corporations, les Jurandes et les Confréries qui ont constitué les bases des futures institutions que seront les coopératives, mutuelles ou associations contemporaines.

dimension sociale (s'associer), la dimension économique (entreprendre) et la dimension politique « entreprendre autrement ». <sup>246</sup>

Selon Alain Lipietz<sup>247</sup>, les organisations dans cette structure ont en commun trois points : premier point : ce sont des sociétés de personnes, des institutions au sein desquelles chaque personne a une voix. La décision n'y est pas prise en fonction de la quantité de capital investie. Deuxième caractéristique : les réserves (constituées par les excédents accumulés) ne sont pas partageables. La coopérative ou l'association survit à tous ses sociétaires ; c'est une création collective, mais qui n'appartient plus à personne, une fois créée. Cette caractéristique est commune aux coopératives, mutuelles et associations. Enfin, troisième trait commun, avec quelques nuances, le caractère non-lucratif. Les actionnaires coopérateurs peuvent être rémunérés, mais cette rémunération est limitée. Donc le facteur capital, même quand il est apporté par les travailleurs eux-mêmes, est une rémunération limitée. D'après Defourny<sup>248</sup>, « L'entreprise d'économie sociale est en elle-même, par la nature de son activité, un service rendu à ses membres ou à d'autres personnes et non un outil de rapport financier. Le profit nécessaire aux entreprises ne pouvant compter sur certaines formes de subsidiation est alors un moyen de réaliser ce service et non le mobile principal de l'activité ». Cette définition ne met

---

<sup>246</sup> Louis Favreau, Qu'est-ce que l'économie sociale? Synthèse introductive, 2005, P.10. Voir aussi <http://www.uqo.ca/observer>.

<sup>247</sup> Alain Lipietz, *L'économie solidaire : «réminiscence» de l'économie sociale ?* Economie & Humanisme - numéro 354 - octobre 2000, P.58. On peut ajouter trois autres points complémentaires de Demoustier, à ceux développés par Lipietz qui sont l'impartageabilité des réserves ; le vote démocratique (une personne=une voix) ; la double qualité d'associé et d'utilisateur. Voir Demoustier D., *L'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte et Syros, 2001.

<sup>248</sup> Defourny J., et Monzon Campos, J.L., *Économie sociale. Entre l'économie capitaliste et l'économie publique*, Bruxelles, De Boeck Université, 1992, p. 230.

pas uniquement l'accent sur les traits distinctifs, mais les met en tension pour pointer du doigt leur caractère intrinsèque. A l'indépendance politique des organisations s'oppose leur autonomie de gestion à l'égard de l'État. À la non-lucrativité des activités, finalité de service aux membres ou à la collectivité plutôt, s'oppose celle d'engendrer du profit. Par rapport à ces auteurs, des institutions ont aussi tenté de définir l'économie sociale ; en France, le CNLAMCA (Comité National de Liaison des Activités Mutualistes, Coopératives et Associatives)<sup>249</sup> définit l'économie sociale Par un ensemble de conditions dont :

- 1) l'adhésion volontaire des membres ;
- 2) l'indépendance politique ;
- 3) le caractère à but non-lucratif des activités développées ;
- 4) la gestion démocratique et la transparence de cette gestion.

Comme on peut le constater, c'est une définition fonctionnaliste qui se limite à l'énumération des activités principales de la structure d'économie sociale. Il est à remarquer que la plupart des définitions sont descriptives et non synthétiques ; ce qui explique la difficulté à définir ce concept. À notre avis, la définition de Favreau paraît la mieux aboutie, parce qu'elle est synthétique et combine non seulement la définition descriptive, mais va au-delà en se focalisant sur trois aspects : « Associer, entreprendre et entreprendre autrement. » Avant de clore cette rubrique des définitions, il convient d'ajouter quelques remarques sur la distinction entre l'économie capitaliste et l'économie sociale : le but poursuivi par une organisation exerçant une activité économique est traditionnellement la maximisation du profit ou la minimisation des coûts engendrée par cette activité ; dans le cas des entreprises d'économie sociale, il s'agit de maximiser le bien-être de leurs membres ou d'une catégorie de personnes qui sont extérieures à

---

<sup>249</sup> Créée en 1970, son but est d'affirmer la spécificité démocratique des entreprises d'économie sociale.

l'entreprise ; ce qui renvoie aux notions de bien commun, d'intérêt général, d'intérêt collectif, d'utilité sociale<sup>250</sup> et d'autres aspects qui leur sont liés. Ce que Hans Munkner résume : « L'objet des entreprises de l'économie sociale est d'être au service du plus grand nombre, de dégager des bénéfices au profit de tous les hommes quels qu'ils soient, de développer la solidarité et la justice sociale à l'émancipation de l'homme ». <sup>251</sup> Après ces définitions, nous essayerons de nous transporter dans les méandres des Nouveaux mouvements sociaux (NMS), des organisations d'économie sociale et solidaire et de l'économie populaire.

---

<sup>250</sup> Euillet A., qualifie l'utilité sociale comme un intérêt « social désétatisé ». Elle consiste à prendre en compte les besoins des individus et à produire localement des normes. « L'utilité sociale une notion dérivée de celle d'intérêt général », *Revue de droit sanitaire et social* n°38, avril-juin 2002, PP.207-208. « Est d'utilité sociale l'activité qui tend à satisfaire un besoin qui n'est pas pris en compte par le marché ou qui l'est de façon peu satisfaisante ». Alinéa 62 de l'instruction fiscale 4H-5-06 n208 du 18 décembre 2006, Direction générale Des Impôts. Voir également H. Trouve : *L'utilité sociale, des pratiques aux représentations : une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'économie*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris I Sorbonne, 2007.

<sup>251</sup> « Panorama d'une économie sociale qui ne se reconnaît pas comme telle : le cas de l'Allemagne permet la parenthèse » dans *RECMA*, n° 44-45, 1993.

Tableau des trois grandes familles de l'économie sociale

	Associations	Coopératives	Mutuelles
Objectifs  (avec priorité à l'utilité sociale de l'activité sur sa rentabilité)	Offre de service aux membres et/ou à la collectivité	Offre de biens ou services aux membres  (ex. coopérative de travail) ou à la collectivité (ex. coopérative de solidarité)	Offre de services aux membres et à leur famille
Activités	Biens et services collectifs sur les marchés (public ou privé)	Biens et services marchands	Services collectifs de protection sociale
Organisation démocratique  (répartition du pouvoir)	Conseil d'administration élu et assemblée générale des membres	Assemblée générale des membres (une personne, une voix)	Assemblée générale des membres (une personne, une voix)

(une personne,  
une voix

Mode d'affectation du surplus	Réinvestissement dans l'organisation	Ristourne aux membres et réinvestissement dans l'organisation	Réinvestissement dans l'organisation et fonds de réserve
Acteurs ou porteurs de projets	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)	Regroupement de personnes (qui ne détiennent pas de capital)

Source: Favreau L., et Fréchette L., *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Montréal, Presses de l'université du Québec, 2002, p.21.

V.2- Les Nouveaux mouvements sociaux (NMS), les organisations d'économie sociale et solidaire et l'économie populaire (informelle).

Ces organisations en général tentent de résoudre l'équation difficile de sortie de crise mondiale en cherchant à réussir économiquement tout en entreprenant autrement. C'est dans ce tout autre entrepreneuriat économique que l'on doit chercher à les disséquer. Quatre grandes rubriques formeront l'ossature principale de cette partie : les nouveaux mouvements sociaux (NMS) dans une première rubrique (I), dans une deuxième, les organisations de l'économie sociale et solidaire (II), pour enfin finir avec l'économie populaire et solidaire dans une troisième (III).

#### V.2.1- Les Nouveaux mouvements sociaux

A la croisée de l'économique, du social et du solidaire, ces mouvements ont pour objet de contribuer par leur action à l'éveil des populations par une prise en main de leur destin face à la multiplication des dangers de tous ordres qui guettent leur milieu. Mais qu'entend-on par NMS ? Existe-t-il une certaine filiation avec les mouvements antérieurs et plus précisément avec le mouvement ouvrier ?<sup>252</sup> Pour bien analyser cette question un constat s'impose : la mondialisation a augmenté la pression financière sur l'État-social. Ce qui a pour conséquence d'accroître les charges des États et d'éroder leurs bases de financement. Si l'émergence et la consolidation de l'État-social se sont effectuées grâce à la solidarité nationale et professionnelle, la mondialisation a mis à mal cette solidarité en la déstructurant (voir *supra* chapitre1 rubrique mondialisation). Ainsi, l'émergence du secteur non-lucratif apparaît comme un facteur d'ancrage territorial et de production de solidarité qui font contrepoids aux effets de

---

<sup>252</sup> Pour une étude approfondie voir la comparaison que Touraine établit entre le mouvement ouvrier traditionnel et les nouveaux mouvements sociaux qui ont surgi depuis le milieu des années soixante dans plusieurs pays. Dubet F., Touraine A., et Wieviorka M., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984.



l'intégration mondiale. Elle s'organise dans un cadre nouveau appelé les "nouveaux mouvements sociaux" (NMS) ; ce mouvement tourne autour de deux axes principaux : les atteintes à l'autonomie des individus par l'État par un contrôle accru dans leurs affaires privées, et les risques engendrés par la société moderne, entre autres le développement de l'énergie nucléaire, la dégradation de l'environnement et les catastrophes chimiques. Malgré la spécificité des thématiques, ces mouvements appartiennent au même univers de la contestation politique. Sur un autre plan, notamment dans l'espace public, ils partagent les mêmes principes politiques et sociaux de mobiliser leurs adhérents dans un groupe sociologiquement similaire. Selon Kriesi<sup>253</sup>, ces groupes, particulièrement les activistes, appartiennent à la nouvelle classe moyenne, notamment la catégorie travaillant dans les secteurs sociaux et culturels dont les enseignants, les travailleurs sociaux et professionnels dans le domaine de la santé publique, etc. Par rapport au contexte d'émergence des mouvements sociaux et des organisations de l'économie sociale qui avaient pour objectif de contrer les effets néfastes des révolutions industrielles, entre autres la paupérisation des travailleurs au cours des Trente glorieuses, nous dirons que les nouveaux mouvements sociaux (NMS) ont pour but de pallier les effets d'une crise qu'on peut appeler les « Trente douloureuses »<sup>254</sup> dans le contexte de la

---

<sup>253</sup> Kriesi H., *Political Mobilization and social change, The Dutch case in Comparative Perspective*, Avebury, Aldershot, 1993.

<sup>254</sup> Il s'agit d'un concept qui vient de nous ; et nous partons de l'hypothèse selon laquelle si la crise actuelle commence en 1970 et atteint son paroxysme en 2008, nous sommes toujours dans un cadre de trente ans. Les difficultés liées à cette crise que nous avons qualifiées de "douloureuses" sont à l'opposé de la "gloire" et de la prospérité des Trente glorieuses. Ainsi par opposition aux Trente glorieuses nous parlons des « Trente douloureuses ». Les trente douloureuses seraient dans ce cas dues aux mutations qui ont affecté les économies à la fin et à la suite des Trente glorieuses et dont plusieurs facteurs ont concouru pour donner l'économie solidaire.

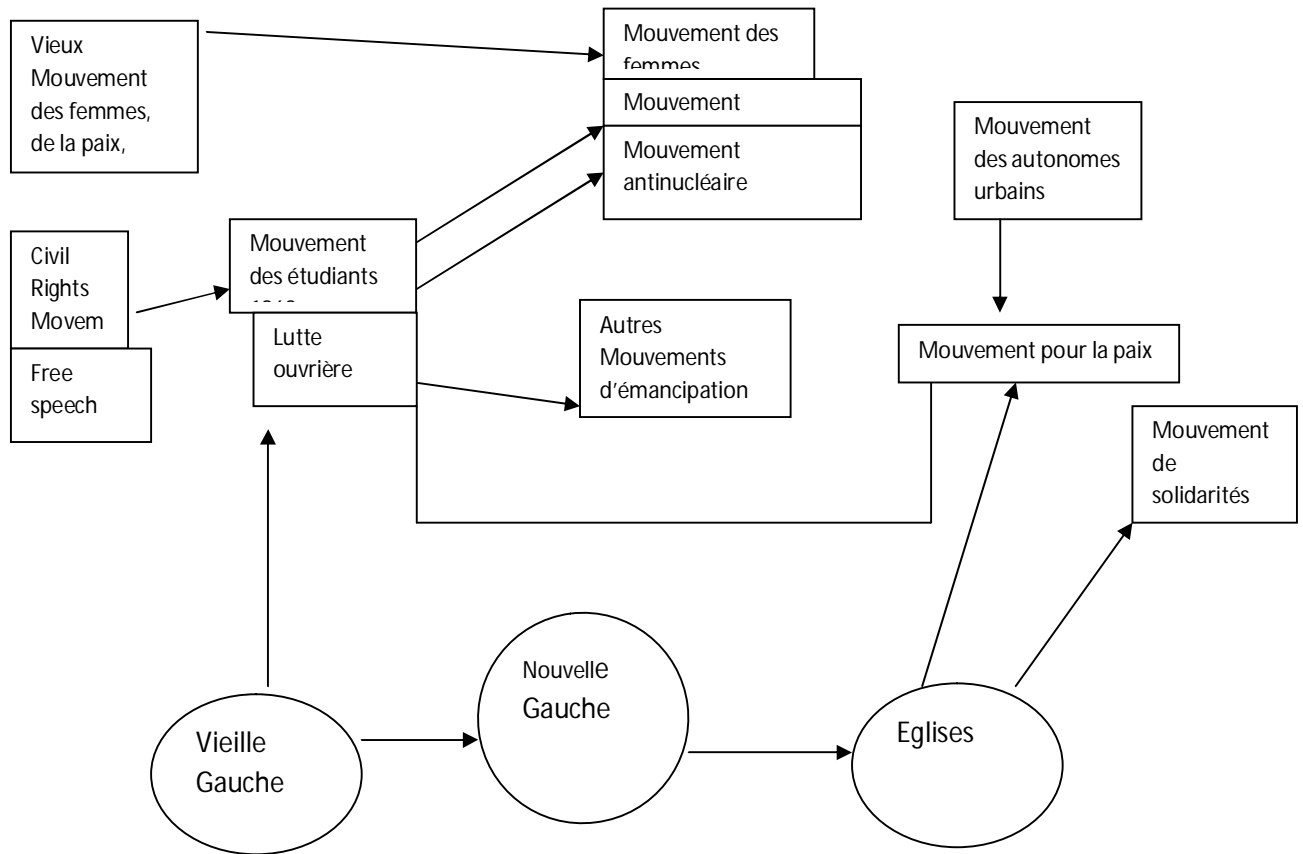
mondialisation. La différence entre les mouvements sociaux de la révolution industrielle et les nouveaux mouvements sociaux réside au niveau des époques de leur intervention et de leurs moyens d'action. Dans la société industrielle, où l'échange économique était déterminant, le mouvement ouvrier est le mouvement social central dont l'objectif principal était la lutte contre les propriétaires des moyens de production dans le contrôle du processus d'industrialisation. Les nouveaux mouvements sociaux interviennent dans ce qu'on peut appeler la société programmée ; c'est une société centrée sur la connaissance, la communication et la culture, plutôt que sur le travail et l'économie. Ils contestent les besoins définis et prescrits par les technocrates pour l'ensemble de la population et ils affirment la liberté des sujets et la nécessité de l'autogestion dans toutes les sphères de la vie sociale. Selon Haber, ce sont « des courants culturels, de nouvelles sensibilités et des propositions originales portant sur des formes d'injustice et d'aliénation qui n'ayant pas leur centre de gravité dans le monde du travail, ne pouvaient être pris en compte ni canalisés dans les forces politiques liées au mouvement ouvrier ». <sup>255</sup> Cette position se rapproche de celle de Neveu avec une petite nuance : Harber les place à mi-chemin entre l'ancien mouvement et le nouveau alors que Neveu fait d'elles, des formes nouvelles qui renforcent les anciennes, « des formes inédites de coopération et de dialogue entre militants, chercheurs, experts qui aboutissent bien souvent à des formes de pragmatisme radical combinant actions fortement conflictuelles, mais auto limitées, critiques radicales et négociations, travail de lobbying venant renforcer les répertoires

---

<sup>255</sup> Haber S., « Foucault et Habermas et les problèmes actuels de la théorie sociale » in *Habermas et Foucault, parcours croisés, confrontations critiques*, cité par Delalieux G., *Une responsabilité sociale des entreprises et O.N.G. : une approche critique des dimensions politiques de la gestion des O.N.G.*, Thèse de doctorat, Lille, Université de Lille1, décembre 2007, p.155.

d'action collectives dont disposent les mouvements sociaux ». Louis Maheu parle d'infra politisation pour désigner ce processus. Il s'agit de retirer de l'agenda politique, au sens large et profond du terme, des questions pouvant susciter des conflits sociaux, des luttes sociales pourtant au fondement même de la démocratie, pour les confier à des institutions modernes de planification économique, sensibles aux rapports économiques et de consommation du marché ; on les confie à des institutions de planification et de développement social, mettant à contribution des agents et des populations qualifiés.

## Carte généalogique des Nouveaux mouvements sociaux



Source : Guigni Marco, *Entre stratégie et opportunité. Les nouveaux mouvements sociaux en Suisse*, Zurich, Seismo, 1995.

De façon générale, il existe une sorte de dialectique entre les mouvements sociaux anciens et les nouveaux mouvements sociaux. Par un ajustement souple, l'un tend à prendre la place de l'autre ou à se substituer à lui. En ce sens, on peut dire qu'il s'agit de mouvements récurrents<sup>256</sup> (voir tableau des mouvements sociaux *supra*). Ainsi, les nouveaux mouvements sociaux prendront la place des anciens. Alain Touraine l'explique dans le cas français en rapport avec le syndicalisme comme un mouvement qui se vide de sens en ces termes : « Le rôle du syndicalisme devient un des principaux acteurs de la scène politique ; il est de moins en moins un mouvement social. »<sup>257</sup> Et ailleurs de poursuivre, « Son rôle [du syndicalisme] n'est pas fini, mais l'histoire du mouvement ouvrier s'achève.<sup>258</sup> À notre avis, la grande différence existe au niveau du déplacement des objectifs de lutte, et de ce qu'on peut appeler l'abandon des préférences de l'électeur médian<sup>259</sup> au profit de l'électeur tout court avec ses individualités et ses préférences. Certains parlent d'un passage d'une société dont les valeurs sont à dominance matérialiste vers une société à valeurs post matérialistes (voir tableau *infra*) et de la contre productivité. Ces nouveaux mouvements sont diffus dans la société comme le fait remarquer Vaillancourt : « Contrairement au mouvement ouvrier qui fut beaucoup plus concentré, formé de petits noyaux actifs de militants, les

---

<sup>256</sup> Tout se passe ainsi au fur et à mesure que les organisations de la classe ouvrière deviennent des acteurs politiques et non plus des acteurs sociaux, ces nouveaux mouvements sociaux occupent la place laissée libre et ils se substituent à eux dans l'arène sociale, deviendront aussi centraux dans la société programmée que le mouvement ouvrier l'a été dans la société industrielle, et le mouvement pour les libertés civiques dans la société marchande d'avant la révolution industrielle. Cette position se rapproche de Touraine A., selon qui un mouvement social représente une sorte d'anticipation des évolutions futures de la société à venir, inventée collectivement. Voir Touraine A., *La voie et le regard*, Paris, Seuil, 1978.

<sup>257</sup> Dubet F., Touraine A., et Wieviorka M., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984, p.19.

<sup>258</sup> *Ibid.*, p. 404.

<sup>259</sup> Ce concept a été utilisé par Bernard Enjolras pour signifier la majorité ou l'opinion majoritaire. Voir B. Enjolras, *L'économie solidaire et le marché*, Paris, L'Harmattan, 2002, chap.1, p.19.

nouveaux mouvements sociaux se créent dans le processus démocratique de la création de l'opinion publique, et non dans l'affrontement politique et la confrontation révolutionnaire ». <sup>260</sup> Maheu l'exprime aussi mais de façon triviale en ces termes : « Certains traits des mouvements sociaux contemporains ne manquent pas d'agacer. Ils demeurent le plus souvent une forme d'intervention un peu éphémère, plus ou moins centralisée et organisée, souvent faiblement encadrée. Ils sont plus ou moins capables de donner suite à leurs actions et donnent aussi l'impression de ne pas toujours s'occuper de choses suffisamment importantes. On pourrait encore ajouter que les mouvements sociaux agacent encore plus parce que les couches sociales qui les alimentent sont difficiles à identifier : elles sont le plus souvent diversifiées, morcelées et ne se laissent pas facilement classer. » <sup>261</sup>

Il faut remarquer que le concept de "développement" tel qu'élaboré juste après la Deuxième guerre mondiale mettait l'accent sur la production, la consommation sans se soucier des conséquences sur l'environnement et tant d'autres. Ce qui se traduisait par : « Plus c'est mieux ». Peut-être a-t-on cru à tort ou à raison que les ressources de la planète étaient illimitées, inépuisables ? De nos jours, cette conception a fait son temps. Le développement à l'ère de la mondialisation voit la planète comme un espace aux ressources limitées et du coup, le « plus c'est mieux » prôné à l'ère de l'industrialisation est relégué au second plan d'où il faut trouver un autre moyen de produire, une alternative. Certains parlent "d'objection de croissance " par référence à la croissance illimitée de l'ère de l'industrialisation. Il ne signifie aucunement une décroissance indéfinie, mais juste un abandon de la « croissance pour la croissance ». Sous cet angle,

---

<sup>260</sup> Vaillancourt J-G., « Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux: l'approche d'Alain Touraine. Note critique », *Cahiers de recherche sociologique*, Montréal, département de sociologie, no 17, 1991, pp. 213-222.

<sup>261</sup> Maheu L., *Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie*, Université de Montréal, NPS1 vol. 4, n° 1, 1991, P.6. Voir aussi <http://id.erudit.org/iderudit/301121ar>.

les NMS, les associations et les ONG de l'environnement sont amenés à jouer un rôle important ; ce qui était loin d'être acquis au début de l'industrialisation. Ce qui de nos jours introduit de plus en plus le concept de « développement durable ». En réalité, cette pensée n'est pas nouvelle ; en remontant le temps, nous pouvons citer Descartes qui en son temps avait préconisé de « nous rendre comme maîtres et possesseurs de la nature ». Plus près de nous, Emile Durkheim s'est focalisé dans sa réflexion sur notre système d'organisation en disant : « S'il fallait nous en défaire, c'est toute notre organisation sociale qu'il faudrait refondre du même coup ». Dans tous les cas, le débat comme on peut le voir porte sur le développement durable et pose le problème de la jouissance raisonnée des ressources de la planète. Au Togo une expression imagée de cette jouissance raisonnée le traduit en ces termes :

« Ne pas boire dans un puits et le fermer juste après », cela signifie qu'il faut penser à demain. Il faut dire que chaque entité du mouvement a une histoire et des caractéristiques spécifiques et s'inscrivent dans la tradition d'opposition de la société civile au pouvoir de contrôle étatique. C'est dans ce cadre que nous présentons les organisations de l'économie sociale et solidaire.

### Tableau de l'évolution des valeurs matérialistes et post- matérialistes

Née en	Valeurs matérialistes %	Valeurs post- matérialistes %
1963-1972	10	34
1953-1962	12	31
143-1952	14	26
1933-1942	20	21
1923-1932	26	16
1913-1922	22	11

Source : Inglehart R., *La transition culturelle dans les sociétés industrielles avancées*, Paris, Economica, 1990.

#### V.2.2 -Les organisations de l'économie sociale et solidaire<sup>262</sup>

L'économie sociale et solidaire est un ensemble aux contours mal définis ; on en retrouve les embryons dans tous les secteurs d'activité économique et sociale, mais qui le plus, passent souvent inaperçus. Voici ce que J-L Laville déclare à ce propos : « Il existe aujourd'hui deux conceptions distinctes : économie sociale et économie solidaire, dont la complémentarité est encore largement à construire

---

<sup>262</sup> Les différentes variations du concept se font ressentir dans les appellations ;

on parle des « entreprises communautaires » au Royaume-Uni et au Canada, des « sociétés d'emploi et de qualification » en Allemagne, des « entreprises de formation par le travail » en Belgique, des « régies de quartier » françaises ou des «coopératives sociales» en Italie, en Suède au Royaume-Uni ou des CDÉC au Canada, ces expériences récentes de l'économie sociale au Nord sont le produit d'une rencontre de l'association et de la coopérative. PERRI et I.VIDAL, I., *Delivering Welfare*, CIES, Barcelone, 1994.



pour arriver à une économie sociale et solidaire qui se représente comme unitaire dans sa diversité. Mais l'économie sociale comme l'économie solidaire ne prennent sens que par rapport à une économie plurielle, c'est-à-dire une économie ne se réduisant pas à la société de capitaux et au marché, dans laquelle plusieurs logiques économiques peuvent se déployer. C'est en accentuant les coopérations sur des projets concrets entre économie sociale et économie solidaire, en confirmant les modifications positives des rapports aux pouvoirs publics, à la recherche et aux mouvements sociaux qu'il est concevable d'arriver à une stratégie d'économie sociale et solidaire »<sup>263</sup>.

Alors se pose une question : doit-on parler d'économie solidaire ou d'économie sociale et solidaire ? Avant de cerner la question, il convient d'abord de dire ce qu'est l'économie solidaire pour voir s'il y a une divergence entre les deux formulations. Cette rubrique se subdivise en deux sous-parties : l'économie solidaire d'une part et de l'autre, la différence entre l'économie sociale et l'économie solidaire. Nous ne reviendrons plus sur l'économie sociale.

#### V.2.2.1-L'économie solidaire

L'économie solidaire fera parler d'elle, pendant la grande crise des années 1970 peu avant la fin des Trente glorieuses, à un moment où le capitalisme et l'idéologie du développement essoufflés et "au pied du mur" n'arrivaient plus à assurer le plein-emploi. C'est au cours de cette période, que vont apparaître des alternatives pour résorber les problèmes d'emploi. Il n'existe pas une définition unanime de l'économie solidaire. Cependant, on s'accorde du moins en France à attribuer sa paternité à deux auteurs : Louis Laville et Bernard Eme. Ces auteurs trouvent la base de l'économie sociale et solidaire au confluent de trois sources distinctes qui sont l'économie marchande, l'économie non-marchande et

---

<sup>263</sup> « Vers une économie sociale et solidaire ? » *Recma- Revue Internationale de l'économie sociale*, n° 281, p.39.

l'économie non-monétaire (voir tableau *infra* ). Dans ces trois sources, l'accent peut être mis tantôt sur l'égalité tantôt sur la réciprocité tantôt sur la justice. D'après la 2ème Rencontre internationale sur la globalisation de la solidarité (Québec, octobre 2001), l'économie sociale et solidaire désigne « un ensemble d'initiatives économiques à finalité sociale qui participent à la construction d'une nouvelle façon de vivre et de penser l'économie à travers des dizaines de milliers de projets dans les pays du Nord comme du Sud. Elle place la personne humaine au centre du développement économique et social. La solidarité en économie repose sur un projet tout à la fois économique, politique et social, qui entraîne une nouvelle manière de faire de la politique et d'établir les relations humaines sur la base du consensus et de l'agir citoyen ».

Selon Demoustier l'économie solidaire se réfère aux « activités économiques locales de petite taille, voire informelles (organisées sans statut juridique ou sans lien avec une grande association ou fédération nationale) reposant sur des relations personnelles ».<sup>264</sup> Face à cette pluralité de définitions, quelle est la différence entre l'économie sociale et l'économie solidaire ?

---

<sup>264</sup> Demoustier D. « Les cahiers de l'économie sociale », Paris, L'Harmattan, 2005, p.11.

#### V.2.2.2 -La différence entre l'économie sociale et l'économie solidaire<sup>265</sup>

A ce stade de cette thèse, on peut se demander s'il existe une différence entre l'économie sociale et l'économie solidaire. Nous avons trouvé bon de présenter à ce propos, le point de vue d'Eric Bidet sur cet aspect hétéroclite desdites structures et qui traduit la complexité de la question. L'auteur dans son introduction sur le sujet s'est interrogé en ces termes : « Qu'est-ce qui rapproche un important groupe bancaire comme le crédit agricole, une mutuelle à qui l'on adresse régulièrement ses feuilles de soins pour le remboursement des dépenses de santé non prises en charge par la sécurité sociale, une O.N.G. à qui on verse chaque année un don de quelques centaines de francs et l'association de quartiers où l'on pratique chaque semaine activités culturelle et

---

<sup>265</sup> Cette question divise les spécialistes de renom dans cette matière en deux grands groupes ayant des directions différentes : la première direction de recherche est celle du courant Hopkins (Salamon et Anheir, 1996 et 1998; Archambault, 1996) de Washington qui, depuis une dizaine d'années, s'attache surtout à mesurer la présence et l'importance (poids économique), aux côtés de l'État et du marché, de cette autre réalité qualifiée de secteur «non-profit» tant pour les pays du Nord que du Sud: estimation et évaluation du nombre d'entreprises (associatives), du nombre d'emplois, du nombre de membres et de bénéficiaires ; évaluation de la structure de financement, de la valeur imputable au bénévolat, etc. Courant anglo-saxon mais plus précisément américain, il dispose, à l'échelle internationale, d'un tremplin majeur, d'une association montante, l'«International Society for the Third Sector» (ISTR) et des entrées dans certaines institutions internationales (Banque mondiale et FMI).

La seconde direction de recherche est celle du courant ainsi nommé « Économie sociale et solidaire » qui, depuis une dizaine d'années, s'applique surtout à comprendre celle-ci, en prenant en compte d'autres composantes que les seules associations soit les coopératives et les mutuelles, en les mettant en perspective comme partie des réponses à la crise économique et à l'affaiblissement des États, au Nord (Defourny, Favreau et Laville, 1998; Laville, 1994) comme au Sud (Defourny, Develtere et Fonteneau, 1999). Courant à l'origine francophone et latin, il dispose de relais au plan international (le CIRIEC international par exemple). Il a des entrées dans certaines institutions internationales (le BIT par exemple) et travaille à la mise en place de nouveaux réseaux internationaux d'économie sociale et solidaire (Ortiz et Munoz, 1998; Favreau et alii, 2003).

sportive ? » Et de poursuivre : « Tous ces exemples, malgré leur apparente diversité ont en commun d'appartenir à un même secteur, celui de l'économie sociale, montrant à quel point celle-ci fait partie du quotidien de chacun d'entre nous sans que n'existe pourtant une prise de conscience largement partagée de l'existence de la signification de cet ensemble. »<sup>266</sup> A première vue, les divergences liées à ces deux types d'organisation soulèvent des interrogations : d'abord doit-on séparer l'économie sociale de l'économie solidaire ou les combiner et parler d'organisations d'économie sociale et solidaire ? Une autre interrogation serait : doit-on les séparer et parler d'économie sociale à part et d'économie solidaire à part ? À ce sujet, les avis sont partagés :

- d'aucuns pensent que la définition de l'économie sociale par les statuts semble dépasser et que par conséquent, il fallait réunir l'économie sociale et l'économie solidaire dans un tout unique, répondant au nom d'économie sociale et solidaire.

Lorsqu'on analyse le cadre d'action et les domaines d'activités que ces organisations couvrent, on peut dire que l'économie solidaire serait une recomposition de l'économie sociale, car les deux s'inscrivent dans la lutte contre ce qu'on peut appeler la marchandisation de la société pour reprendre les termes de Petrella.<sup>267</sup> La recomposition dont il s'agit s'expliquerait par le fait que l'économie sociale a servi de cadre dans une situation donnée et les circonstances ayant changé, l'économie solidaire ne serait qu'une consolidation des acquis de l'économie sociale. En ce sens, on pourrait unir les deux dans une seule organisation appelée organisation d'économie sociale et solidaire. Ceci fait écho à Alain Lipietz dans un article au titre significatif « *l'économie solidaire : réminiscences de l'économie sociale ?* ». L'auteur dans cet article, minimise le

---

<sup>266</sup> Bidet E., *L'Économie sociale*, Paris, Le Monde, 1997, P.10.

<sup>267</sup> Petrella R., « Les principaux défis économiques dans la mondialisation actuelle » [3w.attac.org/fra/List/doc/Petrella22.htm](http://3w.attac.org/fra/List/doc/Petrella22.htm). Selon cet auteur, il y a marchandisation de la personne quand elle est réduite à un paramètre de mesure économique, un facteur de production. Il le dit en ces termes : « Nous sommes tous devenus des ressources humaines dont le droit d'exister est fonction du degré d'utilité pour le capital. »

fossé entre l'économie sociale et l'économie solidaire. Selon lui, « Il n'y a pas, contrairement à ce que l'on aurait pu penser, de conflit entre les tenants de ce que l'on appelle économie solidaire et ce que l'on appelle économie sociale ».<sup>268</sup> L'économie sociale se focalise sur les statuts de ces différentes entités tandis que l'économie sociale et solidaire tout en étant constituée d'une multitude d'organisations, met l'accent sur l'humain et les rapports de proximité. Ainsi, l'économie sociale et l'économie solidaire, même si elles sont marquées par certaines divergences, ont des points communs, une histoire commune et des valeurs communes. Ce qui amène certains à les mettre dans une seule et unique entité. Selon Patrick Loquet, l'économie sociale a participé « au mouvement de la marchandisation de la société, à la domination de la société par le marché »<sup>269</sup>. Pour Thierry Jeantet l'économie sociale « a perdu de son identité en étant instrumentalisée par le marché notamment avec la mise en place de l'État-providence. Car à la fin des années 1990 un véritable rapprochement s'est effectué entre ces deux notions »<sup>270</sup>. En réalité, les positions de ces auteurs semblent ambiguës à première vue pour les causes défendues à travers l'économie sociale d'une part et l'économie sociale et solidaire de l'autre ; comme on peut l'observer, le premier auteur parle de marchandisation de la société et de sa domination par le marché. Si l'on s'en tient à ces aspects, l'économie sociale est toujours d'actualité. Par contre, le second auteur fait allusion à la perte d'identité et à l'instrumentalisation par le marché de l'économie sociale. En d'autres termes, cette dernière n'a plus sa raison d'être. En réalité, les deux positions se retrouvent dans ce qu'on peut qualifier d'institutionnalisation de ces organisations. L'un parle « d'instrumentalisation » et l'autre fait référence à la

---

<sup>268</sup> Lipietz A., *ibid.* p.58.

<sup>269</sup> Loquet P., « L'économie sociale et solidaire au service d'un projet de territoire », Collection Dossiers d'experts, La lettre du cadre territorial, 2004, p.12.

<sup>270</sup> Jeantet T., « L'économie sociale : la solidarité au défi de l'efficacité », Paris, Les études de la documentation française, La documentation française, 2006, p.39.

perte d'identité.<sup>271</sup> Ainsi, l'économie solidaire ne serait qu'une critique du capitalisme dans sa nouvelle version, un capitalisme organisé en réseau, mobile, flexible, avec des salariés autonomes, créatifs et internationalisés avec de nouvelles contraintes et dépendances. A la question « Existe-t-il une différence entre l'économie sociale et l'économie solidaire ? » On peut en guise de réponse dire qu'il existe une infime différence entre les deux : l'économie solidaire en apparence peut être assimilée à l'économie sociale mais n'est pas l'économie sociale en ce sens qu'elle tente d'éviter de tomber dans les mêmes erreurs que

---

<sup>271</sup> Contrairement à cette position où l'ONG est étirée entre l'association et l'entreprise commerciale, Delalieux dans sa thèse sur les O.N.G. trouve que ces tiraillements sont plutôt entre l'amélioration du contrôle des O.N.G. par les entreprises ou la gestion des O.N.G. comme des entreprises. Et pour remédier à cela, l'auteur propose une approche qu'il qualifie « d'hybride » et la justifie par le fait que les O.N.G. appartenant au tiers secteur, leur gestion est en permanence tirillée entre un compromis de rationalité respectant les contraintes budgétaires générant les impératifs de gestion et des contraintes axiologiques liées aux considérations normatives spécifiques du tiers secteur. Delalieux G., *Une responsabilité sociale des entreprises et O.N.G : une approche critique des dimensions politiques de la gestion des O.N.G.*, Thèse de doctorat, Université de Lille1, décembre 2007, p.129.

ses prédécesseurs, le piège de l'isomorphisme institutionnel.<sup>272</sup> Ici, l'isomorphisme institutionnel a été élaboré par DiMaggio et Powell ; c'est une sorte de mimétisme qui pousse les organisations à se comporter comme les autres. C'est un cadre ou un processus qui s'applique aux organisations dans leur fonctionnement ; ses organisations en perpétuel changement peuvent prendre trois aspects différents : concurrence, politique et légitimité. Elles sont composées de trois types de forces appelés respectivement isomorphisme coercitif, isomorphisme mimétique et isomorphisme normatif. L'isomorphisme coercitif est la pression que les organisations exercent les unes sur les autres. L'isomorphisme mimétique est lié à l'incertitude de l'environnement dans lequel évolue une structure qui peut l'amener à se recomposer en imitant les autres. L'isomorphisme normatif est interne et est lié à l'influence des professionnels dans l'organisation.

Dans notre cas, c'est la perte de l'objectif pour lequel l'organisation a été créée en prenant une autre forme. Ainsi, les coopératives de production se sont transformées en entreprises privées et les coopératives de consommation en service public même si au départ, elles sont toutes des organisations de l'économie sociale. Pour le dire autrement, l'économie solidaire est une réforme

---

<sup>272</sup> Powell W.W. et DiMaggio P.J., *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, Chicago, University of Chicago Press, 1991, pp. 67-74. Le concept d'isomorphisme distingue trois forces dans l'environnement d'une organisation : coercitive, mimétique et normative. La force coercitive est l'ensemble des pressions formelles ou informelles qui s'exercent sur les organisations par d'autres organisations avec lesquelles elles ont une relation de dépendance. Ces pressions peuvent s'exercées par la force, par la persuasion ou par une l'invitation à la collaboration. Les forces normatives sont les pressions de la professionnalisation comprise comme des luttes collectives de membres d'une profession pour faire reconnaître ses conditions, sa méthode de travail et le contrôle de la production par des producteurs. Les forces mimétiques font référence ici aux organisations qui imitent les modèles d'autres organisations afin de réduire les incertitudes, lorsqu'elles sont ambiguës ou lorsque l'environnement crée des incertitudes symboliques.

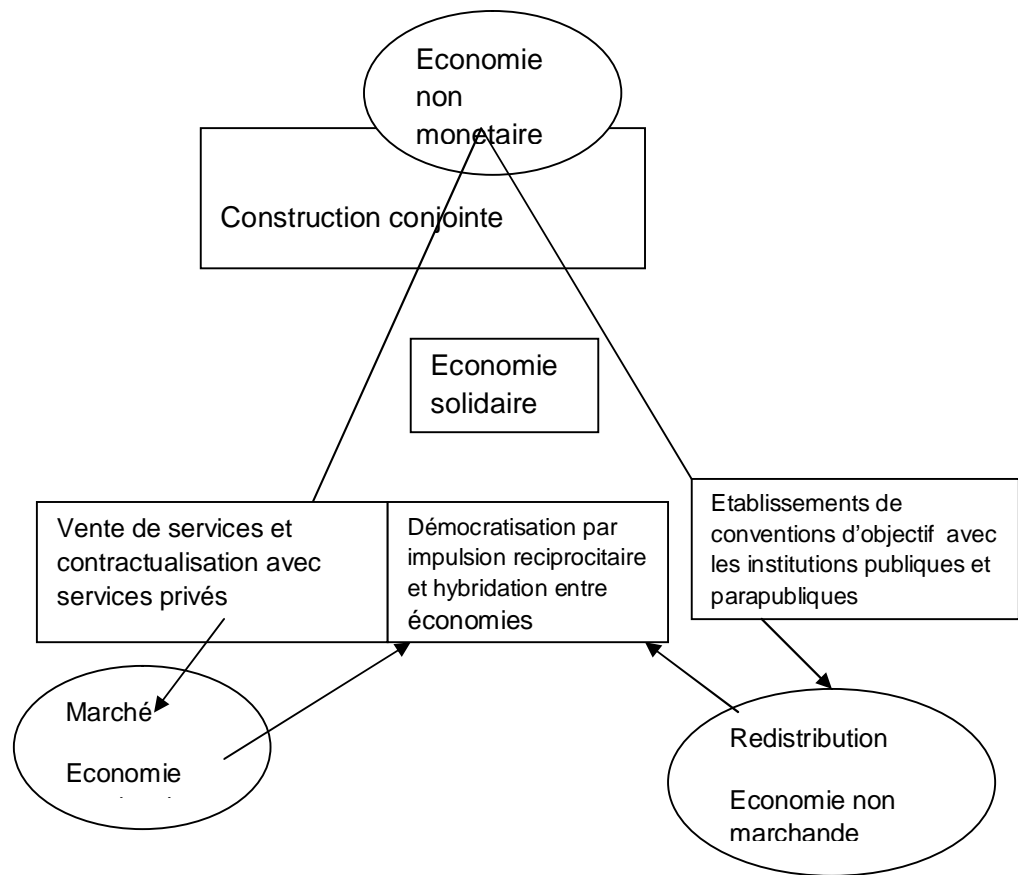
de l'économie sociale ; c'est la raison pour laquelle Laville parle d'elle comme d'une recomposition de l'économie sociale en ces termes : « En réconciliant ainsi la valeur d'initiative et de solidarité, la perspective de l'économie solidaire propose en fait une recomposition des rapports entre économies sociales et politiques qui vit dans les entreprises sociales, mais qui dépasse les limites de chacune d'entre elles. » Selon lui, l'économie solidaire « réintroduit les problématiques à l'origine de l'économie sociale : celle de la combinaison des formes de travail et d'économie, celle de la contribution à un débat pluraliste sur les institutions permanentes de la démocratie ». On peut dire d'après cette réflexion, que l'économie solidaire à partir du moment où elle « réintroduit les problématiques à l'origine de l'économie sociale » est différente de cette dernière. Cette différence entre l'économie sociale et l'économie sociale et solidaire à notre avis, se situe à deux niveaux : au niveau du temps et au niveau des transformations. Dans le premier cas, l'économie sociale serait une initiative liée aux difficultés de survie, conséquence du développement industriel et de la révolution industrielle. Par rapport au temps, elle serait la réaction aux premières conséquences néfastes de la première révolution industrielle. Dans le second cas, l'économie sociale et solidaire serait une réaction aux conséquences néfastes de la fin des Trente glorieuses et des révolutions industrielles postérieures, plus proche de la mondialisation. Ce qui rejoint Côté quand il dit que les organisations d'économie sociale « naissent généralement par grappes, dans des périodes de bouleversements socioéconomiques, de crises, de transition, voire de révolution des mentalités »<sup>273</sup>.

---

<sup>273</sup> Côté M., Malo M-C., Simard P., et Messier M., . *La gestion stratégique : Une approche fondamentale*, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2008, p.320.



Schéma descriptif des relations économie non-monnaire- économie non-marchande-marché



Source : Laville J-L., CRIDA-LSCT, cité par Bidet E., *L'Economie sociale*, Paris, Le Monde, 1997.

### V.2.3 -Economie sociale et économie populaire (informelle)

L'économie informelle comporte une gamme d'activités : activités de transformation, activités agricoles, activités des services, etc. Ces différentes activités ont leur système de fonctionnement propre, mais qui n'est pas isolé du système dominant. En d'autres termes, elles se situent au creux de l'économie formelle et de l'économie traditionnelle. Par rapport aux Pays développés qui ont une longue expérience dans les mouvements sociaux, et dans les domaines de l'économie sociale et solidaire, les pays sous-développés n'en n'ont pas et n'ont pas suivi le même trajet. Même si de nos jours, toutes ces expériences tendent à se recouper à cause de l'internationalisation des pratiques, il faut remarquer qu'en Afrique et dans les pays sous-développés, les premières expériences ont débuté par l'économie populaire<sup>274</sup> dont l'évolution a donné ce qu'on peut appeler l'économie populaire et solidaire. Les pratiques de l'économie populaire et solidaire ne sont pas très différentes de l'économie sociale et solidaire des pays développés. Mais qu'est-ce que l'économie populaire ? Avant de répondre, disons que trois raisons nous amènent à la présenter dans cette revue littéraire :

---

<sup>274</sup>Dans la littérature consacrée à ce sujet, elle est synonyme de micro-entreprise, secteur non-moderne, économie invisible, économie du travail, économie de rez-de-chaussée.

- La plupart des auteurs utilisent le terme populaire ; pour une étude approfondie voir: Favreau L. et Fréchette L., *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2002. ou Fall A., Fonteneau, Nyssens « Le secteur informel: creuset de pratiques d'économie solidaire? », dans *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, 1999, pp. 159-179.

- l'OIT parle d'économie informelle voir Organisation internationale du travail, *L'économie informelle*, Fiche technique, Organisation internationale du travail, 2004, 2 p.

- d'abord, dans notre première partie sur le développement et plus précisément sur la définition d'une O.N.G., nous avons indiqué qu'au Togo, l'appellation O.N.G. n'est pas automatique ; il faut des formalités administratives pour avoir ce statut. En ce sens, une organisation de l'économie populaire est autre qu'une association.

- ensuite, les organisations de l'économie populaire participent aussi au développement économique d'un pays ; et comme telles, il ne serait pas superflu de les présenter à l'instar des organisations de l'économie sociale et solidaire.

- Enfin, cette participation des organisations de l'économie populaire au développement de l'économie d'un pays est à la fois source d'opportunités, mais aussi de handicaps ; ceci nous intéresse parce que ces obstacles et ces opportunités peuvent avoir des influences sur la pauvreté.

Cependant,<sup>275</sup> si le lien entre développement industriel et pauvreté vient du développement industriel qui a engendré des classes de démunis, il pose problème dans les pays sous-développés. Ce problème vient d'un constat : si l'on observe le long cheminement qui va de l'émergence des économies sociales et solidaires jusqu'aux ONG dans les Pays développés, on peut dire que ces structures sont issues des conséquences néfastes de l'industrialisation dans ces pays. C'est en réaction aux effets néfastes de l'industrialisation que sont nées ces différentes expériences regroupées sous le concept d'économie sociale. Autrement dit, il s'agissait alors de permettre aux victimes de l'industrie naissante (les ouvriers et les paysans) d'avoir des conditions d'existence et de travail supportables. Mais, par rapport aux pays pauvres qui n'ont pas connu d'industrialisation ou qui ont une industrialisation embryonnaire, comment peut s'expliquer leur pauvreté ? Il existe à cette interrogation plusieurs réponses :

---

<sup>275</sup> Maldonado C., et Gaufryau B., *Etat, économie informelle et démocratie en Afrique subsaharienne*, ch. XI, Conclusion.

- d'abord, nous pensons que cette pauvreté vient des conséquences plus ou moins indirectes de cette industrialisation et dans ce que l'on a appelé la division internationale du travail, laquelle a conduit à la recherche de débouchés et à l'exportation des modèles des pays développés dans ces pays pauvres. Cela ne leur a pas permis de développer leur potentialité propre, leur permettant d'atteindre une autosuffisance. Selon A. Sen, ces pays n'ont pas eu la possibilité de développer leurs « Capabilités<sup>276</sup> » ; le concept ici signifie la liberté pour un individu de choisir ce que bon lui semble, pour la satisfaction de ses besoins fondamentaux. La deuxième raison, vient de ce que Verschave et Boisgallais ont appelé le développement incomplet en ce sens que c'est un processus qui a un maillon manquant. Il est présenté en ces termes : « Il manque le chaînon du premier développement, celui qui vise la prise en charge, par les populations elles-mêmes, des éléments clés de leur subsistance. Ce développement du pays profond, des « pays » et des quartiers, est le fondement incontournable d'un développement moderne, urbain, industriel et tertiaire, car il restaure ou instaure un marché intérieur ».<sup>277</sup>

Ainsi, l'exportation des modèles de développement et la déconnexion des économies des réalités et des systèmes de production internes des pays ont conduit les populations à se prendre en charge grâce à l'économie populaire.

---

<sup>276</sup> Ce concept a été développé par A. Sen qui propose d'appréhender la pauvreté non pas à partir des niveaux de consommation et de revenus mais à partir des capacités des individus à y avoir accès. Il en déduit que ce qu'il faut distribuer en priorité de façon équitable, ce ne sont pas des revenus, mais des capacités à développer des réalisations afin que chacun puisse mener une vie à prendre en compte non seulement les biens matériels mais aussi la liberté d'expression, la dignité, le respect de soi et la participation à la vie sociale en général ; autrement dit tout ce qui concourt à faire de l'individu un être social intégré et reconnu par les autres. Sen A., *Repenser l'inégalité*, (première édition en anglais, 1992), Paris, Seuil, 2000.

<sup>277</sup> Verschave F.-X. et Boisgallais A.-S., *L'aide publique au développement*, Paris, Syros, 1994, p.138.

Nous aborderons dans cette partie, la définition de l'économie populaire (informelle), dans une seconde rubrique le secteur informel et sa contribution au développement, dans une troisième rubrique les obstacles et opportunités des organisations de l'économie populaire et solidaire, et enfin la différence entre l'économie sociale et l'économie informelle.

#### V.2.3.1- Définition de l'économie populaire (informelle)

L'économie informelle peut se définir du point de vue historique comme une réponse spontanée aux limites d'absorption du secteur industriel moderne, du secteur public et du secteur rural d'une proportion majoritaire et croissante des travailleurs. Ces limites s'expliquent par l'échec des modèles de développement appliqués jusqu'à présent. Mais d'une façon générale selon l'OIT (Organisation Internationale du travail), elle forme le lot des « activités des travailleurs pauvres qui exercent un travail pénible, mais dont les activités n'étaient ni reconnues, ni enregistrées, ni protégées, ni réglementées par les pouvoirs publics ». Comme on peut le remarquer, hormis son milieu d'émergence, elle ressemble « étrangement » à la situation des travailleurs dans les pays développés au début de l'industrialisation.

- elle possède une plus grande flexibilité de création d'emplois puisque cette dernière n'est pas entravée par des barrières réglementaires ;
- les ressources propres de nature diverse sont mobilisées afin de créer et de faire fonctionner l'entreprise ;
- elle est capable d'opérer des adaptations technologiques en accord avec les besoins du marché visé et une diversification de l'offre par une réponse rapide aux changements de la demande ;
- l'utilisation des biens produits sur le territoire national dans les processus de fabrication ;

- l'implantation d'unités du secteur informel sur tout le territoire leur confère une importance stratégique dans le processus de décentralisation et de la production institutionnelle ;

-elle contribue également à fournir des biens et des services adaptés aux besoins des populations, notamment aux ménages à faibles revenus ;

- elle rend possible une valorisation des ressources humaines exclues des instituts de formation officiels grâce à l'apprentissage et au transfert de compétences techniques sur le tas.

Au-delà des conjectures que les uns et les autres se font sur ce secteur, nous pensons que l'économie populaire contribue au changement dans la société parce que ses effets peuvent être observables, et par conséquent cette économie participe de la réduction de la pauvreté et mérite d'être prise en considération dans l'étude de ce phénomène.<sup>278</sup> Klenner, Ramírez, Razeto et Urmeneta font également référence à ce changement en ces termes : « [...] A travers elle ses membres cherchent à satisfaire leurs besoins individuels et sociaux, ceux-ci allant bien au-delà de la subsistance physiologique c'est-à-dire des besoins de vivre et d'avoir des relations avec les autres, de formation et de développement culturel, d'identité et d'autonomie sociale, d'intégration critique dans la société et de participation, etc. L'économie acquiert ici un sens large et les organisations concrètes sont loin d'être « économistes »<sup>279</sup>. Selon Larrechea, les études abordent ces activités économiques en les comparant avec les critères de l'entreprise dite « moderne », non pas dans une perspective servant à

---

<sup>278</sup> Par ailleurs, les tentatives récentes d'estimation de la contribution de l'économie informelle au PIB situent cette contribution entre 7 et 38 pour cent du PIB total dans 14 pays de l'Afrique subsaharienne, entre 16 et 32 pour cent en Asie et entre 12 et 13 pour cent au Mexique. Cf. Maldonado C., Badiane C., Miélot A-M., *BIT, Méthodes et Instruments d'Appui au Secteur Informel en Afrique Francophone*, Genève, Bureau international du Travail, 2004, p.1.

<sup>279</sup> Klenner A., Ramírez A., Razeto L., et Urmeneta R., *Las organizaciones económicas populares 1973-1990*, Santiago, Programa de Economía del Trabajo (PET), 1990, p.13.

différencier totalement leur mode d'organisation de celui de l'économie traditionnelle mais plutôt en les considérant implicitement comme des activités économiques retardées, archaïques et pré-modernes. »<sup>280</sup>

#### V.2.3.2- Le secteur informel et sa contribution au développement

Dans cette rubrique, nous voulons présenter les différents aspects de ce secteur ; il ne s'agit pas d'une présentation exhaustive. Nous voulons ici montrer l'importance de ce secteur dans les pays en développement ; en général, il s'agit de sa contribution au développement des pays d'Afrique subsaharienne. Les estimations de l'OIT, la contribution de l'économie informelle au PIB situent cette contribution entre 7 et 38 pour cent du PIB total dans 14 pays de l'Afrique subsaharienne, entre 16 et 32 pour cent en Asie et entre 12 et 13 pour cent au Mexique. L'économie informelle,

- i) représente une fraction importante, sinon prépondérante, de l'emploi urbain (entre 50 et 80 pour cent) ;
- ii) elle est en expansion constante, voire accélérée, dans la plupart des villes du continent (taux proche de 10 pour cent par an voir tableau ci-dessous);

---

<sup>280</sup> Larrechea I., et Nyssens M., « La economía popular: un desafío epistemológico ». *Revista de Economía y trabajo*, No. 3, Santiago, Programa de Economía del Trabajo (PET), 1994, p107.

urbanisation dans les pays en voie de développement (en pourcentage de la population totale)

<b>Années</b>	1950 %	1970 %	1995 %
Afrique	14.7	23	34.3
Asie	16.8	24.8	36.9
Amérique Latine et Caraïbes	41.6	57.4	74.2

**Source:** OIT: *L'avenir de l'emploi en milieu urbain. Deuxième conférence des Nations Unies sur les établissements humains*, Turin, 1996.

iii) sa contribution au PIB est également significative: la part des activités informelles non agropastorales étant estimée entre 14 et 62 pour cent ;

iv) son apport relatif au produit national est cependant nettement inférieur à celui relatif à l'emploi, si bien que la productivité du travail est très faible ;

v) le revenu tiré de l'exercice de l'activité traduit une forte disparité (par activité, niveau technologique, statut occupationnel et par sexe), allant d'un revenu de subsistance, inférieur au SMIG, à des niveaux supérieurs au revenu moyen national par habitant ; néanmoins, le poids des faibles revenus pèse sur la



rémunération médiane qui, dans certains pays, est inférieure au salaire minimum ;

vi) la production des établissements informels a pour principal débouché la satisfaction des besoins des ménages dont la consommation des biens et services informels (alimentation et habillement surtout) tend à diminuer à mesure que leur revenu s'accroît ;

vii) le capital initial de l'entreprise est financé pour l'essentiel par l'épargne personnelle et des apports familiaux (entre 75 et 98 pour cent du total) alors que les investissements ultérieurs proviennent surtout des revenus tirés de l'activité; cependant, la grande majorité des entrepreneurs ne réinvestit pas, d'où leur technologie rudimentaire, le faible potentiel d'innovation, de diversification et d'amélioration de la qualité de leurs prestations ;

viii) l'apprentissage artisanal demeure un important dispensateur de formation et d'emploi pour les jeunes laissés-pour-compte du système scolaire; en dépit de ses limites et de ses insuffisances, les apprentis y trouvent une structure d'accueil favorisant les habitudes de travail et les relations professionnelles utiles à la pratique d'un métier ;

ix) les tendances qui se dégagent en terme de composition sectorielle sont la prédominance du commerce (typiquement entre 50 et 75 pour cent) et la faible part des activités de production (entre 10 et 30 pour cent); le secteur tertiaire informel urbain concentre entre 65 et 90 pour cent des unités économiques ;

x) les petits établissements appartiennent essentiellement à des travailleurs indépendants (entre 56 et 80 pour cent) qui font parfois appel à des aides familiaux ou à quelques apprentis ; la part des micro-entreprises embauchant des salariés relativement stables demeure très faible (entre 5 et 20 pour cent) ;

xi) la participation des femmes est analogue, voire supérieure, à celle des hommes (entre 40 et 69 pour cent) ; elles s'adonnent toutefois à des activités de commerce et de service faiblement productives et rémunératrices n'exigeant

qu'un capital très modeste ; le revenu des femmes est nettement inférieur à celui des hommes ;

xii) l'économie informelle devient de plus en plus hétérogène et recèle de multiples formes d'activité et d'insertion dans le système productif ; de ce fait, leur potentiel de croissance est très inégal.

D'après ce qui vient d'être dit, il s'agit d'un secteur qui à l'instar des ONG est « une véritable auberge espagnole » au sens où il regroupe une multitude de pratiques et de structures ayant à la fois des avantages, mais aussi des inconvénients.

#### V.2.3.3 - Obstacles et opportunités des organisations de l'économie populaire et solidaire

Il résulte d'un constat selon lequel, sa place dans l'économie de la plupart des pays en développement est capitale. Elle est non seulement le principal pourvoyeur d'emplois, mais sa contribution au produit national tend à s'accroître en se plaçant souvent en deuxième position après l'agriculture, mais devant le secteur moderne. Il ne mobilise pour ce faire que ses propres ressources.

##### Les obstacles

i) une série de carences résultant d'une faible dotation de facteurs de production: des technologies rudimentaires et obsolètes, une main-d'œuvre peu qualifiée et instable, une échelle d'opérations réduite exclut les effets positifs de la division technique du travail et des économies d'échelle, ce qui se traduit en une faible productivité du travail ;

ii) des contraintes résultant des mesures de politique discriminatoires en matière d'accès aux ressources productives (compétences techniques et services financiers notamment) à l'information, aux marchés organisés, aux infrastructures et services publics ; cette position défavorable par rapport aux entreprises modernes agit au détriment de la compétitivité du secteur dans son ensemble ;

iii) l'exclusion des structures institutionnelles qui assurent la reconnaissance, la protection juridique et sociale, aggravent la vulnérabilité et le caractère semi-légal d'une proportion considérable de la population active ;

iv) l'isolement et le manque d'organisation des petits producteurs se traduit par une absence de capacités de négociation face au système institutionnel et aux règles du jeu dictées par le marché. L'ensemble de ces carences a été résumé par De Soto en ces termes : « L'informel se fait jour lorsque le droit impose des règles qui dépassent le cadre légal socialement accepté, qu'il ne fait pas de place aux attentes, aux espoirs et aux préférences de ceux qui ne peuvent satisfaire à ses règles [...] le secteur informel entre en jeu lorsque le respect des lois coûte plus cher que ce qu'il ne rapporte ». <sup>281</sup>

Ainsi de toutes les analyses dans ce domaine, nous pensons que cette réflexion de De Soto est la mieux aboutie en ce sens qu'il donne les raisons profondes de l'émergence de l'informel qu'il présente comme des structures mises en place par des sociétés « au pied du mur » parce que n'ayant plus d'issue. Cette vision de l'informel se rapproche de la définition d'un mouvement social par Tarrow. Selon lui, les mouvements sociaux sont définis comme des défis collectifs lancés aux autorités politiques, menés au nom d'un groupe ou d'une population qui n'a pas - ou peu - d'accès aux arènes politiques traditionnelles, et conduit principalement - mais non pas exclusivement - par le biais de moyens non-conventionnels (voir *supra* rubrique mouvements sociaux).

---

<sup>281</sup> De Soto H. , *L'autre sentier*, Paris, La Découverte, 1994. En ligne <http://www.uqo.ca/observer>, le site de l'Observatoire en Économie sociale et en développement régional , consulté le 12 avril 2012.

## Les opportunités du secteur informel

Bien qu'il subisse de nombreuses contraintes, le secteur informel recèle de nombreux atouts qui lui confèrent des avantages pour les politiques de développement :

- il possède une plus grande flexibilité de création d'emplois puisque cette dernière n'est pas entravée par des barrières réglementaires ;
- les ressources propres de nature diverse sont mobilisées afin de créer et de faire fonctionner l'entreprise ;
- il est capable d'opérer des adaptations technologiques en accord avec les besoins du marché visé et une diversification de l'offre par une réponse rapide aux changements de la demande ;
- l'utilisation des biens produits sur le territoire national dans les processus de fabrication ;
- l'implantation d'unités du secteur informel sur tout le territoire leur confère une importance stratégique dans le processus de décentralisation et de la production institutionnelle ;

il contribue également à fournir des biens et des services adaptés aux besoins des populations, notamment aux ménages à faibles revenus ;

- il rend possible une valorisation des ressources humaines exclues des instituts de formation officiels grâce à l'apprentissage et au transfert de compétences techniques sur le tas.

Tableau 1 : L'économie populaire

		<b>Production associée</b>	<b>Micro entreprises familiale</b>	<b>Initiatives individuelles</b>
<b>Niveau de croissance</b>	<b>Sud</b>	Ateliers autogérés	Ateliers productifs	Chauffeurs de taxi
	<b>Nord</b>	SCOP : coopérative ouvrière de production	Travail non déclaré dans l'entreprise familiale	travailleurs indépendants
<b>Niveau de subsistance</b>	<b>Sud</b>	Groupes d'achat	Petits magasins	Petites réparations Domesticité
	<b>Nord</b>	Systèmes d'échange local	Travail non déclaré dans l'entreprise familiale	Travail au noir chez des particuliers
<b>Niveau de survie</b>	<b>Sud</b>	Cuisines collectives au Pérou	Récolte des déchets	Vendeurs de rue
	<b>Nord</b>	Cuisines collectives au Québec	Mendicité familiale	Saltimbanques des rues

Sources : Louis Favreau L., *Qu'est-ce que l'économie informelle, l'économie populaire et l'économie sociale et solidaire*, Observatoire en économie sociale de l'Outaouais, Québec, Canada, 2004, [www.uqo.ca/observer/](http://www.uqo.ca/observer/).

L'économie informelle est une réalité massive à l'échelle du monde « Malgré les difficultés à la mesurer, on estime qu'elle emploie 60 à 70% de la population active en Afrique, 50% en Asie, autour de 35% en Amérique latine, 20 à 30% en Europe de l'Est et 5 à 10% en Europe occidentale et en Amérique du Nord. »<sup>282</sup>

D'après Castel,<sup>283</sup> sa prise en compte vient la conjonction de trois facteurs : elle est massivement présente ; elle s'est vue, depuis une quinzaine d'années, assigner une fonction sociale par les institutions nationales ou internationales : créer des emplois, lutter contre la pauvreté ; enfin parce que certaines de ses activités tendent à former une économie populaire solidaire porteuse d'un développement économique alternatif.

#### V.2.3.4-La différence entre l'économie sociale et l'économie informelle

L'économie sociale se retrouve dans l'économie formelle et ses activités visent soit la participation à l'intérêt général soit la promotion des intérêts des membres d'une organisation (intérêts collectifs). L'économie informelle représente des activités « hors circuit » dont la gamme varie et peut aller jusqu'à atteindre les activités de criminalité. « Les métiers sont variés : fondeurs de marmites en aluminium de récupération, fabricants d'attachés-cases à partir de boîtes de conserve usagées, réparateurs de matériel électronique, tailleurs, vendeurs et porteurs d'eau, mécaniciens, menuisiers, commerçants, voire banquiers. Cette

---

<sup>282</sup> Lautier B., « Économie informelle », in Laville J-L., Cattani A.D., *Dictionnaire de l'autre économie*, Paris, Gallimard, 2006, pp.210-219.

<sup>283</sup> Castel O., *De l'économie informelle à l'économie populaire solidaire : Concepts et pratiques*, Rennes, CREM, Faculté des Sciences Economiques Université de Rennes 1, 2007, p.1.

économie est une réponse rationnelle à la rareté : elle utilise, avec beaucoup d'ingéniosité, toutes les ressources humaines et matérielles disponibles. Mais elle ne saurait être réduite à une économie de la « débrouille », à un mode de survie. »<sup>284</sup>. S'il est vrai qu'il y a une différence entre l'économie sociale et l'économie informelle, leur point commun est qu'entre ces activités, elles sont mises sur pied pour parer au plus pressé ; d'où elle constitue une activité de survie.

Tableau comparatif des différentes économies

	ECONOMIE DOMESTIQUE	ECONOMIE PRIVEE	ECONOMIE PUBLIQUE	ECONOMIE SOCIALE
OBJECTIFS ET PRINCIPES	Production et reproduction de l'Homme activités économiques	- Maximisation du Profit  - Maximisation de la rentabilité du capital investi	- Satisfaction de l'intérêt général  - Assurer les activités stratégiques nécessaires au développement des autres besoins collectifs	- Solidarité au service de l'homme

---

<sup>284</sup> Liéna C., « La création de plus value sociale par les activités d'économie populaire » Montpellier, CEPGRES Université de Montpellier 1, 2001.

Fonctions économiques et sociales	- redistribution, solidarité intergénérationnelle - production de services domestiques (jardinage, bricolage), "autoproduction" - consommation - éducation, intégration, socialisation Production	Production marchande rentable	Production non marchande destinée à répondre à des besoins solvables ou non solvables	Production marchande ou non marchande selon l'origine des financements : marché / subventions ou dons
Participants	Membres	clients	usagers	Adhérents membres - Bénéficiaires
Formes juridiques	Contrat de mariage// PACS	- Sociétés Anonymes (SA) - Sociétés Anonymes à	- Administrations publiques - Etablissements Publics	- Coopératives (sous forme SA ou SARL)



		Responsabilité Limitée (SARL)	- Sociétés d'Economie Mixte (SEM) - Etablissements Publics Industriels et Commerciaux (EPIC)	- Mutuelles : - de prévoyance et de santé - d'assurances - Associations
Moyens humains	Répartition du travail domestique (non rémunéré)	- Salariés -	Fonctionnaires - Contractuels	- Militants bénévoles - Salariés
Moyens financiers	Revenu : - du travail (salaires, traitements, honoraires) - de transferts (Etat, organismes privés financés par cotisation) - du patrimoine - Budgets publics	- Capital propre - Emprunt - Autofinancement -Subventions	- Vente de biens ou de services - Subventions - Dons	- Parts sociales (coopératives) / Cotisations (mutuelles et associations). - Produits d'activités

Rapports sociaux	- Rapports familiaux	- Rapport de salariat	- Rapport entre les propriétaires : 1 action = 1 voix - Rapport de salariat - Contrôle des citoyens-électeurs par l'intermédiaire des élus	- Rapport de salariat - Rapport entre les adhérents : 1 homme = 1 voix
Nature du surplus	Epargne	Profit	Excédent budgétaire	Excédents de gestion
Affectation du surplus	- Investissement - Epargne de précaution ou de prévision - Epargne de spéculation : placement financier	- Autofinancement des investissements - Rémunération des actionnaires sous la forme de dividendes	- Diminution des impôts - Accroissement des dépenses publiques - Réduction du déficit budgétaire - Remboursement de la dette	- Réserves impartageables (en tout ou partie) - Ristournes aux adhérents - Dans les coopératives, possibilité de rémunération du capital (ne peut être supérieure au taux moyen de

Source : [www.creslr.org](http://www.creslr.org), consulté le 12 avril 2012.

### V.3 - Les ONG<sup>285</sup>

Nous analyserons les ONG en quatre sections : la première sera consacrée à leur cadre général(I), la seconde à leur évolution (II), la troisième à leur observation (III) la quatrième à la conclusion sur les observations ( IV) et enfin aux ONG confessionnelles (V)

Il est intéressant de noter au passage que le débat sur la genèse des O.N.G. n'est pas clos. À titre indicatif certains pensent que les organisations totalement dédiées à un combat particulier sont apparues à la fin du XVIIIe siècle.<sup>286</sup> Pour Ryfman, les O.N.G. seraient apparues au début du deuxième millénaire en

---

<sup>285</sup> Les ONG (organisations Non Gouvernementales) ne constituent pas des structures juridiques particulières, mais correspondent à une appellation générique relative aux associations prioritairement destinées à une action internationale. Cependant depuis quelques années, ce terme est utilisé parfois, en substitution du terme association, puisque l'on parle aussi d'ONG intérieures. Cet emploi pourrait également être dû au fait que les statuts juridiques des organisations associatives dans certains pays, présentent des différences notables, ce qui justifierait l'utilisation d'un terme plus générique. Ces différences de caractéristiques juridiques concernent plus particulièrement les conditions.

<sup>286</sup> On peut citer entre autres Dunant H., le fondateur de la Croix-Rouge et Tocqueville parmi les initiateurs lointains des O.N.G. Au-delà de l'aspect épars de l'histoire sur leurs origines, il faut dire que ces entités ou les structures qualifiées comme telles ont commencé par prendre de l'ampleur à partir des deux guerres mondiales avec l'apparition de la fédération internationale des droits de l'homme en 1922, OXFAM en 1942, Care à 1945, CCF Comité Contre la Faim et Amnesty International, en 1961, Human Right Watch en 1990.

Europe. Ici, l'auteur se limite uniquement au continent européen ; sa position se justifie et est loin d'être anodine en ce sens qu'il met en relation cette apparition avec la laïcisation progressive des sociétés ; ce qui corrobore sa démonstration lorsqu'il affirme que « (la genèse ) est conjointe de la laïcisation progressive des actions caritatives et de ce cours qui se produit sur le Vieux continent à partir du XVIIe siècle, mais aussi de la constitution progressive d'une sphère de droit international pour régler les conflits armés internes étatiques, et du développement de l'esprit des lumières et de l'idée d'humanisme et de respect des droits de l'homme. »<sup>287</sup> Cette pluralité des approches a conduit le Centre tricontinental, à dire d'elles qu'elles sont « une véritable auberge espagnole abritant tout et son contraire. »<sup>288</sup>

### V.3.1- Le cadre général

Il existe mille et une manières de les aborder.<sup>289</sup> On peut aborder une ONG sur un plan normatif, c'est-à-dire ce qu'elle doit être, sur un plan déclaratif, ce qu'elle prétend être et sur un plan pragmatique, ce qu'elle est effectivement. On peut aussi les appréhender du point de vue taxonomique : par domaine d'action (santé, agriculture, environnement, espaces urbains, commerce équitable, droits de l'homme...), par mode d'action (interventions d'urgence, aide au développement, actions de plaidoyer, production de témoignages, mobilisations citoyennes...) ou par leur « positionnement » vis-à-vis des autres types d'acteurs ( « coopératif », « de veille », « hostile »).<sup>290</sup> Si le phénomène O.N.G. s'est

---

<sup>287</sup> Ryfman P., Les ONG, Paris, La Découverte, 2004, p.9.

<sup>288</sup> Centre tricontinental, *les ONG :instrument du néolibéralisme ou alternatives populaires ?* Paris, L'Hamattan, 1998, p.5.

<sup>289</sup> En réalité chaque pays à sa propre conception du tiers secteur. En France, c'est l'économie sociale qui a servi de point de départ. Le secteur sans but lucratif englobe les organisations qui obéissent simultanément à plusieurs critères : (voir le tableau ci-dessous)

<sup>290</sup> Freyss J., « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation » , In: *Tiers-Monde*, tome 45 n°180, 2004, p. 736.

aujourd'hui répandu dans le monde, à notre avis pour bien les cerner, il faut passer par leur origine. L'appellation O.N.G. est récente et date de l'après deuxième guerre mondiale ; mais, il faut dire que la structure ou l'entité existait depuis en France et s'appelait « Association international » (AI).<sup>291</sup> C'est en 1948 que l'on trouve la première attestation de l'expression O.N.G. dans l'article 71 de la charte des Nations unies en ces termes : « Le Conseil Economique et Social peut prendre toutes les dispositions utiles pour consulter les organisations non-gouvernementales qui s'occupent des questions relevant de sa compétence ». Mais avant que les rédacteurs de la charte ne parviennent à cette étape, ils avaient bien pris soin de spécifier les domaines d'intervention dans l'article 62 : «les questions de santé et d'éducation, les questions culturelles, sociales et économiques, à l'échelle internationale. La promotion du respect des droits de l'Homme et des libertés fondamentales pour tous.»<sup>292</sup>

Il faut souligner ici que l'expression était d'usage courant dans les milieux anglo-saxons et a été intégrée par les rédacteurs de la charte des Nations unies dont l'influence était grande dans les instances de rédaction. L'une des interrogations qui peut venir à l'esprit est de se demander si cette insertion des O.N.G. dans ce

---

<sup>291</sup> On peut ajouter à cette genèse des O.N.G, deux observations que nous avons tirées du recoupement entre 2 études réalisées par Laville et Sainsaulieu en 1997 et celles d'Édith Archambault en 1996. La première indique qu'au niveau de la France la république s'est construite contre la religion catholique en donnant naissance à la loi de la séparation entre l'État et l'Eglise et à la laïcité. La deuxième nous informe que par rapport à la France, le débat ou la confrontation se sont faits entre les différents courants religieux. D'après Laville et Sainsaulieu, le développement du tiers secteur en France s'est fait en trois étapes respectives : une première étape au XIXe siècle marquée par le régime du libéralisme, une deuxième étape au début du XXe siècle singularisée par la distinction entre l'économique et le politique, et enfin une troisième étape, celle en cours, est de nature ambivalente à cause de la mondialisation.

<sup>292</sup> Pour un approfondissement de la question voir Charte des Nations Unies, Chapitre X: Dans cette partie, la charte fait d'abord référence au Conseil Economique et Social : la composition art. 61, les fonctions et pouvoirs art. 62, 63, 64, 65 et 66 ; le vote art.67 et la procédure art. 68, 69,70 avant d'en venir à l'art.71.

texte de la charte est un hasard. À cette question, trois réponses peuvent être envisagées :

- la première réponse est liée à l'activité et à l'énorme travail que les O.N.G. ont accompli au cours de la deuxième guerre mondiale en venant au secours des populations affamées et traumatisées qui avaient « faim et peur ». L'activité des O.N.G. comme telle et en rapport avec leur insertion peut être considérée comme un début de leur légitimation.

- La deuxième peut se retrouver dans ce que Wright M.<sup>293</sup> appelait « le visage d'une époque » qui est l'ensemble des conjonctures économiques, sociales et politiques. Au-delà de la conjoncture dont parle cet auteur, on doit évoquer la prospérité générée par la période des Trente glorieuses qui ne laissait aucune chance aux petites structures de développement, ce qui a conduit au célèbre "*small is beautiful*" prôné par Schumpeter<sup>294</sup> dans un monde marqué par le développement de grandes structures.

Enfin, la troisième réponse à cette interrogation est peut-être le désir des initiateurs de la charte de diffuser une pratique répandue dans les pays occidentaux aux autres pays et entités nouvellement indépendants comme l'a fait le président des États-Unis en son point IV sur le développement.<sup>295</sup> Par contre à l'opposé du concept de développement qui a reçu un large écho et une large diffusion par son intégration dans les pratiques des pays, le concept O.N.G. est passé inaperçu ; Ryfman dans sa tentative de traduire le passage des O.N.G. dans la réalité utilise l'expression « catimini » parce qu'elles ont pris du temps pour leur diffusion.

---

<sup>293</sup> Wright M., *The Sociological Imagination*, New York, basic Book, 1959.

<sup>294</sup> Schumacher E. F., *Small is beautiful: Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Contretemps / Le Seuil, 1978.

<sup>295</sup> Voir la première partie de cette thèse, Discours sur L'état de l'Union.

Alors se pose la question de savoir si l'on doit relier ce fait avec leur lente évolution ou doit-on l'envisager sous l'angle de sa formulation lapidaire dans le texte de la charte des Nations unies ? On peut dire que les deux hypothèses sont valables par rapport au volume des textes sur la charte des Nations unies l'évocation des O.N.G. en quelques lignes traduit cette catimini. D'autre part, la lente évolution des O.N.G. depuis leur première évocation peut traduire deux choses : faire passer le concept de développement qui était à la mode en reléguant les O.N.G. en seconde position ; c'est ce qui traduit leur lente évolution.

#### Tableau sur les caractères distinctifs des ONG

Formel	institutionnalisée
privé	distincte des pouvoirs publics
indépendante	non contrôlée par une entité extérieure
à but non lucratif	profile oui mais pas de distribuer
participation volontaire	bénévolat volontaire et non obligatoire
Non religieuse	pas pour objet d'un culte ou une éducation
Non politique	pas pour la promotion d'un candidat

### V.3.1.1- Les catégories d'ONG

Il existe deux différentes façons pour les distinguer : le mode d'intervention et le domaine d'intervention. Dans le premier cas, on a les ONG d'urgence et les ONG de développement.<sup>296</sup>

- Les ONG d'urgence sont des associations reconnues par les pouvoirs publics qui interviennent dans les domaines de catastrophes naturelles (tremblements de terre inondations, épidémies) et celles provoquées par le fait humain (guerres, famines)

- Les ONG de développement interviennent dans les domaines des projets de développement et dans l'appui aux populations. Dans le premier cas, on retrouve entre autres des projets directs dans les domaines de compétence des ONG concernées, en articulation avec les organisations locales ou les personnes.

- Des transferts de savoir faire favorisant l'autonomie des acteurs locaux, dans des domaines techniques ou économiques et comptables.

- Des financements d'actions, notamment par le micro crédit.

- Du soutien aux initiatives locales, sous formes techniques ou logistiques. Dans le second cas, il s'agit de soutien à des organisations locales de veille démocratique (droits de l'homme), ou environnementale.

Par veille démocratique, on entend des actions d'information et de mobilisation internationales sur les opinions publiques et les dirigeants politiques, alors que la veille environnementale se préoccupe de la mesure des désordres, de l'aide à la réduction des gaspillages, de l'information et de la dénonciation.

Dans leurs interventions, les actions des ONG d'urgence sont marquées par la rapidité des secours tandis que les ONG de développement s'inscrivent dans le temps, la longue durée.

---

<sup>296</sup> La seconde distinction est plus délicate et dépend des politiques de chaque Etat.



### V.3.1.2- ONG et Nouveaux Mouvements Sociaux

Y a-t-il une différence entre les O.N.G. et le mouvement social ? Le plus souvent, on peut dire que les O.N.G. résulteraient de l'institutionnalisation ou de la structuration de mouvements sociaux. Une telle vision est séduisante mais incomplète en ce sens que les O.N.G. et les mouvements sociaux ne se recoupent pas exactement ; c'est ici que se trouve l'une des différences fondamentales entre un mouvement social et une organisation d'économie sociale et solidaire (O.N.G.) : elle vient du fait que si le mouvement social est dynamique comme nous avons eu à le démontrer, une O.N.G. peut aussi avoir des tendances dynamiques dans son évolution, mais ne peut pas être éternellement dynamique en ce sens que sous l'effet de l'institutionnalisation, elle se fixera tôt ou tard pour prendre une forme d'organisation spécifique. C'est ce qui a fait que nous avons procédé pour notre étude de cas à la séparation de l'évolution d'une O.N.G. dans le temps par étapes ou périodes successives (voir *infra*) ; les trois étapes isolées dans notre cas confirment le propos selon lequel une O.N.G. ne peut pas éternellement être en mouvement, ce qui suppose qu'à un moment où à un autre, elle doit se fixer et prendre sa forme définitive. D'après Laville et Sainsaulieu, l'objectif principal d'une O.N.G. est d'aider à la satisfaction de certains besoins en proposant une autre forme de lien social durable. C'est également dans ce sens que les O.N.G. d'après Pesqueux « sont considérés comme une solution institutionnelle dégradée en attente d'une intervention constitutive de l'État et en même temps comme l'archétype de l'institution de demain ».<sup>297</sup> Cette remarque de l'auteur rejoint ce que nous avons dit des O.N.G. sur deux points : l'ONG comme "institution dégradée", et l'ONG comme "institution de demain". Mais notre point de vue n'est pas limitatif le mouvement social peut prendre des formes diverses qui dépendent des O.N.G.

---

<sup>297</sup> Pesqueux Y., *Gouvernance et privatisation*, Paris, PUF, 2007, p.117.

### V.3.2- Les ONG et leurs évolutions

Nous présenterons ici les grandes lignes de leur évolution dans les pays développés en prenant le cas de la France, ensuite dans les pays africains pour enfin esquisser quelques unes de leur typologie.

#### V.3.2.1- Historique et évolution du mouvement associatif français

Le mouvement associatif français a été lent à émerger et a aussi connu des hauts et des bas qui reflètent l'évolution du climat politique. Dans son ensemble, cinq grandes périodes sont à distinguer :

- De 1750 à 1848 : un siècle d'auto organisation ; cette période est marquée par l'émergence des alternatives des socialistes utopistes contre la violence du capitalisme industriel qui défendait la pensée libérale. C'est pendant cette période que naissent les premières organisations de travailleurs ; le développement du mouvement a conduit à la naissance des mutuelles, des associations de consommateurs et des associations ouvrières de production.
- De 1848 à 1901 : l'institutionnalisation formelle de l'économie sociale.

Cette période est symbolisée par quelques dates du mouvement associatif :

- 1884 : rétablissement de la liberté d'association et la suppression du permis de coalition.
- 1898 : loi sur les fondements juridiques de la Mutualité. Au cours de cette période, le terme d'économie sociale existe, mais toutes les organisations s'en prévalent ; cette période est marquée par l'émergence des figures charismatiques telles que C. Gide, Jean Jaurès, Le play et Leon Walras.

- De 1901 à 1945 : l'articulation Etat-Economie sociale

Cette période a été inaugurée par la loi de 1910 qui permet l'officialisation de plusieurs associations. C'est également au cours de cette période que se mettent en place les premières lois de protection sociale (l'ordonnance du 4 octobre 1945 ), c'est encore la période de l'économie sociale militante.

- De 1945 à 1980 : l'économie sociale structurante ; cette époque de la structuration des organisations de l'économie sociale ; elle a été facilitée par la conjonction de plusieurs facteurs parmi lesquels la déclaration universelle des droits de l'homme de 1948, l'interventionnisme étatique et la croissance impulsée par les Trente glorieuses.

- De 1980 à nos jours : l'économie sociale entre mondialisation et proximité. Cette période est marquée par un essor considérable des organisations de l'économie sociale et solidaire, lesquelles ont été favorisées par l'essoufflement de la croissance, le désengagement de l'État, la crise énergétique, les mutations technologiques et la mondialisation ; ce qui a eu pour conséquence la montée du chômage et des inégalités mais, aussi le développement des nouveaux mouvements sociaux.

### V.3.2.2 -L'évolution des O.N.G dans les Pays sous-développés.

D'après O. Navaro,<sup>298</sup> les ONG en général ont connu dans leur évolution trois phases<sup>299</sup> :

De 1960-70 qu'elle qualifie de phase donateur- bénéficiaire, 1970-1980 ou la phase de collaboration- complicité et enfin 1990-2000 connue comme phase de relation – partenariat (voir tableau ci-dessous) :

---

<sup>298</sup> Navarro O., *les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*, Thèse de doctorat, Montréal, UQUAM, novembre 2006, p.54.

<sup>299</sup> L'évolution a varié dans le temps et l'espace ; à titre indicatif, le Togo a connu quatre phases.

Les relations Nord- Sud en coopération internationale : une série de compromis entre les acteurs

Périodes	Compromis entre O.N.G.	Caractéristiques de la période	Caractéristiques de la relation
1960	Donateur-bénéficiaire	Modèle de développement économique - modèle inspiré des pays occidentaux - institutionnalisation de la coopération	- O.N.G.bailleurs, exécuter des projets et pourvoyeurs du savoir et du savoir-faire - O.N.G. et populations locales : simple bénéficiaire passive de l'aide au développement.
1970-1980	Collaboration-complicité	- Contestation des modèles de développement - émergence des approches communautaires "par le bas » - consolidation des O.N.G. dans les pays du Sud.	- Collaboration et apprentissage socio-économique et socio-politique
1990-2000	Relation de partenariat	- Mondialisation et intégration Nord –Sud - multiplicité des acteurs - monté des actions de	- relations de change technique et de financement des O.N.G. du Nord O.N.G. du Sud - participation aux

		la société civile	réseaux nationaux et internationaux - partage Sud-Sud et Nord-Sud des expériences socio-économiques et sociopolitiques.
--	--	-------------------	--

Le retard dans l'émergence des O.N.G. dans les pays africains peut s'expliquer par plusieurs situations. En Afrique francophone, ce sont d'abord les péripéties liées à l'association en métropole ; il a fallu beaucoup de débats pour parvenir à la loi de 1901 sur l'association et à son application. La réalité est que toute loi votée a des contraintes pour son application, ainsi à plus forte raison, votées à l'extérieur dans d'autres conditions, elle est difficile à mettre en œuvre sur un autre territoire avec d'autres réalités.

La deuxième explication est qu'après les indépendances, les nombreux programmes et projets de développement des nouveaux Etats étaient financés par l'aide au développement et des ressources qui provenaient de l'exploitation des matières premières. C'est un cadre où tout allait rapidement et on peut même ajouter sans se tromper qu'il s'agissait d'un cadre de travail où on voulait avoir « tout et tout de suite ». Or par rapport à l'association, ce « tout et tout de suite » n'allait pas de soi. Il fallait une structure, une organisation qui étaient difficiles à réaliser ; de même, elles n'avaient pas la confiance des pouvoirs publics à cause des divisions et des confusions qu'elles semaient. Or, au même moment, ces pouvoirs publics tentaient tant bien que mal de mettre sur pied des

partis uniques, et l'association n'était pas vue d'un bon oeil parce qu'elle était considérée comme un parti politique déguisé.<sup>300</sup>

D'un autre côté, l'association était vue comme un facteur de tribalisme et de régionalisme susceptible de freiner l'élan de développement que les Etats indépendants tentaient d'insuffler dans le cadre du parti unique. Ce qui a dissuadé la formation d'associations et des O.N.G. Les seules associations dignes de confiance étaient celles issues des confessions chrétiennes ; ceci fait que c'est dans les Eglises chrétiennes que l'on rencontrait les premières associations. Comment pouvait-on l'expliquer ? D'abord, elles étaient des assemblées organisées et structurées qui ne faisaient pas de distinction entre leurs membres, leur seul souci était le bien-être de tout le monde. Ensuite, les nouvelles élites des Etats indépendants étaient formées dans les écoles confessionnelles ; on peut dire que cela est aussi dû à la longue éducation que les membres recevaient à travers le catéchisme (trois ans en moyenne) avant d'être admis comme membres à part entière dans l'assemblée, cet enseignement leur inculquait l'obéissance et le respect des autorités.

Ainsi, leur prolifération est la conséquence des politiques d'ajustement structurel qui prescrivait une réduction des dépenses de l'État dont la grande partie des budgets était consacrée aux dépenses sociales. Ainsi par nécessité de survie, les citoyens étaient obligés de s'organiser autrement.

---

<sup>300</sup> Il faut dire ici que les pays africains n'innovent en rien sur cette question dans la mesure où en France métropolitaine, le législateur a été longtemps circonspect sur les associations. A ce propos voir le tableau sur leur évolution.

### V.3.2.3 - Les différentes typologies des ONG

Il existe plusieurs typologies, mais nous nous proposons de n'en citer que deux : la première comprend trois distinctions : la classification est faite selon les groupes fondateurs, les caractéristiques organisationnelles et enfin les relations avec les fondateurs ou le bailleur de fonds (tableau I). La deuxième part de la classification des Organisations de la société civile et les distingue des organisations qui n'en font pas partie (tableau II).

#### Tableau I

##### Les trois typologies des ONG

Auteurs et critères de classification	Typologie
Korten (1990),  -classification selon les groupes fondateurs	- organisation bénévole  - organisation fusionnelle (conseiller contractuel) des services publics  - organisations populaires  - O.N.G. formées par les gouvernements.



<p>Salomon et Anheier, (1992), classification selon les caractéristiques organisationnelles</p>	<p>Organisation formelle : organisation dûment enregistrée</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation privée : institutionnellement différentes du gouvernement, ne peut recevoir des fonds publics,</li> <li>- organisation de production à but non lucratif : peut produire du surplus financier mais qui ne sera pas distribué auprès de ses propriétaires ou directeurs</li> </ul> <p>organisation ou de gérer des points capables de contrôler et de gérer ses propres activités</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation bénévole : les bénévoles participent aux différents niveaux de la direction ou de la gestion de l'organisation (ces types d'organisation peut avoir un revenu provenant de sources d'autobus et bénévoles ou son personnel salarié)</li> </ul>
<p>Holmeen et Jirstrom (1994) classifications selon les relations avec les fondateurs ou le bailleur de fonds</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- organisation du nord</li> <li>- organisation du suivi de</li> <li>- organisation du nord relativement dépendantes des gouvernements</li> <li>- organisation du site qui sont plus ou moins indépendants</li> <li>- O.N.G. établie par les gouvernements des pays du Sud pour masquer des réformes cosmétiques à l'administration publique</li> <li>- O.N.G. du Sud qui masque une entreprise privée des consultations.</li> </ul>

## Tableau II

### La classification des Organisations de la société civile

<p><i>Mutuelles:</i></p>	<p>Mutuelles de santé, Mutuelles d'épargne et de crédit, etc.</p> <p><i>Coopératives:</i></p> <p>Coopératives locales et/ou nationales actives dans les domaines suivants: épargne crédit, production, consommation, habitation, pêche, agriculture, irrigation, propriété terrienne, vente, coopératives scolaires, etc.</p> <p><i>Associations et autres structures (formelles et informelles):</i></p> <p>Associations de bien-être, associations de classes d'âge, Associations de quartier, Associations par caste (en Inde), Associations professionnelles (beedi rolers associations, etc.), Banque de céréales,</p> <p>Civic groups, Clubs sociaux, <i>Community Based Organisations, Credit Unions, Grass-roots groups,</i></p> <p>Groupements villageois, Groupes de défense de l'environnement, Groupes de femmes, de jeunes, etc., Mouvements sociaux, <i>Non-Profit Organizations</i></p>
--------------------------	--

	<p>(fournisseurs de soins de santé, éducation, etc.), OEuvres de groupements religieux actives dans les domaines de la santé, l'éducation, etc.,</p> <p>Organisations communautaires, <i>Self-Help groups (Crédit)</i></p>
<p><b>B. Organisations à la périphérie de la définition</b></p>	<p>Activités économiques des diocèses catholiques, La plupart des universités, <i>Trusts</i> mis sur pied et</p> <p>Activités économiques des diocèses catholiques, La plupart des universités, <i>Trusts</i> mis sur pied et contrôlés par des organisations for-profit, le gouvernement ou des partis politiques, Trusts de « charité » (<i>charitable trusts</i>) contrôlés par des familles,</p> <p><b>Certaines ONG et associations de développement</b>, associations de ressortissants, Clubs de Paysans, Groupes culturels, Institutions de Microfinance, Coopératives ne respectant pas leurs principes de base</p>
<p><b>C. Organisations importantes mais non</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Initiatives en faveur des pauvres avec le support de l'État;</li> <li>- Les réseaux de lobbying et de pression politiques;</li> </ul>

<b>couvertes par la définition</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Entreprise d'économie mixte;</li> <li>- Clubs de Trocs (clubes de truque);</li> <li>- Les Syndicats (et services syndicaux: cantines et autres);</li> <li>- Agences Internationales de Développement;</li> <li>- <i>Foundations</i> et organisations philanthropiques</li> </ul>
--	---

Source : Develtere et Fonteneau, *Société civile, ONG, tiers secteur, mouvement social et économie sociale : conception au Nord, pertinence au Sud ?* CRDC, Université du Québec en Outaouais, Série Recherche no. 29, 2002, p. 6.

### V.3.3 - D'une observation à l'autre<sup>301</sup>

Les activités d'économie sociale s'effectuent souvent sur une petite échelle et de façon très morcelée. D'autre part, malgré leur importance économique, sociale et politique, ces organisations n'ont pas encore fait l'objet de travaux de recherche de grande envergure pour permettre d'évaluer tout le potentiel qu'elles recèlent. Certes, ici et là, des recherches ont été menées, mais les résultats de ces évaluations restent fragmentaires et controversés. C'est pourquoi il importerait de mieux connaître l'économie sociale, afin d'en apprécier les potentialités et les limites dans le cadre du développement économique et social des pays du Sud.

---

<sup>301</sup> Youssofzai F., *Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté*, Thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal, 2003, PP.65-86. L'auteur appelle les ONG, les organisations non-productrices de profit ce que nous désignons dans notre cas par ONG. Nous avons pris les cas qui intéressent notre objet de recherche. Pour une plus ample information, se référer à la bibliographie ci-dessus indiquée.

Par ailleurs, l'économie sociale fait trop souvent l'objet de discours normatifs ; d'où la nécessité de prendre du recul pour mieux la comprendre. Dans les parties précédentes de cette revue littéraire, nous nous sommes focalisés sur les mouvements sociaux, les organisations de l'économie sociale et solidaire en général et sur les ONG en particulier. Il ressort de cette revue que ces institutions sont à la fois multidimensionnelles et hétérogènes. Pour montrer quelques aspects de cette hétérogénéité, nous allons présenter les différents angles sous lesquels les O.N.G. ont été abordées. Nous avons intitulé cette rubrique " D'une observation à l'autre ". Le mot " observation" est pris au sens du dictionnaire Larousse et signifie « regarder avec attention les êtres, les événements, les phénomènes pour les étudier, les surveiller et tirer des conclusions ». Elle se fera en tenant compte des études empiriques des O.N.G. sur le plan interne et sur le plan externe ; une autre partie sera consacrée à l'observation des ONG en Afrique, suivie d'une synthèse en guise de conclusion.

Auteurs et Titres et Années	Principales questions de recherches, échantillons et méthodologies	Principaux résultats
Bradshaw, Murray et Wolpinn, <i>Do non profit boards make a difference? An exploration of relationships among board structure, process and effectiveness</i> , 1992.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Comment la structure du CA et son processus affecte-t-il l'efficacité des ONP ?</li> <li>- Questionnaires auprès de 400 CEO des ONP;</li> <li>- Méthode d'analyse statistique.</li> </ul>	-Les dirigeants perçoivent effectivement un rapport entre l'efficacité et l'implication du C.A dans la planification stratégique, le développement d'une vision commune pour l'organisation et l'utilisation de bonnes pratiques de management.

<p>Bronw and Covey, <i>Organisation and management of private agencies</i>, 1987.</p>	<p>Pourquoi les problèmes des ONP de développement ne sont-ils pas facilement résolus par les pratiques managériales traditionnelles ?</p> <p>- Étude de cas de 4 ONP de développement (recherche action)</p>	<p>- l'absence d'entente interne sur les objectifs et/ou moyens font que la planification stratégique ne s'applique pas toujours ;</p> <p>- Dans ce genre d'organisation, la prise des décisions s'effectue par un leader charismatique ou grâce à des pratiques des négociations</p>
<p>Herrman et Heimovics <i>The effective non profit executive : leader of the Board</i> , 1990.</p>	<p>Quel savoir-faire (skills) distingue le plus les dirigeants efficaces des moins efficaces ?</p> <p>-Deux groupes d'exécutifs (pour comparaison) ; l'un réputé très efficace et l'autre non efficace.</p>	<p>- Un exécutif efficace est celui qui assure du leadership au CA ;</p> <p>- facilite les interactions du CA et montre de la considération pour ses membres ; partage les informations avec eux ; Crée et maintient la structure du CA ;</p> <p>- forme un réseau d'information informelle, consacre du temps aux relations externes, connaît son programme, improvise et accepte des solutions partiales et multiples.</p>
<p>Jansson et Taylor, <i>The planning contradiction in social agencies : great</i></p>	<p>Quel est la fréquence de l'utilisation dans les ONP offrant des services sociaux ?</p>	<p>Pratiques modérée de la planification dans ses dirigeants-</p> <p>-satisfaction générale avec</p>

<p><i>expectations versus satisfactions with limited performance, 1978.</i></p>	<p>entrevues avec les directeurs de 167 organisations.</p> <p>De la planification formelle dans un contexte « non profit » ? - La planification est-elle reliée à la performance ? - Sondage et questionnaires auprès de 283 organisations de « crédit -union » en Virginie</p>	<p>le processus</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-peu de participation des membres du CA et des autres gestionnaires au processus.</li> <li>environ 65 % de l'échantillon ne pratiquait pas la planification formelle ;</li> <li>- La plupart des ONP qui planifiaient étaient de taille importante, et avaient de bonnes pratiques managériales et des CA sophistiquées.</li> <li>- Elles avaient des objectifs clairs, des communications et des mécanismes de prise de décisions efficaces ;</li> <li>-celles qui avaient planifié avaient amélioré le taux de croissance des membres, des prêts et des dépôts.</li> <li>- La planification avait mené avec certains indicateurs de performance et non avec d'autres.</li> </ul>
<p>Miller, <i>Institutionalized contradictions : Trouble in a colonial mission, 1991.</i></p>	<p>Quels sont les impacts des croyances, expériences et intérêts sur la structure d'une organisation ?</p> <p>- Étude interprétative du travail de «Basel Mission» en Afrique au cours du 19e siècle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- L'organisation étudiée a laissé beaucoup de réalisations dans la communauté, malgré ses politiques qui décourageaient la créativité et négligeaient la confiance entre les missionnaires ; en fait, ses forces et faiblesses venaient d'une même source : une structure d'autorité forte,</li> </ul>

		<p>charismatique, traditionnelle et disciplinaire ;</p> <p>les expériences historiques du participant, ses valeurs et intérêts ont permis aux formes d'autorité, à la structure et à la stratégie de l'organisation de durer, malgré les pressions internes et externes pour le changement.</p>
<p>Murray, Bradshaw et Wolpinn, <i>Power in around non profit boards: A neglected dimension of governance</i>, 1992.</p>	<p>quels sont les rapports entre la distribution du pouvoir au CA et les caractéristiques internes et externes de la performance ? Sondage auprès de 417 ONP dans les domaines de la santé et des services sociaux au Canada, entre 1990 - 1991- étude de cas approfondi de la situation où la dispersion du pouvoir devient la variable centrale pour comprendre les patterns de gouvernance ;- utilisation de régression multiple et d'autres méthodes de statistiques descriptives ;</p> <p>- cette étude fournit des informations sur les dynamiques des CA.</p>	<p>le pouvoir est un aspect important des CA, mais il est souvent négligé ; cinq patterns de distribution de pouvoirs ont été trouvés « CEO dominated, Board » ou « Chair- déterminated Board » « fragmented-power Board » « power-sharing Board » et « powerless Board »- mais la plupart des organisations étaient qualifiées. « CEO-dominated, Board » ou « power- sharing Board ».- En général le pouvoir d'un membre du CA est lié à son Background ;</p> <p>- en générale, l'ancienneté avait une corrélation positive avec CEO-dominated, Board et négative avec « Chair-déterminated Board ».</p> <p>- Plus l'organisation était grosse, plus elle était « CEO –dominated Board »</p>



<p>Nutt, <i>Tactic of Implementation</i>, 1986.</p>	<p>Quels sont les tactiques utilisées par les managers pour implanter les changements planifiés ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude des 91 cas d'ONP dans le domaine des services, - entrevues avec les managers les plus engagés dans le processus ;</li> <li>- utilisation des méthodes d'analyse statistique (régressions, ANOVA)</li> </ul>	<p>quatre types tactiques ont été relevés : intervention, persuasion, participation et décret. ils se distinguaient par la nature et le degré d'engagement de l'agent ;</p> <p>intervention (processus par lequel le manager justifie de nouvelles normes dans le système qu'il veut changer, et offre une nouvelle définition acceptable de la performance) s'est avérée la tactique la plus efficace (100 % de succès), mais seulement 20 % de cas étudiés l'utilisait dans les faits.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La persuasion et la participation assuraient chacune 75 % de la réussite, mais 42 % des cas étudiés utilisaient la première et 17 % la seconde ;</li> <li>- décret n'avait que 23 % de réussite d'après le modèle, mais 43 % utilisés dans les faits.</li> </ul>
<p>Siciliano, <i>The relationship between formal planning and performance in non profit organizations</i>, 1997.</p>	<p>quel est le rapport entre la planification formelle et la performance dans les YMCA ? - Sondage auprès de 240 YMCA de Chicago, plus les données statistiques venant de ces organisations ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Méthodes de</li> </ul>	<p>Quelles qu'ait été leur taille, les organisations qui avaient utilisé la planification formelle avaient généralement amélioré leurs performances financières et sociales, par rapport à celles qui ne l'avaient pas fait ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- la bonne performance</li> </ul>

	<p>statistiques descriptives et régressions multi-variables.</p> <p>.</p>	<p>dépendait aussi de l'instance chargée de la planification ; sous- comité du CA ou comité constitué d'exécutifs ou de consultants.</p>
<p>Siciliano et Floyd,</p> <p><i>Non profit boards, strategic management and organizational performance : empirical study of YMCA organizations, 1993.</i></p>	<p>A quel point l'engagement du CA des YMCA dans la planification stratégique avait un lien avec la performance organisationnelle ? - Sondage auprès de 240 YMCA ;</p> <p>- utilisation des méthodes statistiques.</p>	<p>- les CA de taille importante s'engageaient plus dans la planification stratégique, ce qui améliore la performance sociale ; l'engagement du CA dans la planification reflète la relation entre la taille du CA et la performance sociale. -</p>
<p>Smith et Shen,</p> <p><i>Factors caractérisant les plus efficaces non profit gérées par des bénévoles, 1996.</i></p>	<p>quels sont les rapports entre les différentes formes de gouvernance et l'efficacité réputationnelle ?</p> <p>Questionnaires à 39 ONP dans une banlieue de Boston.</p> <p>- analyse statistique régressions multi-variables et entrevues en profondeur.</p>	<p>L'efficacité réputationnelle (l'appréciation des pairs) est significativement liée à la nature de l'organisation, sa gouvernance et sa formalisation ;</p> <p>- les organisations qui avaient un CA et des comités formels ainsi que suffisamment d'officiels avaient un niveau élevé d'efficacité «réputationnelle » ; il n'y avait pas de rapport entre le leadership et la stratégie d'un côté et l'efficacité « réputationnelle</p>

		» de l'autre.
Stone, <i>The propensity of governing boards to plan</i> , 1989.	<p>quels sont les rapports entre les caractéristiques du CA et la planification formelle dans les ONP ?</p> <p>- Entrevues avec les managers de 44 ONP dans les domaines des arts et des services sociaux, dont une étude en profondeur, méthodes d'analyse statistiques.</p>	<p>- La planification était souvent épisodique ; mais les organisations comportant une planification semblaient mieux comprendre la mission, la structure et les fonctions du CA ;</p>
Unterman et Davis, <i>The strategy gap in non profits</i> , 1982.	<p>Pourquoi si peu d'ONP utilisent- elles la planification stratégique ?</p> <p>- Travail participatif avec plus de 100 ONP, la récolte des données par sondages, entrevues et analyses statistiques.</p>	<p>- Les exécutifs du domaine commercial, lorsqu'ils deviennent membres des CA des ONP ne prennent pas souvent part aux décisions stratégiques car ils savent qu'il est trop difficile d'insuffler leurs valeurs dans le processus ;</p> <p>- généralement, dans les CA des ONP, les seuls membres internes sont les CEO ; ceux sont aussi ces derniers qui participent régulièrement aux réunions (la participation des autres membres allait de 50 % à 60 %).</p> <p>- Des membres des CA des organisations étudiées, 22 % manquaient d'expérience manageriale directe - ;</p> <p>- la planification formelle</p>

		<p>serait plus appropriée dans le cas des ONP de taille importante ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- D'autres suggestions pour surmonter les problèmes managériaux et pour améliorer la gestion stratégique sont faites.</li> </ul>
<p>Vogel et Patterson, <i>Strategy and structure: a case study of implications of strategic planning for organizational structure and management practise</i>, 1986.</p>	<p>quelles sont les interrelations entre la planification stratégique et les changements structurels dans les organisations ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude du cas d'une agence de services pour les jeunes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La planification est comme une des tâches majeures dans la gestion des ONP ;</li> <li>- la stratégie organisationnelle nécessite un changement des structures et cause certains conflits entre les employés et les membres de la haute direction ;</li> <li>- l'organisation étudiée avait réussi à mettre en place une nouvelle structure et un nouveau système de management fonctionnant sur les principes de groupe.</li> </ul>

II- Synthèse des études empiriques focalisées principalement sur l'environnement externe des ONP

Auteurs et Titres	Principales questions de recherches, échantillons et méthodologie	Principaux résultats
<p>Alter <i>An exploratory study of conflict and coordination in interorganizational service delivery systems</i>, 1990.</p>	<p>comment les caractéristiques des « clients », des « services » et des « structures » affectent-elles le « conflit » et la « coordination » dans les systèmes internes organisationnels ?</p> <p>- Entrevues et questionnaires auprès des 15 organismes humanitaires dans un</p>	<p>- Relations significatives entre les « conflits » et les caractéristiques « structurelles des systèmes » ;</p> <p>- relations significatives entre « la coordination » et les « caractéristiques des services » ;</p> <p>- des « conflits » émergents dans les systèmes où il n'y a pas de correspondance entre les « besoins de coordinations » et leur « pratique actuelle » ;</p> <p>- les variables « services</p>

	<p>système d'organisation des services sociaux.</p> <p>.</p>	<p>intenses » et les « clients non volontaires » sont corrélés avec « la coordination »- la « différenciation du système » et la « complexité » augmentent « les conflits » ; - « conflits » et « coordinations » ont une relation inverse.</p>
<p>Bernick, <i>New ventures for poverty agencies</i>, 1984.</p>	<p>Pourquoi les agences de lutte contre la pauvreté qui ont expérimenté les pratiques du partenariat ont-elles connu des succès ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Cinq agences de lutte anti- pauvreté qui ont implanté des programmes de partenariat pour fournir du travail et de la formation aux chômeurs chroniques ;</li> <li>- la méthodologie n'est pas expliquée.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ces expériences se sont révélées des succès ; les ONP devraient continuer de faire ce genre d'essai ; à partir de ces expériences, les facteurs de réussite sont :</li> <li>- la concentration sur les marchés riches, en dehors des régions pauvres ;</li> <li>- l'effort pour que le partenariat ne nuise pas aux commerçants locaux ;</li> <li>- la diversification lorsqu'elle est possible ;</li> <li>- la nomination de quelqu'un venant du milieu des affaires comme manager du programme de partenariat ;</li> <li>- la mise en place de standards « assiduité et de performance » pour les travailleurs</li> </ul>
<p>Bielefeld, <i>Funding uncertainty and non profit strategies in the 1980, 1992.</i></p>	<p>Dans quelle mesure les stratégies à l'égard des bailleurs de fonds sont-elles efficaces pour réduire les incertitudes perçues ?</p> <p>Quels sont les facteurs qui peuvent être associés</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- l'incertitude reliée à l'obtention des fonds était un souci majeur des ONP durant les années 1980 et les années suivantes ;</li> <li>- utilisation des différentes stratégies a donné</li> </ul>

<p>Bielefeld, <i>What affects non profits survival?</i> 1994.</p>	<p>à l'utilisation efficace des stratégies pour réduire ces incertitudes ?</p> <p>-Étude longitudinale entrevues et analyses statistiques auprès de 174 organismes dans les domaines de la santé, la culture et l'éducation, pour les périodes 1980 – 1984 et 1984 – 1988 dans 3 régions des Etats-Unis.</p> <p>quels sont les «patterns » de mortalité dans les ONP ?</p> <p>- Quelles stratégies sont importantes pour la survie des ONP ?</p> <p>- 8 années d'études longitudinales pour le cas de 228 ONP non religieuses à Minopolis/Saint-Paul,</p>	<p>différents résultats :</p> <p>- en général les ONP ont réussi à employer des stratégies de revenus pour obtenir plus de financement et plus d'informations à propos des bailleurs de fond, « des stratégies de légitimation » pour trouver plus de bailleurs avec des engagements stables sur une longue durée et des stratégies de retranchements pour rationaliser leurs opérations ;</p> <p>Ces trois stratégies étaient moins efficaces pour les petites ONP, celle du domaine de la santé et du bien-être et celles dont les sources majeures de fonds étaient « self-generated Income »</p> <p>- durant 1980- 1984, 20 % des ONP ont disparu et ce chiffre s'est élevé à 40 % entre 1984 1988.</p> <p>- Celles qui étaient mortes comprenaient les ONP jeunes, avec peu de membres et peu de dépenses ; c'est dans les domaines de l'éducation et du logement qu'il y avait le plus de taux de</p>
---	---	---

	<p>entre 1980 - 1988 ; questionnaires et analyses statistiques descriptives.</p>	<p>mortalité, ce qui reflète bien la théorie de l'écologie des populations ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les ONP survivantes ont utilisé des stratégies multiples avec un accent particulier sur la recherche de nouveaux revenus et de légitimité ;</li> <li>- les ONP qui avaient cessé les opérations avaient moins de stratégies à l'égard des bailleurs de fonds, mais plus de stratégie de retranchements.</li> </ul>
<p>Crittenden, Crittenden et Hunt <i>Planning and stakeholder satisfaction in religious organizations</i>, 1998.</p>	<p>quels sont les rapports entre les éléments de la planification formelle et la satisfaction des stakeholders dans les organisations religieuses ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sondage auprès de 28 organisations religieuses.</li> </ul> <p>quelles sont les deux activités entrepreneuriales (pour gagner des revenus) des organisations religieuses ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Étude empirique de 150 « ventures » pratiquée par les ONP religieuses, allant de la vente des T-</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- la structure organisationnelle change avec la planification ;</li> <li>- pour la croissance des fonds, les avis divergeaient notablement entre l'utilisation de la planification formelle et informelle ;</li> </ul> <p>Aucune autre différence sur les autres mesures de satisfaction des stakeholders</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les bénéfices étaient rarement la première préoccupation des organisations étudiées</li> <li>- les plus fondamentaux de ces « ventures » étaient d'atteindre l'un des objectifs spirituels et sociaux, comme l'évangélisation, l'augmentation des membres, le développement économique, etc. ;</li> <li>- vis-à-vis du secteur commercial, la philosophie était plus coopérative que</li> </ul>



	<p>shirts jusqu'aux activités plus complexes des universités, etc. ;</p> <p>-Entrevues auprès de 35 organisations religieuses (23 % juives et 77 % chrétiennes) dans différentes régions des Etats-Unis dans les années 1980.</p>	<p>compétitive ;</p> <p>- en comparaison avec les autres organisations, une dimension spirituelle distinguait les opérations des organisations étudiées ;</p> <p>- il a été souligné que l'organisation peut devenir profitable, mais que cela aura un impact sur sa mission</p>
<p>Galaskiewicz et Shatin, <i>Leadership and networking among neighborhood human service organizations</i>, 1981.</p>	<p>Dans les conditions de turbulence, les dirigeants des ONP concentrent leurs efforts sur les gens qu'ils connaissent personnellement et dont ils partagent les valeurs.</p> <p>- Entrevues auprès de 181 écoles, églises et ONP engagées dans les services du bien-être pour les jeunes ;</p> <p>- utilisation des méthodes de statistiques descriptives.</p>	<p>Généralement en présence d'incertitudes environnementales, les leaders instaurent des relations coopératives avec leurs relations personnelles ; - dans les environnements turbulents, la coopération semblait plus se faire entre les gens du même background (race, éducation, etc.) ; Les coopérations basées sur les affiliations statutaires pouvaient réduire l'incertitude pour les dirigeants individuellement, mais réduire aussi l'efficacité organisationnelle et l'allocation des ressources dans le système ; les relations coopératives pouvaient se transformer en coalitions politiques</p>
<p>Gronbjerg, <i>How nonprofit human service organizations manage their funding sources : key findings and policy implications</i>, 1991.</p>	<p>quels sont les contingences que les ONP rencontrent lorsqu'elles ont différentes sources de revenus ?</p> <p>- quelles sont les</p>	<p>les bailleurs de fonds devraient réaliser que les ONP ont des sources de fonds diverses, et que cela a des implications sur leur gestion ; ils doivent donc éviter des attentes non réalistes de la part des ONP</p>

	<p>implications de recherche sur la gestion des fonds des ONP ?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- six ONP du domaine des services sociaux ; étude de cas en profondeur, entrevues avec les dirigeants expériences du travail de l'auteur avec les ONP ;</li> <li>- explore les résultats de recherches sur les bailleurs de fonds et énumère les implications pour : les bailleurs, pour les ONP et pour la communauté en général.</li> </ul>	<p>et faire en sorte que les leurs exigences ne diminuent pas leurs services ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Les ONP devraient réaliser que la gestion de diverses sources de financement est complexe ; elle nécessite une communication interne (concernant les programmes et leurs liens avec les besoins des bénéficiaires), le maintien de la coordination générale afin d'intégrer l'ensemble des services, une attention pour que la mission organisationnelle ne dévie pas. Elles doivent particulièrement veiller à ce que la société ne perde pas confiance en elle ; d'ailleurs, le gouvernement semble de plus en plus transférer ses propres problèmes d'échecs aux ONP ; - au niveau du système, deux questions générales sont soulevées : celle de l'existence de coûts de transactions élevées dans les systèmes et celle de la duplication des services offerts ;</li> </ul>
<p>Hardina, <i>The effect of funding sources on clients access to services</i>, 1990</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les sources de financement déterminent-elles si les statistiques sont « client exclusive » ou « consumer inclusive » ?</li> <li>- Questionnaires et études longitudinales de 53 agences de bien-être social dans trois communautés de la région de Chicago</li> </ul>	<p>les stratégies peuvent être « client -exclusive » (limitant l'accès aux services) ou « consumer inclusive » (Impliquant les clients dans la livraison de services et dans le processus de la prise de décision) ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les sources de fonds jouent un rôle significatif dans la détermination de « Access stratégie » ;</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- la dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds externes augmente les complications pour les ONP. La plupart des organisations étudiées utilisaient les stratégies de « clients exclusive »</li> <li>-la croyance selon laquelle l'acceptation des fonds gouvernementaux limitait la flexibilité de l'organisation (en réponse aux besoins des clients) a été confirmée.</li> </ul>
<p>Mcmurry , Netty et Kettner, <i>How non profit adapt to a stringent environment</i>, 1991.</p>	<p>Les ONP des services humanitaires sont-elles concernées par les clients qui ne peuvent payer ? À quel point ?</p> <p>Questionnaires auprès de 198 agences de services humanitaires en Arizona ;</p> <p>méthodes statistiques descriptives.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- les missions charitables des organisations étudiées n'étaient pas financées par des « dollars venant de la charité » mais venant plutôt du gouvernement, des subventions, des fondations, etc. ; par conséquent l'étude a trouvé que ces organisations subissaient énormément les influences des bailleurs de fonds ; le minimum exigé de contribution des clients n'était pas respecté.</li> <li>- la plupart des organisations qui avaient connu une baisse de revenus avaient haussé le niveau de compétition avec les autres organisations et avaient augmenté les exigences vis-à-vis des clients ;</li> <li>- les besoins des clients avaient augmenté, mais pas les revenus ;</li> <li>- une large gamme de</li> </ul>

		stratégies a été utilisée pour attirer les clients ; dans le domaine des «high pay clients», 90 % des ONP ont affirmé que la compétition était très forte.
Palmer, <i>Arts management cutback strategies: a cross sector analysis</i> , 1997.	<p>Quelles stratégies sont utilisées par les ONP en cas de coupure financière ? Est-ce qu'il existe des différences intersectorielles dans les stratégies employées ? - Questionnaires envoyés aux 237 dirigeants d'organisations humanitaires (publiques et privées) australiennes du domaine des arts visuels, dans les années 1990 ;</p> <p>-utilisation des statistiques descriptives et des régressions multi-variables.</p>	<p>- En cas de coupures financières les stratégies du «downsizing » de « réduction des couts », de « commercialisation » de « refinancement », de « coopération » ou de « relocalisation » étaient souvent utilisées. Les ONP privées semblaient plus privilégier les stratégies du « refinancement » ; les autres, les stratégies « politiques » et "coopératives »</p> <p>-Les stratégies des organisations publiques et des ONP ne présentaient pas de différences notables.</p>
Schmid, <i>Strategic and structural change in human service organizations : the role of the environment</i> , 1992.	<p>Quels sont les impacts des facteurs environnementaux sur les changements stratégiques et structurels ? Différentes méthodes selon les différents organismes (126) de ressources humaines en Israël.</p>	<p>- Facteurs affectant l'adoption d'une stratégie et le design d'une structure organisationnelle : idéologie de l'organisation, accessibilité des revenus, niveau de stabilité de l'environnement (variabilité, hétérogénéité et certitude) ;</p> <p>-les organisations opérant dans un environnement incertain avec peu de ressources et des clients hétérogènes tendent à adopter des stratégies «</p>

		<p>compétitives » et « généralistes » ;</p> <p>-Celles qui œuvrent dans les environnements plus stables ou des environnements incertains mais avec des clients plus homogènes, tendent à adopter des stratégies « coopératives » ou « généralistes ».</p>
<p>Schmid, <i>Merging non profit d'organizations : analysis of de case study</i>, 1995.</p>	<p>- Est-ce que la fusion réduit les problèmes de la dépendance des ressources et les luttes politiques dans les ONP ? Etude de cas d'une fusion des ONP fournisseuses de services sociaux à Jérusalem.</p>	<p>- La fusion de deux organisations avec des idéologies différentes est problématique ; elle engendre beaucoup de coûts et peu d'efficacité ;</p> <p>-La fusion étudiée a donné lieu à des disputes politiques permanentes ;</p> <p>- la fusion de deux organisations n'amène pas forcément l'efficacité, l'efficience et la performance, par contre elle peut amener un manque de flexibilité ;</p> <p>- la fusion ne devrait pas être une fin en soi mais un moyen d'améliorer les services aux clients.</p>
<p>Wilson et Butler, <i>Voluntary organizations in action: Strategy in voluntary sector</i>, 1986.</p>	<p>Quel serait le cadre pour l'analyse du comportement stratégique des ONP ?</p> <p>-Etude qualitative basée sur des entretiens et études documentaires auprès de 4 ONP en Grande Bretagne</p>	<p>le comportement stratégique des ONP est mieux expliqué par l'approche de la dépendance ;</p> <p>- deux facteurs affectent la stratégie des ONP ; la « dépendance » et l' « ambiguïté de la tâche ». En dehors de la dépendance pour les ressources, les ONP doivent gérer une</p>

		<p>interdépendance particulière entre les donateurs et les bénéficiaires des services appelés « Overlaps ». Plus cette dernière est faible, plus l'organisation aura l'autonomie de choisir sa stratégie (souvent de façon « input-oriented » ;</p> <p>- deux organisations étudiées avaient choisi des stratégies « coopératives », l'une d'entre elles avait choisi une stratégie « innovatrice » et la dernière une stratégie « consolidatrice »</p>
<p>Wolch, <i>planning as crisis management: an analysis of London's voluntary sector</i>, 1990.</p>	<p>Quelle est l'influence de l'environnement sur l'adoption ou non de la planification ?</p> <p>- sondages et entrevues avec les dirigeants de 14 associations bénévoles à Londres.</p>	<p>Très peu d'organismes utilisaient la planification avant que ne survienne un changement majeur dans les fonds ;</p> <p>- beaucoup ont planifié en réponse aux demandes des donateurs ;</p> <p>les ONP plus larges étaient plus aptes à se servir de la planification.</p>
<p>Wolch et Rocha, <i>Planning reponse to voluntary sector crise</i>, 1993.</p>	<p>Comment les organismes utilisent –ils la planification en réponse aux changements de fonds ?</p> <p>Nombre non spécifié d'organismes de bénévoles à Londres, durant les années 1980 ;</p> <p>-questionnaires et</p>	<p>Il y a une différence grandissante entre les ONP financées par le gouvernement et celles qui sont indépendantes et qui luttent pour leur survie, qui deviennent marginales et qui ne pratiquent pas la planification ; la pression et les encouragements du gouvernement en faveur de la planification ont augmenté</p>

	<p>entrevues ;</p> <p>Méthodes de statistiques descriptives</p>	<p>cette pratique dans les ONP londoniennes. Les ONP et le gouvernement s'étaient de plus en plus lancés dans la pratique des contrats. Comme conséquence, non seulement on retrouve la politique fiscale du gouvernement dans les ONP qui acquièrent « la culture des contrats », mais on assiste de plus en plus à une disparition de l'identité des organisations communautaires traditionnelles. la planification devrait être plutôt utilisée par les ONP pour les aider à sortir du dilemme de la rareté des ressources/défense de la mission et pour équilibrer les sources des fonds.</p>
<p>York et Zychlinski, <i>Competing non profit organizations also collaborate</i>, 1996.</p>	<p>-Pourquoi et comment les ONP compétitives poursuivent-elles aussi des stratégies coopératives ?</p> <p>Questionnaires auprès de 37 ONP israéliennes ; Utilisation des méthodes de statistiques descriptives</p>	<p>La compétitivité et la coopération ne sont pas mutuellement exclusives dans les ONP ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- les organisations compétitives coopèrent pour des finalités spécifiques et pour apprendre ;</li> <li>- aucune relation n'a été trouvée entre le niveau de l'indépendance organisationnelle et l'utilisation des stratégies coopératives</li> </ul>

#### V.3.4- Conclusion de l'observation.

##### Sur le savoir-faire des leaders.

Un dirigeant efficace facilite les interactions entre les membres du groupe, crée et maintient la structure du groupe, improvise et accepte des propositions d'où qu'elles viennent.

L'idéologie et ses impacts sur la performance, la pluralité, la diversité, diminue la productivité du personnel et par conséquent la performance générale de l'association ; ce qui suppose que dans une association les idéologies doivent converger. De même, la fusion des organisations s'avère problématique lorsqu'elles ont des idéologies différentes ; ce qui génère beaucoup de dépenses et peu d'efficacité ; la fusion de deux organisations n'amène pas forcément l'efficacité, l'efficience et la performance, par contre elle peut amener un manque de flexibilité.

Sur l'efficacité réputationnelle (l'appréciation que les autres ont d'une association) : elle est liée à la nature de l'organisation, sa gouvernance et sa formalisation. Les organisations qui ont un conseil d'administration et des comités formels ainsi que suffisamment d'officiels ont un niveau élevé d'efficacité réputationnelle.

Les conflits dans l'organisation : ils émergent dans les systèmes où il n'y a pas de correspondance entre le besoin de coordination et la pratique ; de même, la différenciation du système, sa complexité augmentent les conflits. Au niveau des rapports, les conflits et la coordination sont en relation inverse.

Les partenariats et la pauvreté : les partenariats qui réussissent à vaincre la pauvreté sont souvent concentrés sur les marchés riches en dehors des régions pauvres ; les acteurs font des efforts pour que le partenariat ne nuise pas aux commerçants locaux ; ces partenariats doivent être diversifiés et doivent être dirigés par des gens qui viennent du milieu des affaires, le plus souvent manager



de programme de partenariat. Les partenariats qui réussissent également sont ceux qui ont mis en place des standards pour les travailleurs.

Les O.N.G. et leur survie : les O.N.G. qui disparaissent sont jeunes avec peu de membres et peu de dépenses ; on en trouve souvent dans les domaines de l'éducation, du logement. Celles qui survivent ont plusieurs stratégies focalisées sur la recherche de nouvelles sources de revenus et de légitimité d'après notre texte les associations qui avaient cessé les opérations avaient moins de stratégie à l'égard des bailleurs de fond et plus de stratégie de retranchement. On peut dire que plus l'association se perpétue dans le temps, plus elle a des stratégies ; mais quand elle est inactive cela entraîne sa disparition.

Sur l'insolvabilité des clients des associations : le plus souvent, les fonds de dotation ne proviennent pas des fondations des organismes de charité, mais du gouvernement ; ce qui fait que les ONP subissent la pression des bailleurs de fonds. Le minimum exigé de contribution des clients n'était pas respecté ; la plupart des organisations qui avaient connu une baisse du revenu avaient haussé le niveau de compétition avec les autres organisations et en avait augmenté les exigences vis-à-vis des clients ; les besoins des clients avaient augmenté, mais pas les revenus.

L'impact des facteurs environnementaux sur les associations sont l'idéologie l'accessibilité des revenus, le niveau de stabilité de l'environnement ; il apparaît que les organisations opérant dans un environnement incertain avec peu de ressources et des clients hétérogènes tendent à adopter des stratégies compétitives et généralistes ; celles qui œuvrent dans des environnements plus stables, mais avec des clients plus homogènes tendent à adopter des stratégies coopératives ou spécialistes.

Les facteurs qui affectent la stratégie des associations sont la dépendance et l'ambiguïté des tâches. En dehors de la dépendance pour les ressources, les associations doivent gérer une interdépendance particulière entre les donateurs

et les bénéficiaires des services. Plus cette interdépendance est faible, plus l'organisation aura l'autonomie de choisir sa stratégie.

La compétition et la coopération : elles ne sont pas mutuellement exclusives dans les associations. Les organisations compétitives coopèrent pour des finalités spécifiques pour apprendre.

Sur les bailleurs de fonds : la dépendance des associations uniquement des fonds gouvernementaux limite leur flexibilité ; de même, leur dépendance vis-à-vis des bailleurs de fonds externes augmente les dysfonctionnements en leur sein. Il est à remarquer que la gestion de plusieurs sources de revenus par les associations est complexe et se révèle à deux niveaux :

Au niveau des bailleurs, leur exigence diminue les services rendus par les associations, tandis qu'au niveau des associations elles-mêmes, cela nécessite une communication interne, le maintien de la coordination générale afin d'intégrer l'ensemble des services, une attention pour que la mission organisationnelle ne dévie pas. Elles doivent particulièrement veiller à ce que la société ne perde pas confiance en elles.

Dans un milieu incertain, trois stratégies peuvent être appliquées : la stratégie des revenus pour obtenir plus de financements et plus d'informations à des propos les bailleurs de fonds, la stratégie de légitimation pour trouver plus de bailleurs avec des engagements plus stables sur une plus longue durée, et des stratégies de retranchement pour rationaliser leurs opérations. Cette stratégie ne s'applique pas aux associations de petite taille, de santé et de recherche du bien-être et à celles qui génèrent leurs propres ressources.

Leadership et pouvoirs de décision : le pouvoir est un aspect important dans les conseils d'administration, mais est souvent négligé. Il existe cinq modèles de distribution de pouvoir, mais seuls deux sont le plus souvent utilisés ; il s'agit du modèle de pouvoir exécutif dominant et celui du pouvoir décentralisé ; en général, le pouvoir d'un membre du conseil est lié à ses antécédents et à son

passé ; de même plus l'organisation est de grande taille, plus elle a tendance à adopter le modèle de pouvoir dominant.

Les conseils d'administration de taille importante s'engageaient plus dans la planification stratégique, ce qui améliore la performance sociale. L'engagement du conseil d'administration dans la planification reflète la relation entre la taille du conseil d'administration et la performance sociale.

Les stratégies en cas de rupture financière sont nombreuses, entre autres la réduction des coûts, la commercialisation, le refinancement, la coopération et la relocalisation. Les associations optent pour les stratégies de refinancement tandis que les autres s'orientent vers les stratégies politiques coopératives. En général, les stratégies entre les associations privées et les organisations publiques étaient presque les mêmes.

Concernant la planification, elles sont liées au type d'association et à l'environnement des bailleurs de fonds. Les grandes associations semblent privilégier la planification ; les processus normatifs et mimétiques dans l'environnement étaient des stimuli importants pour planifier formellement, et la planification était liée aux grands changements internes et externes. Les planifications sont le plus souvent dues à des contraintes externes et sont pratiquées par les organisations de grande taille.

Dans le cas des organisations religieuses, les bénéfices étaient rarement la première préoccupation des organisations ; les plus fondamentaux de ces associations visaient plus à atteindre des objectifs spirituels et sociaux, comme l'évangélisation, l'augmentation des membres et le développement économique ; vis-à-vis du secteur commercial, la philosophie du groupe étudié était plus coopérative que compétitive. En comparaison avec les autres organisations, une dimension spirituelle distinguait les opérations des organisations étudiées. Il a été souligné que l'organisation peut devenir profitable, mais que cela aura un impact sur sa mission.

Sur la planification au niveau des églises par rapport à leur croissance en taille, il faut dire que la sophistication de la planification était positivement liée à la taille et à la croissance de l'église ; la perception de l'environnement n'est pas forcément influencée par les mesures environnementales objectives, ce qui souligne l'importance de la perception à la prise de décision. La relation entre la perception et la sophistication montre que la planification était utilisée par les leaders des églises afin de remédier à la complexité de l'environnement. La planification formelle était positivement corrélée à la croissance.

Concernant l'impact des croyances, de l'expérience et des intérêts sur la structure d'une organisation religieuse, il est démontré que l'organisation sait beaucoup de choses malgré ses politiques qui décourageaient la créativité et négligeaient la confiance entre les missionnaires ; en fait, ses forces et faiblesses venaient d'une même source : une structure d'autorité forte, charismatique, traditionnelle et disciplinaire. Les expériences historiques du participant, ses valeurs et intérêts ont permis aux formes d'autorité à la structure et à la stratégie de l'organisation de durer, malgré les pressions internes et externes pour le changement.

Au-delà de toutes ces remarques que nous venons de faire des deux tableaux de synthèse sur le fonctionnement des organisations de l'économie sociale et solidaire, il faut ajouter que tous les cas d'étude sur le plan géographique concernent des pays riches ou développés. Par rapport à notre rubrique sur «le développement et la richesse d'une nation» (*supra* chap.1), il s'agit ici des activités dont la plupart sont des services et des prestations fournis à des bénéficiaires. Dans ces différentes activités, aucune ne fait partie du secteur primaire, c'est-à-dire de la production des biens alimentaires, ni du secteur secondaire, la production des biens secondaires. Comment peut-on l'expliquer ?

- D'abord, ce sont des pays riches et développés avec un niveau de vie élevé et un genre de vie aussi relativement élevé. Dans un tel contexte, comme nous l'avons montré, les activités se déplacent plus vers le secteur tertiaire ; ce qui

explique que toutes les activités sont des services. L'Etat et le secteur privé se préoccupent des secteurs primaire et secondaire.

- Ensuite, la richesse et le niveau de vie élevé font qu'ici lesdites organisations ne jouent que le rôle d'institutions intermédiaires, c'est-à-dire pallient aux défaillances des secteurs public et privé pour élever le genre de vie. Mais la vraie raison de cette abondance de services est due au fait que lorsqu'un pays est riche et a un niveau de vie élevé, les éléments du genre de vie, les services deviennent de plus en plus nombreux et l'homme en vient à leur donner plus de places. Ce qui n'est pas le cas des pays pauvres ; ces derniers négligent tous les éléments du genre de vie : « Ventre affamé n'a point d'oreilles » dit l'adage. Selon Jean Fourastié, ils font passer leur niveau de vie avant toutes les préoccupations de loisirs, de confort, d'hygiène, d'urbanisme et de liberté intellectuelle.<sup>302</sup>

#### V.3.5- Les ONG confessionnelles

Dans cette partie, nous tenterons dans une première rubrique de définir une ONG confessionnelle et de donner les raisons d'un engouement pour cette dernière, ensuite nous présenterons les différentes typologies d'ONG confessionnelles et enfin, leurs particularités. Nous tenons à préciser que par les ONG confessionnelles, nous nous référons uniquement aux entités chrétiennes ; de même, ONG religieuse ou confessionnelle sont synonymes.

Définition et engouement pour les ONG confessionnelles.

Les ONG confessionnelles existaient depuis très longtemps sous forme d'associations chrétiennes. Leurs activités le plus souvent se limitaient à leurs membres ou à leur communauté. C'est à partir de 1990 qu'elles vont connaître un essor grandissant pour plusieurs raisons. D'une façon générale, on peut citer parmi ces raisons, la prise en compte de la religion dans la coopération au

---

<sup>302</sup> Fourastié J., *Pourquoi nous travaillons*, Paris, PUF, 1984, P.92.

développement, les crises nationales et identitaires de l'après-communisme et la mondialisation avec ses conséquences.

Pour Selinger, l'essor des ONG confessionnelles serait lié à deux faits religieux majeurs correspondant à deux dates<sup>303</sup> : la révolution iranienne de 1979, et les événements du 11 septembre 2001. Pour James Wolfensohn, ancien directeur de la Banque mondiale, la raison de cet engouement serait d'ordre stratégique parce que les organisations religieuses sont perçues comme « le plus important système de diffusion au monde »<sup>304</sup>.

A notre avis, cet essor viendrait des conséquences de la mondialisation et des effets néfastes du néolibéralisme qui provoquent l'affaiblissement des Etats et la faillite de leur système de solidarité, la montée des inégalités et de l'exclusion sociale. Face à cette situation, les institutions religieuses en général et les ONG religieuses en particulier deviennent des structures crédibles pour répondre aux problèmes des sociétés de plus en plus complexes grâce aux valeurs de compassion et de miséricorde qu'elles véhiculent. De nos jours, on en dénombre environ 263 dans le monde et 80 % de l'aide humanitaire mondiale provient d'elles. Elles sont hétérogènes, et de toutes confessions : catholique, musulmane, protestante ; on rencontre des fois des ONG multireligieuses. L'Armée du Salut, World Vision, Catholic Relief and Services disposent d'un revenu annuel cumulé à 1,6 milliard de dollars et interviennent dans de très nombreux pays. Mais qu'est qu'une ONG religieuse ? Si l'on définit une ONG

---

<sup>303</sup> Selinger L., « The Forgotten Factor : The Uneasy Relationship between Religion and Development », *Social Compass*, volume 51, numéro 4, 2004, pp. 523-543.

<sup>304</sup> Marshall K., et Keough L., *Mind, Heart, and Soul in the Fight against Poverty*, Washington DC, The World Bank, 2004, pp. 2-3. Voici les raisons avancées : « Tout d'abord, [...] l'engagement des communautés confessionnelles dans la lutte contre la pauvreté est vital si l'on veut voir se réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement [OMD] ; deuxièmement, [...] vaste est le champ des possibilités d'établir des formes de partenariat nouvelles et différentes qui œuvrent à consolider les forces respectives des diverses communautés. »

comme une « organisation formée par des individus ayant décidé de se regrouper librement, hors de la sphère de l'État, pour mener des activités de solidarité à but non-lucratif » (*cf. supra*), une O.N.G. confessionnelle peut être définie comme « une organisation formelle dont l'identité et la mission découlent directement des enseignements d'une ou plusieurs traditions religieuses, et qui opèrent sur une base non-lucrative, indépendante, volontaire, afin de promouvoir et de mettre en œuvre collectivement des idées sur le bien public, au niveau tant national qu'international ». <sup>305</sup>

### Typologie des ONG confessionnelles

On distingue plusieurs typologies ; cela vient du fait que les auteurs, et même les acteurs de ces ONG religieuses ou confessionnelles n'ont pas toujours eu le même entendement sur le concept d'ONG confessionnelle. A titre indicatif, Clarke dans sa classification, distingue cinq catégories <sup>306</sup> :

- les *organismes de représentations* sont des associations qui promeuvent le développement ou certains de ses thèmes particuliers ;
- les *ONG de charité ou développement* sont des entités chargées de mettre en place des politiques de développement ; leurs interventions directes ont un impact significatif dans nombre de pays en développement ;
- les *organisations sociopolitiques* recouvrent une gamme variée d'entités ; on distingue entre autres les mouvements sociaux, les associations professionnelles ou sociétés secrètes, les partis politiques, etc.

---

<sup>305</sup> Berger J., « Les organisations non gouvernementales religieuses. Quelques pistes de recherche », dans Duriez B., Mabille F., et Rousselet K., (dir.), *Les ONG confessionnelles, Religions et action internationale*, Paris, L'Harmattan, 2007, pp. 23-40.

<sup>306</sup> Clarke G., « Faith Matters: Faith-based Organizations, Civil Society and International Development », *Journal of International Development*, volume 18, 2006, pp. 835-848.

- les *organismes missionnaires* sont des regroupements qui se basent sur le religieux dans l'accomplissement de leurs activités. Ils sont généralement composés d'ONG chrétienne et islamique, avec un penchant pour le prosélytisme ;

- les *organisations terroristes ou illégales* sont des entités qui mêlent aux discours religieux la violence politique.

L'Agence canadienne de développement international<sup>307</sup> se focalise sur les relations que l'entité entretient avec une Eglise pour élaborer sa typologie ; elle distingue trois catégories d'ONG religieuses :

- les ONG confessionnelles dont le travail est directement lié à une dénomination chrétienne particulière ;

- les organisations inter-Eglises qui sont officiellement affiliées avec des Eglises de plusieurs dénominations ;

- les ONG « para-Eglise », qui s'identifient explicitement à la mission chrétienne, mais sans s'associer à une Église particulière.

Pour Radoki<sup>308</sup>, les ONG religieuses sont des entités qui ont des objectifs humanitaires de développement ou de justice sociale basés sur des impératifs religieux et parfois un désir de prosélytisme.

Bradley<sup>309</sup> dans sa tentative de distinction des ONG religieuses, se focalise sur deux catégories d'acteurs : les donateurs internationaux et les bénéficiaires

---

<sup>307</sup> Agence canadienne de développement international (ACDI), *Christian NGOs and CIDA: Guiding Principles, Understandings and Affirmation*, 1995. En ligne, [www.ccrda.org/.../CIDA-NGO\\_Paper/](http://www.ccrda.org/.../CIDA-NGO_Paper/)

<sup>308</sup> Radoki C., « Understanding the Roles of Religions in Development: The Approach of the RaD Programme », Working paper 9, Birmingham : University of Birmingham, 2007. En ligne, <http://www.rad.bham.ac.uk/index.php>.



(communautés de base). Pour lui, la distinction dépend de la proximité de l'ONG avec les donateurs internationaux ou les bénéficiaires. Sur cette base, il distingue les ONG religieuses communautaires et les ONG religieuses intermédiaires. Les ONG religieuses communautaires sont insérées dans les communautés et connaissent leurs besoins matériels et spirituels, mais leur dépendance à l'égard des financements extérieurs est une source de leur vulnérabilité. Les ONG religieuses intermédiaires, s'interposent pour plaider la cause des populations auprès des bailleurs et donateurs ; cependant, elles restent tributaires de leurs partenariats avec les agences et bailleurs de fonds.

La particularité des O.N.G. confessionnelles.

Par particularité, nous désignons ce qui différencie une ONG confessionnelle de celle qui ne l'est pas. D'après nos recherches comme théologien,<sup>310</sup> elle résiderait à trois niveaux : leur héritage, leurs messages et leur organisation.

- Héritage : il est au creuset de l'héritage juif et grec. Selon Pierre Gire, ces héritages sont deux récits qui portent en eux quelque chose à propos du bien commun : dans la tradition juive, l'altérité qui régénère la vie, et dans la tradition grecque un humanisme qui crée « le bien-vivre »<sup>311</sup>. Ainsi, le christianisme s'en est inspiré comme modèle pour ses actions de charité dans le monde en combinant la solidarité et la foi religieuse.

- Le message religieux : on peut se demander si les O.N.G. confessionnelles ont un message religieux. Cette interrogation vient du fait qu'elles jouent sur des tableaux variés. A cette interrogation, il faut dire que malgré leur foisonnement et

---

<sup>309</sup> Bradley T., « A call for clarification and critical analysis of the work of faith based development organizations (FBDO) », *Progress in Development Studies*, volume 9, numéro 2, 2009, pp.101-114.

<sup>310</sup> Adawonu K.P., *La crise du christianisme institutionnel au Togo*, Mémoire de master recherche, Strasbourg, Université de Strasbourg, 2006.

<sup>311</sup> Gire P., *L'éthique à l'épreuve de la vie*, Paris, Cerf, 2010, p. 165.

leur diversité, les O.N.G. confessionnelles sont guidées par des valeurs religieuses et spirituelles qui sont essentielles à la réalisation de leurs activités, dans la mesure où elles combinent solidarité et foi religieuse. Ainsi, à la différence des ONG non-religieuses dont le but est de combler une carence d'ordre matériel ou pratique, les ONG religieuses s'inscrivent dans la même dynamique avec cette nuance qu'elles le font selon leurs valeurs religieuses qu'elles défendent ou qu'elles entendent véhiculer dans les populations. Ainsi, cette valeur religieuse est « ce sens de devoir ou de la mission, enraciné dans une orientation spirituelle ou religieuse particulière, qui définit une ONG confessionnelle comme acteur de changement ».<sup>312</sup>

- Organisation structurelle particulière : elles ont une organisation structurelle particulière pour deux raisons : elles bénéficient de larges réseaux de congrégations, d'organisations et d'individus qui structurent leurs actions ; en ce sens, elles ne sont pas des entités isolées, mais se situent dans un réseau mondial d'institutions religieuses et spirituelles qui légitiment leurs valeurs.<sup>313</sup>

En réalité, à la différence des ONG laïques ou des autres associations qui sont considérées comme des organisations composées d'individus qui se regroupent spontanément et volontairement pour poursuivre des objectifs communs,<sup>314</sup> les ONG confessionnelles s'appuient sur des réseaux préexistants. C'est ce qui fait leur particularité. Cette organisation particulière est à la base de leur implication très ancienne dans les pays pauvres parce qu'elles n'avaient pas besoin d'être

---

<sup>312</sup> Duriez B., Mabille F., Rousselet K. *Les ONG confessionnelles, religions et actions internationales*, Paris, L'Harmattan, 2007, p36.

<sup>313</sup> *Ibid.*

<sup>314</sup> Smouts M-C., Batistella D., Vennesson P. (dir.), *Dictionnaire des relations internationales*, Paris, Dalloz, 2003, p. 374.

légitimées comme les ONG laïques ; elles étaient déjà insérées dans un réseau d'organisations et d'individus.<sup>315</sup> .

D'après les différentes typologies que nous avons présentées, on peut dire sans se tromper, que même si les ONG religieuses se fondent sur les valeurs religieuses qui constituent le facteur principal de leur différence d'avec les O.N.G. classiques, de nos jours, il existe des ONG qui n'ont de religieux que leur passé, celles qui différencient l'expression religieuse de leur action humanitaire propre, celles qui associent le message religieux et l'action sociale et celles qui s'adressent uniquement à des populations d'une même religion. De là, nous pouvons remarquer qu'il se dessine une nouvelle configuration dans l'évolution des ONG religieuses avec à la base une autonomisation de certaines par rapport à l'idéologie religieuse. Ainsi, la question qui se pose est la suivante : va-t-on vers une sécularisation inévitable de l'offre des O.N.G. confessionnelles ?

---

<sup>315</sup> En ce sens, cette organisation structurelle tout à fait particulière est à rapprocher d'une autre forme dans la Bible : la collecte en faveur de Jérusalem (1Corinthiens16/1-4). La mobilisation des Eglises de Galatie et de Corinthe par l'Apôtre Paul n'est qu'une forme de ces réseaux de solidarité.

Tableau sur l'orientation religieuse des ONG confessionnelles

Orientation religieuse	Nombre d'organisations	% du total des ONGc
Chrétienne	151	57,4
Musulmane	32	12,2
Juive	29	11,0
Spirituelle	24	9,1
Multireligieuse	13	4,9
Bouddhiste	10	3,8
Baha'ie	2	0,7
Hindoue	1	0,4
Jaine	1	0,4

Source : Duriez B., Mabilie F., Rousselet K., *Les ONG confessionnelles, religions et actions internationales*, Paris, l'Harmattan, 2007.

#### V.4- Conclusion et synthèse sur les mouvements sociaux, les organisations de l'économie sociale et solidaire et les ONG.

Cette synthèse vient d'un constat de tout ce que nous venons de dire sur les mouvements sociaux, les organisations de l'économie sociale et solidaire et les ONG. D'une manière générale, ce sont des structures issues des conséquences de l'érosion des compromis sociaux à un moment donné de l'histoire et de la remise en question des règles institutionnelles d'un modèle de développement. Ce qui explique la pluralité des angles d'approche des phénomènes qui sont à l'origine de leur naissance.<sup>316</sup> A notre avis, deux raisons expliquent leur émergence : le concept même de développement et la flexibilité du capitalisme.

Dans le premier cas, ces différentes structures dérivent toutes de ce que nous avons qualifié « d'invités inattendus » ou « d'effets de seconde et de troisième génération »<sup>317</sup> qui sont les effets du développement. En effet, J. Fourastié part du constat selon lequel, l'homme atteint rarement, en matière de politique sociale et économique les objectifs qui motivent ses actes ; mais par contre obtient toujours quantité de résultats qu'il n'a pas voulus. Il en vient à conclure qu'à l'échéance du temps, apparaissent dans le réel, quantité d'êtres et d'événements qu'il n'a pas prévus. Ce qui nous conduit à trouver la première explication dans

---

<sup>316</sup> En guise d'exemple, certains vont insister plus sur la dynamique organisationnelle et sur le modèle coopératif (Vienney), d'autres sur la dimension politique des transformations sociales par des pratiques solidaires liées au développement de différents services de proximité (Laville, 1992 et 1994), d'autres encore sur sa contribution économique et socio-institutionnelle (Bidet 2000; Defourny et Monzon Campos, 1992) ou sur la contribution socioéconomique au développement (Desroches, 1976; Draperi, 1998).

<sup>317</sup> Dans la même veine que Jean Fourastié, Francois de Closets lui parle d'effets de seconde et de troisième générations, les effets de première génération étant ceux que l'auteur de l'action ou de la décision se proposait consciemment pour objectif.

le développement. Par exemple, le président américain a prévu le développement, toutes ses structures sont venues à la suite.<sup>318</sup>

Dans le second cas, ils décrivent de ce que Boltanski L., Chiapello E. dans *Le Nouvel esprit du capitalisme* appellent la robustesse du capitalisme, qu'ils présentent comme : « La capacité du capitalisme à entendre la critique [et qui selon ses mêmes auteurs] constitue sans doute le principal facteur de la robustesse qui a été la sienne depuis le XIXe siècle. »<sup>319</sup> Une autre explication peut être trouvée dans le lien entre le libéralisme et le néolibéralisme. En nous tenant aux premiers fondamentaux du capitalisme et par extension au libéralisme qui sont eux-mêmes issus des principes de base élaborés par Adam Smith, nous pensons que le néolibéralisme tire ses sources plus ou moins lointaines du libéralisme, lequel visait à la base deux pôles : un pôle économique et un pôle moral.<sup>320</sup> L'évolution de ce libéralisme (ou sa déviation) a conduit à son

---

<sup>318</sup> Ce fait est à rapprocher de ce que Alfred Loisy disait : « Jésus annonçait le Royaume, et c'est l'Eglise qui est venue. » Alfred Loisy, *L'Évangile et l'Eglise*, Paris, Picard et fils, 1902, p.111.

<sup>319</sup> Boltanski Luc, Chiapello Eve, *Le Nouvel esprit du capitalisme* Paris, Gallimard, 1999. Cet ouvrage distingue deux types de critiques du capitalisme : la critique artiste et la critique sociale. La critique artiste dénonce le capitalisme comme facteur d'oppression, s'opposant à la créativité, à la liberté, à l'autonomie et source d'inauthenticité pour la société engendrée. La critique sociale s'appuie sur le socialisme et le marxisme et dénonce un capitalisme générateur de misère et d'inégalité chez les travailleurs, mais aussi d'opportunisme et d'égoïsme dans la vie sociale.

<sup>320</sup> En théorie, au fondement de ce projet moral existait l'éthique et l'économie. La dimension éthique dans « *La théorie des sentiments moraux* » écrite en 1759 (Smith A., *Théorie des sentiments moraux*, Paris, PUF, 2003) couvrait l'aspect normatif du projet alors que la dimension économique dans « *La richesse des nations* » écrite en 1776 couvrait son aspect descriptif. Les aspects normatifs et descriptifs ont été étroitement imbriqués chez l'auteur, de manière à pouvoir expliquer et produire un ordre social juste à la faveur d'une économie politique fondée sur la sympathie réciproque. Cette construction était organisée en programme d'action propre à réguler la vie quotidienne. Il proposait un schéma rationnel des relations entre les hommes par lesquels étaient médiatisées les choses pour contrer l'arbitraire et le chaos qui

rétrécissement à son seul pôle économique. De là et d'un point de vue formel, le néolibéralisme n'est autre chose qu'un nouveau libéralisme (altéré), ce que Pascal Combemale qualifie de critique savante ou interne de l'orthodoxie laquelle n'est pas si éloignée de celle défendue par Jean-François Moreau dans son analyse du libéralisme. Nous pensons que sa définition et son analyse du libéralisme [Jean-François Moreau] serviront de complément et nous aiderons à comprendre mieux le néolibéralisme. D'après cet auteur, le libéralisme se présente comme « un chant à la gloire de la liberté sous toutes ses formes - politique, économique, religieuse - mais plutôt de la liberté d'entreprendre. Telle est la définition que l'on serait tenté de donner, face au triomphe de la vision libérale du monde, au XIXe siècle. Optimisme qui fait confiance à l'homme et surtout à une saine spontanéité des choses, et, s'il demeure des problèmes, conviction que le temps les réglera au mieux » ; et il ajoute que « même si on garde des certitudes quant à l'essence du libéralisme, on constate qu'il règne en maître, et c'est cela l'essentiel : changement de régime, recul tactique, polémique sur les détails ou les effets, rien n'y fait, le principal demeure, solidement implanté ». Lorsqu'on fait une analyse des points de vue de cet auteur, il ressort que le libéralisme peut être à la fois statique et dynamique. Statique dans la mesure où son essence demeure quelles que soient les circonstances ; ce qu'il traduit par « le principale demeure, solidement

---

prévalaient dans la société. Pertinents à l'époque, il répondait aux besoins de commercialisation de l'existence apparue avec le passage du mode de vie réglé sur le travail de la terre à celui du mode de vie régler sur le travail en usine. Le merveilleux monde du travail que se représentait Adam Smith témoignait alors de son désir d'appuyer l'essor du bien-être de tous et de chacun. Mais l'histoire nous a informé que le désir gourmand de certains de faire des profits l'a emporté sur la philosophie morale du concepteur. Le mépris pour la philosophie morale, et par conséquent l'échec et l'avènement d'une économie du bien-être commun s'est affiché à la faveur des décisions préférentielles ne retenant que ce qui servait la cause de l'évolution quantitative de la richesse. Et cela au détriment de l'évolution qualitative de la maturité humaine. Brabant L., *Ethique de gestion de la coopération organisationnelle*, Thèse de doctorat, université de Laval, 2005, p. 216.

implanté ». Dynamique, parce que le libéralisme même anticipe et prévoit une évolution des choses, et même des problèmes, comme l'indique la fin de la citation de Moreau : « S'il demeure des problèmes, conviction que le temps les réglera ».

Au-delà de ces aspects ci-dessus évoqués et en rapport avec le néolibéralisme, nous pouvons dire que c'est dans « le changement de régime, les reculs tactiques, polémiques sur les détails ou les effets » que l'on peut ranger « tout ce qui est nouveau dans le libéralisme » et qui donne un nouveau libéralisme : le néolibéralisme. Ce nouveau dans lequel l'on peut regrouper tous les différents aspects de recomposition du libéralisme constitue le néolibéralisme ; en ce sens, le néolibéralisme, comme on peut le voir, est un libéralisme renouvelé et recomposé. Dans cette recomposition, il y a déversement ou incorporation de certains aspects du libéralisme dans le néolibéralisme. Ainsi, le développement deviendra la mondialisation, les mouvements sociaux deviendront les nouveaux mouvements sociaux, et l'économie sociale deviendra l'économie sociale et solidaire.<sup>321</sup> G. Rist voit aussi des aspects statiques et dynamiques dans l'évolution de ces organisations, tout en ajoutant un troisième aspect à ces deux précédents qu'il appelle « la critique militante ». Ce qui donne l'enchaînement suivant : d'abord, l'orthodoxie, ensuite sa critique interne ou savante qu'il appelle hétérodoxie, et enfin la critique militante. D'après lui, l'hétérodoxie ne peut se définir qu'en fonction de l'orthodoxie qu'elle conteste : elle peut tout au plus se démarquer, prendre ses distances par rapport à elle, ajouter ou retrancher certains éléments, préciser ses conditions de validité, mais sans le remettre fondamentalement en cause. La critique militante s'inscrit dans la droite ligne

---

<sup>321</sup> Le religieux avec ses dogmes fera place à une religion à la carte. De même, nous pouvons en juger le socialisme et le communisme comme des changements de régime ou des polémiques sur les effets du libéralisme. On peut les qualifier aussi de problèmes, que le temps a cherché à régler d'après la définition de Jean-François Moreau.



des objecteurs de la croissance et tient le courant dominant c'est-à-dire le néolibéralisme comme responsable des maux de la planète.<sup>322</sup>

Notre analyse rejoint une étude réalisée par E. Archambault dans le secteur à but non-lucratif. Cette auteure trouve des similitudes du moins dans les pays développés qui concernent l'éducation et la recherche, la santé et services sociaux, le sport et les loisirs mais aussi des spécificités dans les organisations à but non-lucratif de ces pays industrialisés qu'elle regroupe en quatre modèles : le modèle rhénan, le modèle anglo-saxon, le modèle scandinave et le modèle méditerranéen.<sup>323</sup> A chaque modèle, correspond un modèle d'association avec sa spécificité. Elle repère dans ses différents modèles des traits communs et des spécificités ; en ce sens, elle rejoint point par point l'analyse de Moreau avec cette nuance que ce dernier appelle les traits communs par les termes « le fixe » ou « le statique » qu'il traduit par la phrase : « Le principal demeure, solidement implanté » ; et les spécificités par le dynamique ; ce dynamique désigne les autres aspects des quatre modèles qu'on peut regrouper dans ce qu'il appelle « le changement de régime, les reculs tactiques, polémiques sur les détails ou les effets ». D'une manière générale, ces différentes organisations de l'économie sociale et solidaire sont des ajustements ou des mises en conformité

---

<sup>322</sup> Rist G. *L'économie ordinaire entre songes et mensonges*, Paris, Les Presses de Sciences Po, 2010, pp. 199-201.

<sup>323</sup> - Édith Archambault, « le secteur sans but lucratif : une perspective internationale », dans RECMA n° 261, 1996. Dans le modèle rhénan (Allemagne, Hollande, Suisse, Belgique et Autriche) le secteur à but non-lucratif est très développé selon les principes subsidiarité regroupant des organisations puissantes quasi publiques dont l'origine essentiellement idéologique (religieuse syndicale politique) ; le modèle anglo-saxon (USA, Angleterre, Canada, Nouvelle-Zélande et Australie) le secteur découle en grande partie de l'initiative charitable et repose essentiellement sur le volontariat (bénévolat, dons) ; le modèle scandinave est apparu tardivement en réaction aux difficultés de l'État-providence qui était particulièrement fort ; le modèle Méditerranée englobe l'Italie l'Espagne, le Portugal la Grèce est caractérisé par un secteur non-lucratif faible à cause des entraves à son développement et les oppositions entre la charité catholique et la solidarité ouvrière.

par rapport à l'évolution et au développement qui sont des acquis, mais en même temps des efforts de perfectionnement. C'est ce que semble exprimer Azam lorsqu'elle dit ceci : « Dans ce cadre d'analyse, l'économie solidaire représente un mode de socialisation particulier ; elle participe d'arrangements locaux, de recherche de substituts du contrat marchand, de l'hybridation nécessaire des formes de production et de distribution de la richesse. Elle illustre et accompagne une tendance à la flexibilisation de l'organisation capitaliste dans sa forme néolibérale. (...) »<sup>324</sup> En fait, dans tous les cas, il s'agit d'une prise de conscience et d'une reprise en main de leur destin par les victimes des effets destructeurs du développement. L'économie sociale et l'économie solidaire ne sont pas des concepts abstraits, mais des pratiques mises sur pied pour contrecarrer les effets de la révolution industrielle, laquelle n'a pas seulement eu des avantages, mais aussi des inconvénients dont l'un des plus palpables fut la pauvreté. Pour le dire autrement, l'économie sociale et l'économie solidaire, c'est l'ensemble des pratiques pour venir à bout de la pauvreté. D'où il y a un lien entre le fait associatif et la pauvreté. L'économie sociale a été conçue pour venir au secours des gens en difficulté à l'époque de la révolution industrielle dans la société salariale ; il s'agit en quelque sorte d'une réaction aux dommages causés par l'industrialisation. L'économie solidaire réactualise certains aspects de l'économie sociale. Pour le dire autrement, l'économie solidaire est une réforme de l'économie sociale. L'industrialisation a contribué à l'amélioration des conditions de vie, mais a eu des conséquences sur le plan social ; ce qui a conduit à l'émergence de l'État-providence pour équilibrer les injustices et plus tard les nouveaux mouvements sociaux pour compenser les faiblesses de cet État-providence. Ainsi, nous pensons que l'économie solidaire est conçue pour combler les défaillances de l'économie sociale. C'est dans cette perspective que

---

<sup>324</sup> Azam G. « Economie Sociale - économie solidaire : continuité ou rupture ? ». Communication au colloque international Economie solidaire, économie plurielle : la question de l'emploi. GRECOS, Perpignan, 20-22 octobre 1999, p.18.

nous disons que l'économie solidaire n'est qu'une réforme de l'économie sociale. Il faut dire que ce mouvement nouveau est marqué par un fait inédit qui constitue sa singularité par rapport aux périodes précédentes : la liberté d'expression, l'autonomie, et l'épanouissement individuel. C'est dans ce cadre que s'inscrivent les O.N.G. dans la mesure où elles luttent pour la protection du cadre, de la qualité de vie et la défense des opprimés.<sup>325</sup> Depuis le tournant des années 90, les ONG participent à la lutte contre la pauvreté et les exclusions. Elles répondent, plus ou moins selon leur origine et leur histoire, à une vocation de solidarité active envers les exclus du monde en développement et s'inscrivent ainsi dans les Nouveaux Mouvements sociaux.

---

<sup>325</sup> Neveu pense selon lui qu'il s'agit de quatre axes voir Neveu, E., *Sociologie des mouvements sociaux*, Paris, La Découverte. p.67.

- l'abandon des formes organisationnelles traditionnelles, comme les syndicats qui centralisaient le mouvement social ;
- les revendications émises par ces NMS ne peuvent être négociées, car elles sont l'expression d'une véritable identité sociale ;
- un nouveau rapport avec la politique car il ne s'agit plus de conquérir le pouvoir mais de réaffirmer l'autonomie des individus par rapport à un État dont on remet en question l'emprise sur la vie sociale ou son impuissance ;
- enfin, les NMS rassemblent des acteurs sur des questions précises et non plus sur des problèmes généraux.

## CHAPITRE VI

### Togo, géographie physique et humaine

#### V.1- Présentation synoptique<sup>326</sup>

**Superficie:** 56 785 km<sup>2</sup>

**Population:** 6.000.000

**Densité de la population :** 90 habitants par km<sup>2</sup>

**Population moins de 15 ans :** 43,9%

**Population urbaine :** 35,2%

**Forme du gouvernement:** Semi présidentiel

**Système démocratique:** Non libre

**Proportion de sièges de femmes au parlement :** 6,2%

**Langue:** Français

**Ethnies:** Plus de 40 groupes ethniques dont les plus importants :

Adja/Ewé 44, 2%, Kabyè/Tem 25, 9%, Para gourma/Akan 14, 6%,

---

<sup>326</sup> L'Afrique en 2014, « Togo et maintenant, les réformes, dans Jeune Afrique », Hors serie n° 35.

Autres: 15,3%

**Religions:** Traditionnelle 51%, Chrétiens 29%, Musulmans 20%

**IDH Score & Rang:** 0.512 (143ème)

**PIB par tête d'habitant :** \$1,696

**Population vivant avec moins de 1 dollar/jour:** 72,2%

# Togo relief, villes et communications

## COMMUNICATIONS

- Route principale
- Route secondaire
- Voie ferrée
- ✈ Aéroport international
- Parc national, réserve

## RELIEF

ALTITUDES en mètres

- plus de 700
- de 500 à 700
- de 200 à 500
- de 0 à 200
- Escarpement

## VILLES

Nombre d'habitants

- plus de 500 000
- de 50 000 à 100 000
- de 10 000 à 50 000
- moins de 10 000



Source: Atlas de l'Afrique, ed du Jaguar, 2000

Dans ce chapitre, nous présentons le pays sous la forme d'une visite guidée en montrant les différents paysages, comment les habitants y vivent et leurs réalités quotidiennes. Cette étape est très importante, pour comprendre l'émergence et la multiplication des O.N.G et leur action dans la réduction de la pauvreté.

Elle permet d'éviter des généralisations et de ne pas confondre les réalités et les difficultés du pays avec celles du continent tout entier.

Par géographie physique et humaine, nous entendons présenter le pays à travers certaines de ses caractéristiques que nous avons trouvées déterminantes pour la suite de notre travail. Il s'agit entre autres des sols, de la végétation, mais aussi de son évolution en général au niveau de l'agriculture, et de l'industrie. Cela n'est pas anodin dans la mesure où cette description permettra de comprendre plusieurs aspects de la pauvreté du Togo et les raisons de la prolifération des O.N.G.

## VI.2- Sols et végétations

Situé dans l'hémisphère Nord, le Togo est un petit pays de 56 600 kilomètres carrés de l'Afrique occidentale humide et côtière. Il s'étend sur une longueur de 600 km du Nord au Sud, et sur une largeur moyenne de 90 km de l'Est à l'Ouest. Il est limité au Nord par le Burkina-Faso, au Sud par l'océan atlantique, à l'Ouest par le Ghana et à l'Est par la république du Bénin. Il est divisé en cinq régions administratives et économiques qui sont : la région Maritime, la région des plateaux, la région Centrale, la région de la Kara et la région des Savanes.

### VI.2.1- Les sols

Le Togo compte plusieurs types de sols : on distingue les sols riches, les sols moyennement riches et les sols pauvres. Les sols riches ( 20 % de la superficie totale) sont les meilleures terres de culture.

Les sols moyennement riches représentent 40 % de la superficie totale.

Les sols pauvres font 40 % de la superficie totale. Ce sont les sols latéritiques de la région des savanes, les sols sablonneux ou argileux du cordon littoral.

### VI.2.2- La végétation.

Deux types de paysages se partagent la végétation du Togo : la savane et la forêt.

- La savane. Elle prédomine sur la forêt sur toute l'étendue du territoire togolais. Au Sud, la savane est arborée ; au Nord au-delà de la ligne Bassar-Kanté, la savane est arbustive et arborée avec des espèces comme le kapokier, le karité, le néré, le baobab. Ces essences ont une valeur alimentaire, médicinale, économique et parfois religieuse.

- Les forêts

On en distingue trois types :

Les forêts galeries qu'on trouve dans le long des cours d'eau, les forêts sur les plateaux et les montagnes et les forêts sacrées qui se trouvent le plus souvent autour des villages et des hameaux. C'est un véritable abri de fétiches, d'esprits et de génies protecteurs des agglomérations concernées.

À l'extrême Sud du Togo se trouve une clairière parsemée de baobab. C'est une sorte de dégradation de la savane guinéenne à cause de l'anomalie climatique du Sud-Togo. De plus, les alentours du lac Togo connaissent le développement d'une végétation dont les racines plongent dans l'eau. C'est la mangrove ou les palétuviers, un arbre caractérisé par les racines en partie aérienne.

Malgré son exigüité, le Togo présente une diversité d'atouts physiques ou naturels pour son économie.

### VI.3- L'évolution démographique

Elle s'est faite en deux phases :

- de 1925 à 1935, la croissance démographique est lente à cause de la forte mortalité liée à l'ignorance de la médecine moderne, responsable des diverses épidémies, et au manque d'hygiène.

- À partir des années 1940 et surtout après la deuxième guerre mondiale, on note une croissance démographique de plus en plus rapide, ou même une explosion démographique liée au taux de natalité élevé et surtout à un taux de mortalité en baisse grâce au progrès de la médecine. Cependant, depuis les



années 1990 la croissance démographique est de moins en moins forte et l'accroissement naturel est passé de 3,3 % à 2,7 % entre 1995 et 2009.

Ce fort taux d'accroissement naturel de 2,7 % en 2009 place le Togo parmi les pays à croissance démographique rapide.

VI.3.1-La répartition spatiale de la population togolaise.

La densité démographique moyenne au Togo est de 90 habitants au kilomètre carré. Mais cette densité cache des inégalités, car elle varie d'une région à l'autre. La répartition spatiale de la population est très inégale d'une région à l'autre.

#### Répartition de la population dans les différentes régions

Régions administratives	Chefs-lieux des régions	Effectifs de la population	superficie	Densités Au Km2
Région Maritime	Lomé	2900000	11%	299
Région des Plateaux	Atakpamé	870.000	30%	51
Région Centrale	Sokodé	725000	36%	27
Région de la Kara	Kara	696000	8%	48
Région des Savanes	Dapaong	609000	15%	52

Civicus/Plan-Togo, *Etude diagnostique de la société civile*, Lomé, FONGTO, 2006, p. 38.

À l'intérieur de chaque région, les inégalités sont aussi importantes et la densité dépend aussi bien des conditions physiques qu'économiques : les zones comme la plaine du Sud- Est ou la plaine du Mono sont densément peuplées (200 habitants au kilomètre carré). C'est surtout une concentration en majorité rurale.

La préfecture du Golfe tournée vers le commerce et les transports est aussi fortement peuplée. En revanche, la plaine de l'Oti, du Mò et la région de Fazao sont presque vides. Les autres régions à densité moyenne (100 habitants au kilomètre carré) sont la région de Dapaong, la région des plateaux et du reste, la région maritime à activité agricole.

#### VI.3.2- La structure de la population

On note une quarantaine d'ethnies qui se regroupent en trois grandes classes :

- Le groupe Adja-éwé, 40 % de la population ; il comprend les Adja, les Ewés, les Ouatchi et les Gê. Ce groupe s'étend sur la région maritime, une partie de la région des plateaux et au Ghana, pays voisin.

- Le groupe Kabye-Tem (25 %), regroupe principalement les kabye et les Kotokoli de la région de la Kara et au Nord- Est de la région centrale, notamment à Sokode et à Bafilo.

- Le groupe Para- Gourma (16 % de la population) comprend les Moba, les Gourma, les Bassar, les Tchamba, les Konkomba, les Mossi, les Temberma, les Ngangan et les Bariba de la région des savanes et de l'Ouest de la région centrale.

- Les autres ethnies (20 %) n'ont aucune affinité entre elles contrairement aux ethnies des trois groupes principaux et sont difficilement rattachables à ceux-ci.

Ce sont les Akposso, les Akébou, les Ana, les Ife, les Adèle, les Yorouba, les Kpessi, les Tchokossi ou Anoufo. La tendance actuelle est au brassage de toutes les ethnies du Togo qui parlent plusieurs langues et pratiquent plusieurs religions (animisme, islam, christianisme).

#### VI.3.3-La Structure par secteur d'activité.

Au Togo, il existe trois secteurs d'activités :

- le secteur primaire ou agricole ( 68%) rassemble des activités liées à l'exploitation des ressources naturelles : agriculture, élevage, pêche, l'exploitation des forêts, la sylviculture, mais aussi l'extraction des richesses du sous-sol. Au Togo les agriculteurs constituent les actifs les plus nombreux.

- le secteur secondaire ou industriel : 10 %.

Il regroupe les activités industrielles y compris celles du bâtiment ou des travaux publics. Le secteur secondaire togolais se développe et fournit une part croissante de la population active.

- Le secteur tertiaire : 22 %

Les activités qu'il recouvre sont très nombreuses ; le niveau des connaissances nécessaires et des rémunérations est très inégal : on trouve entre autres les métiers, commerce, banque, enseignement, transport, assurances, administrations, organisations internationales, conseils juridiques, etc. Le secteur tertiaire est dominé par un nombre de plus en plus croissant de petits commerçants ambulants constituant le secteur informel et des gens de métiers.

#### VI.3.4-La structure par âge et par sexes

Au Togo, la structure par âge montre une forte proportion de jeunes :

- Entre 0-15 ans soit 41 %
- Entre 15-65 ans 56 % d'adultes
- plus de 65 ans 3 % de vieillards.

La population togolaise est très jeune, mais elle présente une faible espérance de vie : 60 ans pour les hommes et 63 ans pour les femmes en 2009. La pyramide des âges présente donc une base large étalée, des versants concaves et un sommet effilé. Cette structure par âge est source de nombreux problèmes pour l'État. Outre les problèmes engendrés par la croissance rapide actuelle, la population togolaise constitue un atout potentiel pour le développement de l'économie togolaise.

#### VI.4-L'économie togolaise

# Togo Economie

## AGRICULTURE

### Cultures vivrières et élevage

- Élevage extensif : bovins, ovins, caprins
- Mix dominants : grains, manioc, haricot
- Manioc dominant et maïs : grains, riz, haricot

### Cultures commerciales

- Palmier à huile
- Coton
- Café
- Lécithine
- Soja
- Arachide

### Pêche

- Pêche traditionnelle (maritime et continentale)

## INDUSTRIES

- Agroalimentaire
- Brasserie
- Aluabaie
- Bois
- Chimierie
- Égrenage de coton
- Chimie

Trafic maritime

## TOURISME

- Centre artisanal
- Parc national, réserve

## RESSOURCES MINIÈRES

- Phosphates
- Fer
- Attapulgite et bentonite

## ÉNERGIE

- Centrale thermique
- Centrale hydroélectrique
- Raffinerie de pétrole



Source: Atlas de l'Afrique, 44<sup>e</sup> édition, 2008

#### VI.4.1- Les conditions humaines et sociales

La population active agricole est sous-employée : l'agriculture togolaise occupe plus de 60 % de la population active mais moins de 80 % de ruraux s'adonnent en priorité à l'agriculture. Les surfaces cultivables sont donc faiblement mises en valeur (11 %). Cette situation reflète d'autres conditions à savoir :

- un mode d'exploitation familiale caractérisé par le morcellement des parcelles cultivables, ce qui empêche la mécanisation de l'agriculture. La forte pression démographique qui conduit à la surexploitation des terres entraîne généralement la disparition de la jachère dans les milieux de fortes densités rurales comme le pays Kabyè et Ouatchi. Il en résulte aussi une forte émigration de la population jeune.

- La propriété collective des terres associées au poids de la gérontocratie empêche la mise en valeur rationnelle des espaces cultivables.

Au-delà des ces contraintes sociales, le paysan togolais dispose des modes d'exploitation qui sont autant d'atouts pour ses activités agricoles : l'entraide, le fermage, le métayage, etc.

#### VI.4.2- Les conditions financières.

Elles sont très limitées et constituent le problème majeur de l'agriculture togolaise. Le paysan togolais n'a pas accès au crédit à la banque faute de caution ou de garanties. La plupart des institutions financières créées à cet effet ont disparu. C'est le cas de la CNCA (Caisse nationale de crédit agricole). A leur place prolifèrent de plus en plus de groupements agricoles encadrés et financés par des O.N.G. étrangères ; ils bénéficient aussi des prêts bancaires en échange de leur épargne.

#### VI.4.3 - Les produits industriels et d'exportation hérités du passé colonial.

Les cultures industrielles représentent 40 à 45 % des recettes d'exportation du Togo. Elles comprennent le café et le cacao, les fibres, les oléagineux, mais aussi le bois ; cependant, le café et le cacao sont les principaux produits d'exportation cultivés essentiellement dans la région des plateaux.

Depuis 1974, la Société Nationale pour la Rénovation et le Développement de la Cacaoyère et de la Caféière SRCC procède à la rénovation des vieilles plantations par l'introduction de variétés à haut rendement. La Société Nationale d'Appui à la Filière Café- Cacao SAFICC a récemment pris la relève de la SRCC.

Le développement économique du Togo ne peut s'opérer que par la promotion de l'agriculture ; celle-ci fournit une bonne part des recettes d'exportation. Après avoir été longtemps le parent pauvre du développement, le secteur agricole est désormais l'objet d'une grande préoccupation. Certes le volume des productions agricoles et animales diminue en valeur relative dans le produit intérieur brut (PIB) par suite des efforts réalisés dans les secteurs secondaire et tertiaire. Cependant l'agriculture demeure le socle sur lequel doit reposer toute l'économie.

La politique agricole du Togo poursuit trois principaux objectifs :

- assurer l'autosuffisance alimentaire,
- alimenter en matières premières agricoles locales les industries de transformation,
- diversifier les produits de rente et accroître les recettes d'exportation.

Les structures de développement agricole :

La mise en application de la politique agricole est confiée à des organismes d'appui aux rôles souvent complémentaires. Ces organismes sont :

- les organismes techniques d'intervention
- les établissements financiers et
- les centres de formation.

Les organes techniques d'interventions tels que la DRDR (Direction de développement rural), la SOTOCO (Société togolaise de coton), aujourd'hui ont disparu ; la SAFIC (Société nationale d'Appui à la Filière Café- Cacao) assure un rôle d'encadrement, de vulgarisation et d'animation en vue de la promotion du milieu rural. L'encadrement consiste à initier les paysans aux techniques culturales rationnelles et au respect des calendriers agricoles.

Les établissements financiers ont pour mission entre autres de soutenir des projets de développement agricole. Parmi eux, la Caisse Nationale de Crédit Agricole (CNCA) se spécialise dans le financement des projets présentés par les agriculteurs. Son rôle est de plus en plus assuré par la Fédération des Unions Coopératives d'Epargnes et de Crédits du Togo FUCEC -Togo<sup>327</sup>.

Par ailleurs, l'assistance économique étrangère intervient largement dans les programmes de développement rural soit par le biais de la coopération bilatérale (France–Allemagne) ou internationale (Banque mondiale), FED (Fonds Européen de Développement) soit par les actions que mènent les O.N.G.

Les Centres de formation. On distingue deux types : les premiers de type scolaire forment les agents et les cadres techniques moyens à l'Institut National de Formation Agricole de Tove (INFA).

Le deuxième exclusivement professionnel prépare des jeunes agriculteurs modernes en vue de leurs installations.

Les actions de modernisation : les efforts de modernisation agricole se concrétisent par des actions sur les structures, les méthodes et les techniques de production. Ces actions constituent la réforme agro- foncière.

La promotion de l'agriculture exige une restructuration agraire pour les raisons suivantes : le secteur agricole est le plus productif du pays et par conséquent, la base de l'économie nationale puisqu'il participe au PIB pour une proportion de 33 % ; en moyenne plus de 90 % de la population rurale est agricole mais n'exploite à peine que 11 % de la superficie cultivable.

Les efforts de modernisation nécessitent d'immenses étendues de terres malheureusement difficiles à acquérir dans les conditions du régime foncier traditionnel. L'aménagement de l'espace rural implique des déplacements des populations et par conséquent une redistribution des terres.

---

<sup>327</sup> Nous reviendrons largement sur ce type d'institution dans la partie pratique de notre travail. Il tire son origine de la première expérience de coopératives d'épargne et du crédit (COOPEC) au Togo réalisé en 1969 par un missionnaire américain, en zone rurale. Ce dernier était parti du constat de l'inorganisation des paysans dans la gestion de leurs revenus.

Les objectifs assignés à la politique agricole ne peuvent être réalisés que sur la base d'une profonde transformation des structures actuelles de possession.

#### VI.4.4- La révolution verte.

Elle est envisagée comme solution à l'insuffisance de la production vivrière. Elle consiste à introduire des variétés à haut rendement en vue d'accroître le volume des denrées alimentaires. Les objectifs visés par la révolution verte sont :

- Revaloriser les activités agricoles pour parvenir à l'autosuffisance alimentaire
- Mobiliser tous les Togolais à se sentir solidaires du monde rural et à participer aux activités champêtres.

L'artisanat, activité traditionnelle de population togolaise :

L'artisanat occupe aujourd'hui plus de 15 000 personnes de façon permanente avec un pourcentage appréciable de jeunes et de femmes.

A ces artisans professionnels s'ajoutent ceux qui sont en milieu rural notamment et qui s'y adonnent occasionnellement :

Le secteur informel de l'artisanat participe à côté de l'industrie à près de 8 % du PIB et à l'amélioration de la balance des paiements par la vente de ses produits.

En pleine restructuration, plusieurs départements interministériels interviennent dans l'organisation de la vie du secteur : l'environnement, le tourisme, l'enseignement technique et la formation professionnelle, le bien-être social, le plan, le commerce, etc.

- le domaine d'intervention des O.N.G. et des organisations internationales
- L'essentiel de l'encadrement des artisans togolais sur le terrain est assuré par des O.N.G et par des organismes internationaux comme la coopération française de développement, GTZ, USAID, ACDI, PNUD, le B.I.T, l'Unicef, etc.
- Leurs actions ciblent les différentes catégories socioprofessionnelles pour répondre efficacement à leurs besoins spécifiques. Certaines O.N.G. et organisations internationales, particulièrement sensibles aux besoins des femmes artisanes ont aidé ces derniers temps les regroupements féminins à s'organiser ; d'où est né le Centre Régional de Formation de l'Education de la femme à Kara pour le tissage et la fabrication du savon, les coopératives de jeunes femmes techniciennes teinturières et des fumeuses de poissons à Lomé.



D'autres organismes sont nés et plutôt intéressés aux personnes handicapées en leur ouvrant des centres et en créant des coopératives.

Enfin, divers projets financés par ces organismes avec la participation de l'État ont permis de :

- recenser les associations des bases des artisans -
- organiser les différents corps en conseil consultatif des métiers en vue de la mise sur pied d'une chambre de métiers -
- créer une coopérative d'épargne et du crédit des artisans (CECA)
- ouvrir, installer ou redynamiser des centres artisanaux préfectoraux et ateliers communs dans plusieurs localités.

L'artisanat de production : elle concerne la production artisanale des biens matériels tels que le panier, les pots, les vêtements, etc., occupe une frange importante de la population active et lui procure des revenus substantiels ; qu'elle soit exercée de façon intermittente par des saisonniers ou occasionnellement par des amateurs ou comme activité permanente par des pensionnaires de plus en plus nombreux, l'artisanat de production se pratique différemment selon le milieu et les vocations.

Selon le milieu, l'artisanat professionnel est une activité essentiellement urbaine et concerne les bouchers, les boulangers, les cordonniers, les couturiers ; ils sont nombreux à vivre de leurs métiers. Ces artisans s'installent de plus en plus en ville dans de petits ateliers de production dispersés dans le milieu urbain et s'organisent en syndicat et par corps de métier pour défendre leurs intérêts respectifs.

- Un artisanat rural spécialisé par clan ou par village ou par sexe.

Contrairement à la ville, la campagne rassemble plutôt des artisans occasionnels, car le paysan pratique souvent au rythme du calendrier agricole une activité artisanale d'appoint ou complémentaire ; après les semailles ou leurs récoltes, les femmes s'occupent de la décoration des cases, de la fabrication de savon.

- l'artisanat des services : c'est un secteur qui ne crée pas des biens matériels, mais assure plutôt des services divers aux clients. On retrouve entre autres des

métiers de barbiers, de coiffeurs, de blanchisseurs, d'horlogers, de réparateurs de pneus, mais aussi des métiers techniques comme la maintenance ou la réparation de machines. Ces travaux sont effectués le plus souvent par des gens de métier comme les carrossiers, les électriciens, réparateurs d'électroménager, mécaniciens, plombiers, etc.

En ville, l'artisanat de services est très diversifié, les ateliers prolifèrent au rythme de l'extension de l'espace et de l'urbanisation. Les artisans se contentent souvent d'abris de fortune le long des rues, aux abords des lieux publics, sur des parcelles de terrain. D'autres comme les cireurs, coiffeurs, raccommodeurs, parcourent la ville, outils et matériels en main pour proposer leurs services aux ménages.

En milieu rural, l'artisanat de service est exercé comme un métier d'appoint. Plusieurs artisans des agglomérations voisines répondent aussi souvent aux appels des ruraux en effectuant des tournées à travers la campagne. L'artisanat de production concerne la maçonnerie, la chaudronnerie, etc.

Malgré la vitalité dont fait preuve l'artisanat togolais pour mieux répondre aux attentes des uns et des autres, ce secteur devrait résoudre les problèmes d'insuffisance et de vétusté des équipements, d'inadéquation entre les métiers et le marché du travail. Une meilleure intégration de l'artisanat au plan de développement économique et social du pays permettra de réduire davantage le chômage en ville et en campagne. Malgré les efforts de développement qui se sont déployés, le Togo présente des conditions économiques qui sont celles d'un pays pauvre.

<p style="text-align: center;"><b>CHAPITRE VII :</b> <b>La pauvreté, la société civile et les ONG au Togo</b></p>
---

Après l'analyse du concept de développement, la présentation des acteurs et du pays concerné, nous allons dans cette partie passer des généralités aux particularités. A cet effet, nous exposerons la pauvreté au Togo, les différentes structures mises en place pour son éradication et les principaux acteurs qui travaillent dans ce domaine. Par rapport à notre problématique générale, cette partie répond aux questions suivantes : comment se présente la pauvreté, quelles sont ses manifestations, comment les différents protagonistes du développement s'organisent de façon spécifique pour la combattre et enfin la corrélation entre pauvreté et ONG au Togo. Notre logique ici se base sur le fait que c'est la pauvreté qui a conduit à la mise en place de ces structures (associations et ONG). Cette partie sera présentée dans l'ordre suivant : les généralités sur la pauvreté ( I ), ensuite la pauvreté au Togo (II), la société civile au Togo (III) et enfin, les O.N.G au Togo (IV).

#### VII.1.- Généralités sur la pauvreté.

Avant de l'aborder, disons que la mondialisation conduit à des bouleversements dans nos sociétés sur tous les plans de nos jours ; l'un des aspects les plus frappants est la fragilisation des individus, des groupes sociaux, et même des régions entières entraînant du coup l'émergence de nouvelles formes de pauvreté. Ceci pousse les populations, les communautés, les institutions et les organisations à se prendre elles-mêmes en charge, par la mise sur pied de

structures originales. Cependant avant toute chose, il faut d'abord présenter cette pauvreté, ce qui n'est pas chose facile à cause de son caractère multidimensionnel ; de surcroît, cet exercice déborderait le cadre de cette thèse.<sup>328</sup> C'est pourquoi, nous nous proposons de l'aborder sous l'angle des typologies. Certes, cet angle d'approche n'est pas le plus important, mais nous donne l'avantage de choisir la typologie qui cadre bien avec notre travail. A ce propos, nous nous concentrerons sur la typologie des pays en développement. Dans cette typologie, la pauvreté est considérée en termes fonctionnalistes et non substantialistes. Dans sa forme fonctionnaliste, la pauvreté dérive de sa place dans la structure sociale, et du manque d'instruments de régulation de la société dans son ensemble ; le tout est pris en considération. Dans la forme substantialiste, la pauvreté est considérée en termes absolus. Cette partie comprendra une première rubrique intitulée typologie de la pauvreté, et dans une deuxième, la pauvreté dans les pays en développement.

#### VII.1.1- Typologie de la pauvreté.

Nous avons opté pour la typologie, afin de ne pas tomber dans l'éternel piège de la définition de la pauvreté, qui soulève beaucoup de questions. Bisiaux a résumé l'ampleur de la question dans une revue de l'OCDE : « Qu'est ce que la pauvreté ? Si celle-ci paraît être un phénomène visible, concret, aisément reconnaissable, surtout dans le contexte des pays en voie de développement, elle n'en reste pas moins un concept difficilement définissable et mesurable. Pauvre, mais privé de quoi ? Manque de ressources, manque d'éducation, absence de sécurité ? L'objet même de la pauvreté demeure aujourd'hui difficile à déterminer. La privation est une notion communément admise lorsque l'on en

---

<sup>328</sup> Pour une réflexion plus approfondie de la question, voir Geremek B., *La potence ou la pitié*. L'Europe et les pauvres du Moyen Âge à nos jours, Paris, Gallimard, 1987. Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale. Chronique du salariat*, Gallimard, 1937, (1978).

Polanyi K., *La grande transformation*. Aux origines politiques et économiques de notre temps, Gallimard, 1983, (1944).

vient à définir la pauvreté, mais l'objet de ce qui constitue la privation - ou les privations - reste controversé. De même, être pauvre, est-ce un ensemble figé de caractéristiques ? N'existe-il pas, à l'inverse, différents degrés de pauvreté ? Quelle est la part d'universel dans sa définition ? Comment la mesurer et la comprendre ? ». <sup>329</sup> La pauvreté dans ce travail sera abordée en termes fonctionnalistes en tenant aussi compte de notre définition de synthèse retenue pour le Togo ( *infra* Pauvreté au Togo, ) : « La pauvreté est, sur le plan conceptuel, un état de privation toute relative de certains besoins matériels, logistiques, intellectuels dont sont victimes les individus, les groupes ou les collectivités. C'est un phénomène complexe et multidimensionnel qui revêt un caractère tant économique que social et humain. Au niveau individuel, elle s'apparente à la non-satisfaction des besoins essentiels tels que l'alimentation, l'habillement, le logement, et au niveau collectif elle se définit par des facteurs naturels défavorables (la famine, les épidémies), le manque d'infrastructures de base (écoles, dispensaires, eau potable, marché) et la faiblesse des moyens de transport ; elle se traduit chez les pauvres par une exclusion sociale, l'incapacité d'accès aux services publics tels que la justice, la sécurité publique, l'emploi, l'éducation et la santé ». C'est en ce sens que Sen A. dit « Ce que l'on perçoit comme une privation terrible peut varier d'une société à l'autre, et, du point de vue du sociologue, ces variations sont des objets d'études objectives. Nous pouvons évidemment débattre du mode exact sur lequel les jugements normatifs doivent prendre en compte ces variations sociales, mais l'opération primordiale qui consiste à diagnostiquer l'indigence ne peut qu'être sensible à la façon dont divers types de difficultés sont perçus dans la société en question. Nier cette relation, ce n'est pas être super-objectif mais super-stupide ». <sup>330</sup> Après cette

---

<sup>329</sup> Bisiaux R., « Comment définir la pauvreté : Ravallion, Sen ou Rawls ? » *L'Economie politique* n° 049 – janvier 2011, PI. L'auteure est consultante à l'Organisation de Coopération et de Développement Economiques (OCDE).

<sup>330</sup> Sen A., *Repenser l'inégalité*, Paris, Seuil, 2000, p. 157.

brève présentation, voyons comment se présente la pauvreté dans les pays pauvres en général parce que les situations se ressemblent.

## VII. 1.2- La pauvreté dans les pays en développement

Cette typologie est liée en général aux difficultés de créer dans ces pays les conditions d'une forte croissance susceptible de conduire à une société industrielle,<sup>331</sup> une société salariale.<sup>332</sup> En d'autres termes à l'inexistence d'un Etat autonome financièrement, gage d'une sécurité matérielle.

1 - Typologie selon l'approche évaluative de la pauvreté : deux approches de la pauvreté : l'approche monétaire et l'approche humaine. Dans cette approche monétaire, la pauvreté est appréhendée à partir d'un seuil de pauvreté qui varie

---

<sup>331</sup> Voir Robert Castel, *Les métamorphoses de la question sociale*, p.327. Il conditionne le passage de la société préindustrielle à la société industrielle à cinq conditions :

- « faire séparation entre ceux qui travaillent effectivement et régulièrement et les inactifs ou les actifs qu'il faut exclure du marché du travail, soit intégré sous des formes réglées.
- la fixation du travailleur à son poste de travail et la rationalisation du procès de travail dans le cadre d'une scission du temps précis, découpé, réglementé.
- l'accès par l'intermédiaire du salaire à de nouvelles normes de consommation ouvrière, à travers lesquelles l'ouvrier devient lui-même l'utilisateur de production de masse ;
- l'accès à la propriété sociale et aux services publics : le travailleur est aussi un sujet social susceptible de participer au stock des biens communs, non-marchand, disponible dans la société ;
- l'accession à un droit du travail qui reconnaît le travailleur en tant que membre d'un collectif doté d'un statut social au-delà de la dimension purement individuelle du contrat de travail.

<sup>332</sup> *Ibid.*, p. 326. Selon lui, un rapport salarial comporte trois éléments : « Une rétribution de la force de travail, le salaire - qui commande dans une large mesure le monde de consommation et le groupe des ouvriers et de leur famille-, une forme de la discipline au travail - la production, et le cadre légal qui structure la relation de travail »

selon la région et le pays. Dans les pays en développement, ce seuil est fixé à un dollar par jour et par personne.<sup>333</sup> Dans cette perspective, est pauvre tout individu incapable d'atteindre ce seuil établi par jour. Cette approche, a longtemps prévalu dans l'évaluation du niveau de développement ; de nos jours, elle est critiquée parce qu'elle tient compte uniquement de l'aspect quantitatif et occulte l'aspect qualitatif du développement.

- La pauvreté humaine : dans ce cas, la pauvreté se définit en termes de capacité (PNUD, 1997). Le terme de capacité se réfère aux potentialités qu'un individu est en mesure ou non de réaliser, en fonction des possibilités qui lui sont offertes. ici, c'est le manque qui caractérise la pauvreté humaine ; elle est liée aux conditions des pauvres dans leur milieu (PNUD, 1998 a : 5). La pauvreté est à la fois indigence et manque d'opportunités réelles. C'est cette approche qui semble, de nos jours, rendre compte de la pauvreté dans son effectivité. Elle a été mise sur pied et vulgarisée par le PNUD qui, en a fait son domaine de prédilection.

2 - Typologie selon la profondeur ou le degré de pauvreté : on distingue deux catégories de pauvreté : la pauvreté relative et la pauvreté absolue. Le PNUD en a ajouté la pauvreté extrême.<sup>334</sup>

- La pauvreté relative : c'est une forme de pauvreté dans laquelle les pauvres « peuvent avoir juste à faire face à leurs besoins fondamentaux minima, mais avoir des ressources limitées qu'ils n'ont pas les moyens de participer suffisamment à la vie de la société » Elle est déterminée en tenant compte du niveau de dépenses des ménages.

- La pauvreté absolue : elle est aussi appelée « *pauvreté générale* » par le PNUD. Il s'agit d'un état où il y a impossibilité de faire face aux besoins

---

<sup>333</sup> Rapport National sur le Développement Humain , 1998, p. 5.

<sup>334</sup> Ibid. p.4.

fondamentaux minima pour une vie acceptable. C'est « *l'impossibilité d'un ménage ou d'un individu de satisfaire à la fois tous les besoins au minimum qui permettent une vie décente* » (PNUD, 1998 a : 4).

- La pauvreté extrême : elle se caractérise par un dénuement absolu. Dans ce cas, les victimes risquent leur vie à court terme si elles ne sont pas traitées comme des personnes en danger. (PNUD, 1998 a: 4). Ce que Ridell et Robinson appellent « *The chronical poverty* ».

3 - Typologie selon l'ampleur de la pauvreté : la pauvreté peut être individuelle ou de masse. Dans la pauvreté individuelle : le pauvre est alors celui qui n'a pas de moyens de faire ce que réalisent les autres membres du groupe ayant un statut voisin du sien. Elle est perçue d'abord comme une situation de marginalité. La pauvreté isole et, dans une certaine mesure, « désocialise » l'individu en le privant des comportements types du groupe en ce qui concerne les consommations et le genre de vie. Dans la pauvreté de masse : c'est une pauvreté conjoncturelle qui persiste ; cette persistance la transforme en une pauvreté structurelle qui va au-delà de l'insuffisance des ressources financières. L'hostilité de l'environnement économique global explique souvent cette pauvreté. Selon le PNUD, elle est liée à l'âpreté des conditions géographiques et économiques d'un groupe social ou d'une communauté donnée.

4 - Typologie selon le temps, la chronologie : elle se subdivise en pauvreté ancienne et en pauvreté nouvelle. La pauvreté ancienne est une pauvreté ancienne et persistante. Elle est le plus souvent génératrice des autres formes de pauvreté. Elle peut être due aux conditions géophysiques et économiques d'une société ou d'un pays. La pauvreté nouvelle : Etiquetée par la Banque mondiale comme « *The new poor* » (PNUD, 1998 a : 4). Elle renvoie le plus souvent à une évolution dans la société, conséquence d'une rupture brutale du niveau des revenus. Les caractéristiques de l'organisation sociale et les mutations politico-économiques sont porteuses de cette nouvelle forme de pauvreté. (PNUD, 1998 a :4). C'est la situation actuelle due à l'effondrement des



Etats-providence, à la mondialisation et à la financiarisation de l'économie. Selon Ridell et Robinson elle a engendré une nouvelle catégorie appelée les nouveaux pauvres. En France, ce type de pauvreté est lié aux plans sociaux et aux Plans d'ajustement structurels (PAS)<sup>335</sup> dans les pays pauvres.

5 - Typologie selon l'espace : deux types sont à distinguer : la pauvreté rurale et la pauvreté urbaine. La pauvreté rurale : elle se singularise par la faible productivité de l'agriculture. La principale cause de cette pauvreté est la difficulté d'accès aux facteurs de production (sol et capital) et à l'eau. Elle entraîne l'exode rural et les migrations interrégionales et le déplacement des problèmes dans les zones urbaines. Son éradication suppose des réformes agraires améliorant l'accès aux ressources et aux facteurs de production.

- La pauvreté urbaine : elle résulte du cumul de plusieurs facteurs. D'abord, l'exode rural, qui engendre à son tour la montée du chômage et d'autres phénomènes tels que la prolifération de l'habitat spontané, l'insalubrité et l'insécurité qui sont à l'origine de cette forme de pauvreté. Plus de la moitié des populations urbaines en Afrique vivent actuellement dans des quartiers sous-équipés et dans des conditions très précaires.

6 - Typologie selon la nature des ressources : deux cas de pauvreté ici sont en jeu et qui sont liés à la nature des ressources. Il s'agit de la pauvreté matérielle, et de la pauvreté intellectuelle, morale spirituelle et institutionnelle. La pauvreté matérielle : elle s'exprime en termes de manque de ressources

---

<sup>335</sup> En réalité, cette crise est intimement liée à l'effondrement du modèle de développement de l'après-guerre et à l'émergence du néolibéralisme lequel stipule le dégraissage des Etats-nations ; ce qui a conduit ces derniers à leur endettement. Si le problème de l'endettement est un fait nouveau dans les pays développés où l'on parle de plus en plus des agences de notation avec les fameuses formules (3A+, 3A, AAB, BBB), dans les pays pauvres, ce phénomène existait déjà puisqu'ils sont soumis depuis longtemps aux décisions du FMI et de la Banque mondiale avec les politiques d'ajustement structurel.

matérielles. Il peut s'agir des ressources alimentaires, des infrastructures sanitaires, scolaires et bien d'autres dont le manque entraîne la pauvreté matérielle. La pauvreté intellectuelle, morale, spirituelle ou institutionnelle : dans ce cas, il est question de manque de ressources non- matérielles, non - palpables, des capacités intellectuelles, morales ou spirituelles. Ce sont des ressources non -quantifiables mais qui contribuent à l'évolution et à la cohésion générale de la communauté ou du groupe. Elle traduit l'idée selon laquelle on peut être matériellement riche et spirituellement, moralement ou intellectuellement pauvre ou vice-versa. La Bible fait un large écho de la pauvreté ; on distingue plusieurs types de pauvretés qui peuvent être ramenées à deux principales : la pauvreté matérielle et la pauvreté spirituelle . Chacune comprend deux sous-catégories, une bonne et une mauvaise.

La bonne pauvreté matérielle : c'est l'abandon volontaire au sens propre du terme par certaines personnes de tous leurs biens matériels. Saint Paul parle de ce type de pauvreté dans sa 2ème épître aux Corinthiens 8, 9 : « *En effet, vous connaissez le don généreux de notre Seigneur Jésus-Christ. Il était riche, mais pour vous, il s'est fait [matériellement] pauvre, afin de vous rendre [spirituellement] riches par sa pauvreté* ». On la retrouve également, dans la première épître aux Corinthiens chapitre 13 et dans Luc 18, 18 à 23, où Zachée a rendu la moitié de ses biens.

La mauvaise pauvreté matérielle : en réalité ce sont les victimes de cette pauvreté que la Bible qualifie de "pauvres", parce que c'est une misère déshumanisante.

La bonne pauvreté spirituelle. C'est la recherche de Dieu dans l'humilité. La récompense de ce comportement est la félicité « *Ils sont heureux, ceux qui ont un coeur de pauvre, parce que le Royaume des cieux est à eux* » Matthieu 5, 3 ; elle s'oppose à l'orgueil.

La mauvaise pauvreté spirituelle : c'est cette attitude qui consiste à dire que les biens matériels suffisent et peuvent nous permettre de tout faire. C'est en ce

sens que Jésus a fait référence à la pauvreté spirituelle en disant : « *Est-ce qu'un chameau peut passer facilement par le trou d'une aiguille ? Eh bien, pour un riche, c'est encore plus difficile d'entrer dans le Royaume de Dieu* » (Marc 10, 25). C'est également dans ce sens que Jésus nous prévient dans Matthieu 4, 4 : « *Le pain ne suffit pas à faire vivre l'homme. Celui-ci a besoin aussi de toutes les paroles qui sortent de la bouche de Dieu.* » Nous tiendrons compte dans cette thèse uniquement de la pauvreté matérielle.

Conclusion partielle : lorsqu'un pays crée suffisamment de richesses, c'est-à-dire que ce pays produit et consomme, la pauvreté peut certes exister, mais sous forme de poches ou de résidus.<sup>336</sup> C'est ce qui s'est passé en Europe de l'Ouest. Cependant, elle devient un cercle vicieux sans création de richesses. Il s'agit d'une suite d'emballement des situations, où une pauvreté engendre une autre ou encore derrière une pauvreté se cache une autre. La raison principale qu'on peut avancer est que dans les pays développés, il existe des structures d'intégration ou de prise en charge des pauvres dans les politiques des Etats. Alors que dans les pays pauvres et en rapport avec leur organisation, ces structures de prise en charge des pauvres font défaut. Ainsi, les victimes de cette pauvreté chercheront à s'en sortir de différentes façons.

## VII.2- La pauvreté au Togo.

Avant de la présenter, il convient de rappeler que nous avons indiqué que nous utiliserons les résultats de la rubrique « Développement et richesse d'une nation », (*supra* ch.1), pour éclairer notre exposé sur l'état de la pauvreté au Togo. Et pour cause, nous avons établi une corrélation entre le développement et la richesse d'une nation en montrant que la richesse contribue au développement d'un pays de deux façons : l'augmentation des revenus de la production nationale et l'élévation du niveau de vie et du genre de vie. Concrètement, la création de la richesse renforce l'autonomie d'une société, en dotant les citoyens de ressources pour leur subsistance (une société de propriété et de

---

<sup>336</sup> Paugam S., *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Paris, PUF, « lien social » 2005, pp.137-145.

droits). Or, la propriété dont il est question est « une propriété restreinte » qui peut évoluer de deux manières différentes : elle peut évoluer vers plus de propriétés c'est-à-dire qu'elle couvre un large pan de la population du pays en le pourvoyant de ressources ou de supports, y compris ceux qui ne travaillent pas (on parle alors d'élévation du niveau de vie), ou elle peut régresser ; dans ce cas, elle conduit à la pauvreté et à la vulnérabilité. Comme on peut le remarquer, il existe soit une sorte de cercle vertueux entre tous les éléments qui contribue à créer cette richesse, ou soit un cercle vicieux entre tous les éléments qui crée la pauvreté. Il y a un cercle vertueux, lorsque le développement économique réussit et conduit à une croissance économique. C'est en ce sens qu'Adam Smith a utilisé l'expression métaphorique de « ruissellement sur l'ensemble de la population des résultats de la croissance économique ». Le mot "ruissellement" signifie " retombées de la croissance économique et bonne redistribution de cette richesse ". L'idée est que plus la nation est riche, plus cela se répercute sur sa population. Cela permet de passer d'une société de "propriété restreinte" à une société de propriété élargie ou de propriété tout court. Certains préfèrent les termes " élévation du niveau de vie " et "du genre de vie" . C'est en général ce qui s'est produit pendant la période des "Trente glorieuses" et qui a permis la création d'un Etat-social ou État-providence.<sup>337</sup>

---

<sup>337</sup> Esping- Anderson a catalogué trois régimes d'État providence : le modèle libéral (USA), le modèle conservateur (Allemagne) et le modèle social-démocrate (Suède), le degré de "démarchandisation" de la force de travail qui sert de référence, relève de l'histoire propre à chaque pays.

- Le modèle libéral se fie au marché qui doit rester le souverain autant que possible pour répondre aux besoins de tous. Les programmes sociaux sont des freins à la croissance économique, en plus de décourager la motivation au travail. La famille se remet à sa force de travail pour subvenir à ses besoins.

- Le modèle conservateur. La forme de cohésion sociale ou de solidarité y est basée sur le gagne-pain du chef de famille.

- Le modèle de solidarité. Dans ce modèle, la solidarité est citoyenne et donc financée par la fiscalité. En dépit de ces différences, la nature du système des pays industrialisés ne change pas.

Le second cas survient, lorsque le développement économique du pays échoue. Cela a pour conséquence la destruction du tissu économique par l'abaissement du niveau de vie et du genre de vie, plongeant la société dans la précarité et la vulnérabilité.

À partir de ces deux cas ci-dessus exposés, et en regard de la société togolaise, nous utiliserons les données du niveau de vie, du genre de vie et les résultats des OMD (Objectifs du Millénaire pour le Développement) pour l'évaluation de la pauvreté pour voir si de par la production du pays, le niveau de vie et le genre de vie ont évolué ou régressé. Etant entendu que le niveau de vie peut aider à connaître si la pauvreté est quantitative, et le genre de vie peut aider à connaître si la pauvreté est qualitative. Pour le reste, il s'agit de faire ressortir certains traits caractéristiques de cette pauvreté, ce qui nous permettra de montrer leur incidence sur l'émergence, la consolidation et la pérennisation des O.N.G. Cette partie comprendra trois rubriques: d'abord l'état des lieux sur la pauvreté, ensuite la pauvreté et la vulnérabilité au Togo, et enfin, les causes de cette pauvreté.

#### VII.2.1- État des lieux

Depuis l'indépendance du Togo en 1960, la situation économique a connu trois périodes dans son évolution : 1960 à 1970, 1970 à 1980, et enfin 1985 à nos jours.

- La période de 1960 à 1970 fut favorable à l'économie du pays à cause d'une demande importante de ses matières premières ; ce qui lui permit d'engranger des bénéfices considérables.

- La période qui va de 1970 à 1980 est un déclin économique dû à des chocs exogènes sur le plan international parmi lesquels la crise pétrolière de 1973, la fin de l'Etat providence dans les démocraties occidentales qui a pour conséquence la diminution drastique de l'aide au développement sur le plan international, et sur le plan sous-régional une conjoncture économique difficile

---

entre les pays voisins. La croissance pendant cette période a connu un ralentissement avec dégradation du tissu économique. D'après le DISRP 2008<sup>338</sup>, cette croissance qui était de - 2 % en 1980, régresse à -5% en 1981,- 5,5 en 1982 et -6,5% en 1983.

- La période qui va de 1985 à nos jours peut être encore subdivisée en deux périodes: 1985 à 1990, et de 1990 à nos jours.

Celle qui va de 1985 à 1990 est marquée par une reprise lente grâce aux efforts d'ajustement opérés par les acteurs économiques, ce qui a permis une reprise modérée, et la période de 1990 à nos jours est marquée par une crise sociopolitique. C'est une période parsemée de troubles et de dysfonctionnement des institutions, qui ont entravé la croissance économique du pays. D'après un rapport (DISRP 2008)<sup>339</sup>, la suspension de l'appui des bailleurs de fonds depuis 1990 a fait chuter le niveau des investissements publics qui ont régressé de 13,8 % du PIB en 1990 à 3,3 % en 2005. Cette tendance à la baisse des investissements publics a réduit les capacités de production du pays et ralenti sa croissance. D'une manière générale, le Togo dépend en grande partie de l'aide extérieure. D'après le DISRP 2008, 80% de l'investissement public est

---

<sup>338</sup> DISRP: Document intérimaire stratégique de réduction de la pauvreté. C'est un brouillon du DSRP (Document stratégique de réduction de la pauvreté). Le DSRP est un instrument mis sur pied pour atteindre les Objectifs du Millénaire pour le Développement(OMD) dont le but principal est de réduire la pauvreté avant 2015.

Principe de base de DSRP :

il doit être une réflexion nationale prenant en compte les réalités et les priorités du pays.

- S'organiser autour des résultats concrets à atteindre, des résultats évalués en fonction de leur capacité atteindre les pauvres.

-Couvrir les principaux secteurs de l'économie nationale dans une perspective intégrée par ce que la pauvreté est multidimensionnelle

-Sa réalisation doit mobiliser tous les partenaires de droit public et privé et aboutir au consensus national

- s'inscrire dans le long terme.

<sup>339</sup> Fonds monétaire international, Rapport du FMI n° 08/144, Avril 2008.

financé par des ressources extérieures constituées de dons et de prêts consentis à des termes concessionnels.

#### VII.2.2- La pauvreté monétaire

Dans ce type de pauvreté, l'on tient compte des données quantifiables dans son évaluation ; il s'agit de données objectives.

D'après l'enquête réalisée en 2006, l'incidence de la pauvreté est de 61,7 % de la population, soit 3 242 257 individus répartis dans 535 486 ménages. Selon cette enquête, la pauvreté touche essentiellement les milieux ruraux soit 79,9 %, tandis que dans le milieu urbain 20,1 % sont touchés.

Au même moment on note une hausse générale des prix des biens de première nécessité. Il s'agit essentiellement d'une pauvreté monétaire qui se traduit par le manque de ressources provenant de la stagnation de la production du pays et de la dette de l'Etat.

- la dette de l'État : le Togo est un pays très endetté ; le ratio du service de la dette sur les recettes totales a plus que triplé entre 2000 et 2006 passant de 11,2% à 36,2%, tandis que le poids total de la dette par rapport au PIB est passé de 70% en 1992 à 96% en 2006. L'encours de la dette extérieure a peu évolué. De 781 milliards de francs CFA,<sup>340</sup> il est passé à 820 milliards en 2005 avant de s'établir à 783 milliards en 2006. Près du tiers de cet encours représente l'accumulation des arriérés de paiements. Par rapport à la même période, la dette intérieure est de 276 milliards en 2004, 278 milliards en 2005 et 311 milliards en 2006. Sur le plan des finances publiques, on note un déficit chronique dû à la mobilisation insuffisante des recettes et la faible maîtrise des dépenses. Plusieurs rapports des experts confirment cette situation ; cependant, nous nous servons de deux exemples pour illustrer nos propos sur le gaspillage des ressources. Le premier cas concerne la corruption rapportée en ces termes : « Le Togo est en tête du hit-parade des pays pauvres qui gaspillent le peu d'argent qu'ils ont pour réaliser les projets coûteux et inutiles. Certains

---

<sup>340</sup> 1€ = 655 francs CFA

banquiers créanciers estiment qu'entre 1976 et 1980, la surfacturation de projets d'investissement a été largement supérieure à 1 milliard de francs. C'est beaucoup pour un pays de 2,5 millions d'habitants qui ne mangent pas tous à leur faim. Ce gaspillage représente une partie de la dette extérieure du Togo »<sup>341</sup>. Le second cas a trait à la vague des investissements inutiles encore appelés "éléphants blancs" rapportés en ces termes : « À lui seul, le Togo concentre un joli bestiaire d'anomalies. Au Nord du pays, le gouvernement (...) avait inauguré jusqu'en 1995, dans la grosse bourgade de Kara, une importante usine de textile : production et exportation de sous-vêtements. Elle n'a jamais tourné à 10 % de ses capacités avant de fermer. Plus au centre, à la hauteur de Dadjia, on aperçoit les vastes dépendances d'une autre usine Togotex. Fruit de la coopération japonaise, elle a fermé en 1985 avant d'être envahie par les hautes herbes, bradée et revendue à bas prix. ».<sup>342</sup> Cette situation comme on le voit ne peut que conduire à l'endettement du pays qui se repercute sur le niveau de vie sur le plan national. Ainsi par rapport aux cinq régions économiques que compte le pays et par ordre décroissant, la région des savanes est la plus pauvre (90,5%), vient ensuite la région centrale (77,7%), la région de la Kara (75%), la région maritime (69,4%) et la région des plateaux (56,2%). Ces chiffres corroborent un rapport du PNUD 2000 selon lequel au Togo, le revenu par habitant était à 310\$ US en 2003 et 72,6% de la population étaient estimées pauvres avec moins de 90.000 F.CFA de revenu par an soit 246 F.CFA par jour. Parmi ce groupe, 57,4% sont estimés extrêmement pauvres avec 70.000 F.CFA soit 119 F.CFA par jour. Cela apparaît dans le niveau du SMIG qui est de 13.000F.CFA depuis 1973. Il s'agit d'une situation qui est valable pour tous les secteurs (salaires des agents de l'Etat et du Secteur privé).

---

<sup>341</sup> *Le Canard enchaîné* du 12 janvier 1983.

<sup>342</sup> Labarthe G., *Le Togo, de l'esclavage au libéralisme mafieux*, Paris, Agones, 2005, pp . 77-78.



### VII.2.3 - Pauvreté qualitative.

Par rapport à la pauvreté quantitative, la pauvreté qualitative, c'est la perception du phénomène par les pauvres eux-mêmes ou par les populations.

D'après une enquête qualitative menée auprès d'un échantillon de population<sup>343</sup>, 76 % des personnes interviewées se considèrent comme pauvres.

De façon synthétique, la pauvreté a été résumée de la façon suivante :

«(...) c'est l'incapacité des individus à satisfaire les besoins essentiellement liés à l'alimentation, à la santé, à l'éducation, à l'eau, à l'habillement et au logement.

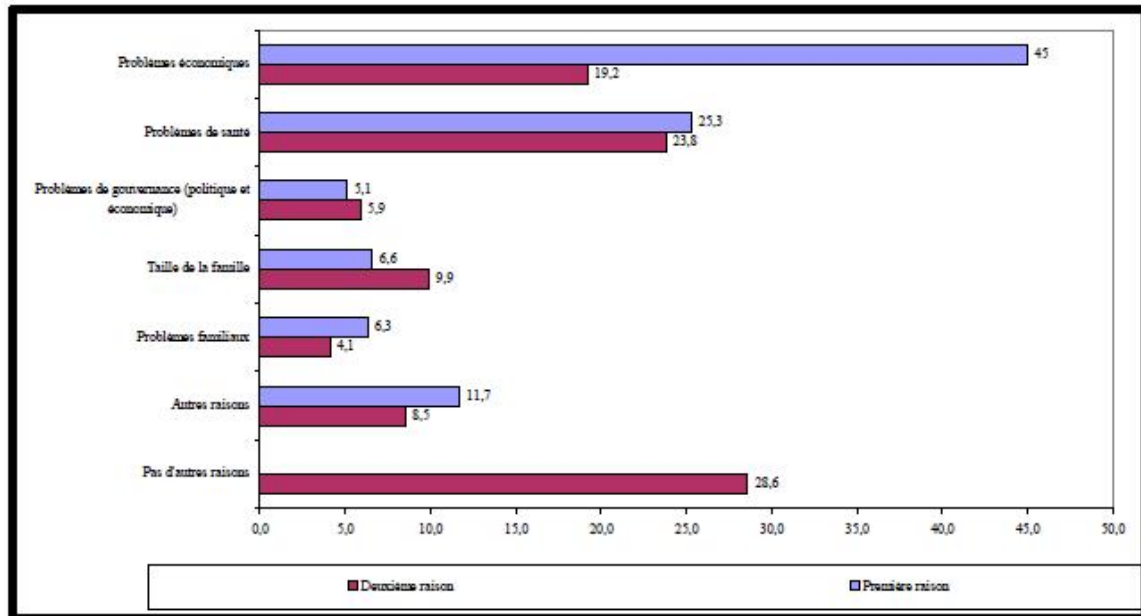
Au niveau collectif, la pauvreté est définie par des facteurs tels que le manque d'infrastructures de base (écoles, dispensaires, eau potable, marché) et la faiblesse des moyens de transport.» (Unité de Recherche Démographique (URD) D'après les populations, les causes de la pauvreté sont :

- la faiblesse des revenus des agriculteurs,
- la faiblesse du financement de l'éducation et de la santé,
- les troubles sociopolitiques,
- les difficultés d'accès aux biens de première nécessité.

---

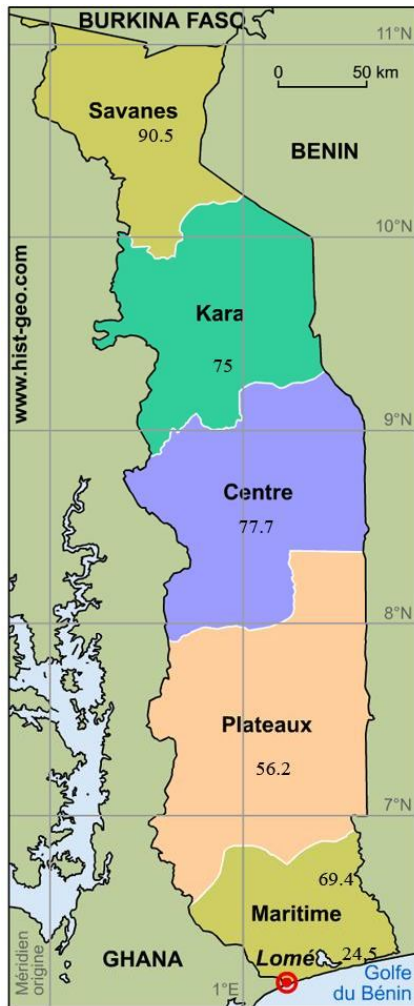
<sup>343</sup> L'enquête qualitative a été réalisée par l'Unité de Recherche Démographique (URD) sur financement de la Banque Mondiale.

Les raisons évoquées par les populations pour expliquer la dégradation de leurs conditions de vie entre 2000 et 2006



Source: Enquête qualitative: Etude sur la perception de la pauvreté au Togo, Université de Lomé/ URD-2006

## Carte de la répartition de la pauvreté selon les 5 régions



### Les cinq régions administratives du Togo

-  Togo
-  Autres pays
-  Frontières nationales
-  Frontières régionales
-  Capitale du Togo

www.hist-geo.com

#### VII.2.4- Les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD)

Les objectifs du millénaire pour le développement ont été initiés en 2000 par la communauté internationale dans le cadre des Nations unies pour réduire l'extrême pauvreté dans le monde au plus tard en l'an 2015. Ils sont au nombre de huit :

- 1- réduire l'extrême pauvreté et la faim
- 2- assurer l'éducation primaire pour tous
- 3- promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes
- 4- réduire la mortalité infantile
- 5- améliorer la santé maternelle
- 6- combattre le VIH - sida, le paludisme et d'autres maladies
- 7- préserver l'environnement
- 8- mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

D'après les conclusions de la commission nationale de suivi des OMD du Togo<sup>344</sup> de décembre 2008, seuls deux objectifs sur les huit seront atteints ; il s'agit de l'éducation primaire pour tous et la lutte contre le sida ( voir tableau ci-dessous), ce qui suppose que les six autres objectifs ne seront pas atteints, à savoir l'élimination de la pauvreté, la promotion de l'égalité des sexes, la réduction de la mortalité infantile, la santé maternelle et l'amélioration de l'environnement ; cette commission ajoute qu'ils seront atteints dans un horizon lointain sous condition. Parmi ces conditions, il y a entre autres, la consolidation du dialogue national, la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre du programme de développement, la maîtrise des dépenses publiques et la mise en place des structures institutionnelles indispensables pour les fonctions clés de l'administration.

---

<sup>344</sup> Font monétaire international, *Togo, Document complet de stratégie de réduction de la pauvreté de 2009- 2011*, Rapport numéro 10 /33, p. 45.

Ci-dessous tableau de la situation des OMD au Togo.

Situation des OMD	Données disponibles 1990-2000	Données disponibles 2006	Valeurs cibles OMD en 2015
<p>1-Éliminer l'extrême pauvreté</p> <p><b>Cible 1</b> : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population dont le revenu est inférieur à un dollar par jour</p> <p>... <b>Cible 2</b> : Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, la proportion de la population qui souffre de la faim</p> <p>1. Proportion d'enfants souffrant d'insuffisance pondérale</p> <p>2-assurer une éducation primaire pour tous</p>		61,7%	30,9%
<p>1. Proportion d'enfants souffrant d'insuffisance pondérale</p> <p>2-assurer une éducation primaire pour tous</p>		26,0%	13%
<p><b>Cible 3</b> : D'ici à 2015, donner à tous les enfants les moyens d'achever le cycle complet d'enseignement primaire</p> <p>1. Taux brut de scolarisation à l'école primaire (6-11 ans).....</p> <p>2. Taux d'achèvement au primaire</p> <p>.....</p>	109,4%	74,6%	100%
	....	78,1%	100%
	69,6%	6,4%	100%
		56,9%	100%

<p>3. Taux d'alphabétisation des adultes de 15-24 ans .....</p> <p>4. Taux d'alphabétisation des adultes de 15 ans et plus* .....</p>			
<p>3-promouvoir l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes</p> <p><b>Cible 4</b> : <i>Eliminer les disparités liées au sexe dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2005 si possible, et à tous les niveaux de l'enseignement en 2015 au plus tard</i></p> <p>1. Indice de parité filles /garçons dans le primaire .....</p> <p>2. Indice de parité filles /garçons dans le secondaire .....</p> <p>3. Taux d'alphabétisation chez les femmes 15-24 ans .....</p> <p>4. Indice de parité Femmes / Hommes dans la population alphabétisée de 15-24 ans*</p>	<p>80%</p> <p>50%</p> <p>...</p> <p>67%</p>	<p>90%</p> <p>80%</p> <p>...</p> <p>67,9%</p>	<p>100%</p> <p>100%</p> <p>.....</p> <p>100%</p>
<p>4-Réduire la mortalité des enfants de moins de cinq ans</p> <p><b>Cible 5</b> : <i>Réduire de deux tiers, entre 1990 et 2015, le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans</i></p> <p>1. Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans pour 1000 naissances vivantes ...1.</p>		<p>123%</p>	<p>41%</p>

Taux de mortalité des enfants de moins de 5 ans pour 1000 naissances vivantes ..... ... 2. Taux de mortalité infantile ..... 3. Taux de couverture vaccinale contre la rougeole .....	80% 58% .....	77% 63,1%	26,6% 100
5-Améliorer la santé maternelle <b>Cible 6 : Réduire de trois quarts, entre 1990 et 2015 le taux de mortalité maternelle</b>  1.Proportion d'accouchements assistés par un personnel médical qualifié  2. Nombre des décès maternels sur 100.000 naissances vivantes .....	49% 478	62,9% 478	12,25 % 119
6-Combattre le VIH sida, le paludisme et autre maladies <i>Cible 7 : D'ici 2015, arrêter la propagation du VIH/SIDA et commencer à inverser la tendance actuelle</i>  1. Taux de prévalence du VIH parmi la population sexuellement active (15-49 ans)VIH/SIDA ..... 2. Ratio de fréquentation comparative orphelins/non orphelins .....	6%	3,2% 0,9% 16,8% 49,9% 12,6% 18,1%	

3. Taux de prévalence des contraceptifs ..... .....	..... 15%	41% 37%	100% 100%
4. Utilisation de préservatifs avec les partenaires occasionnels .....			100%
5. Connaissance générale sur la prévention du VIH chez les jeunes... <i>Cible 8 : Arrêter d'ici 2015 et commencer à inverser l'incidence du paludisme et d'autres principales maladies</i> 1. Traitement préventif intermittent du paludisme chez les femmes enceintes ..... 2. Enfants de moins de cinq ans dormant sous une moustiquaire imprégnée ..... .... 3. Enfants de moins de cinq ans ayant bénéficié de traitement antipaludéen			
7-Assurer un environnement durable <b>Cible 9</b> : Intégrer les principes du développement durable dans les politiques nationales et inverser la tendance actuelle à la déperdition des ressources environnementales.  <b>Cible 10</b> : Réduire de moitié, d'ici à 2015, le pourcentage de la population qui n'a pas accès à l'eau potable  1. Proportion de la population qui utilise une source d'eau potable	48%   40% (2000)	57,1%   « 31,7% (2006)	74%



<p><b>Cible 11</b> : Réussir, d'ici à 2020, à améliorer sensiblement la vie d'au moins 100 habitants de bidonvilles</p> <p>1. Proportion de la population disposant d'installations sanitaires améliorées</p> <p>.....</p> <p>...</p> <p>2. Part de la population urbaine vivant dans un taudis</p>		<p>76,4% (2006)</p>	<p>100%</p>
<p>8-Mettre en place un partenariat mondial pour le développement</p> <p><b>Cible 16</b> : Formuler et appliquer des stratégies qui permettent aux jeunes de trouver un travail productif</p> <p><b>Cible 17</b> : Assurer l'accès aux médicaments essentiels à des prix abordables</p> <p><b>Cible 18</b> : Faire en sorte que les nouvelles technologies de l'information et de la communication soient à la disposition de tous.</p> <p>1. Nombre de lignes téléphoniques (fixe et mobile) pour 1000 habitants***</p> <p>.....</p>		<p>48%</p> <p>37%</p>	<p>100%</p> <p>100%</p>

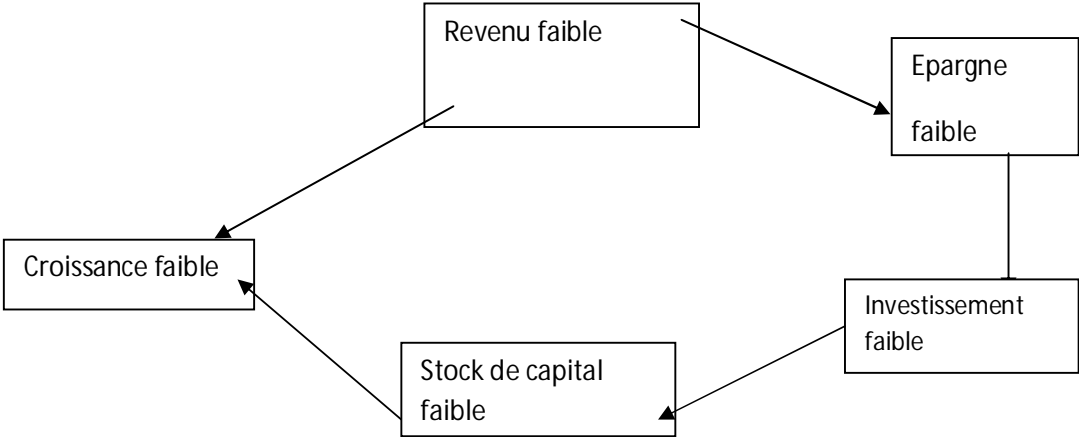
.....			
...			

**Sources** : MICS 3 ; \* QUIBB ; \*\* EDST 1998 ; \*\*\* WDI 2006 (Banque Mondiale)

La pauvreté au Togo se pose en termes de dilemme ou de ce que l'on peut appeler "aporie de la propriété" (l'aporie de la propriété est cette contradiction liée à la propriété privée qui consiste à la rendre à la fois nécessaire et généralisée) ; ce dilemme suppose deux choses : soit la nation est suffisamment riche pour procurer des ressources à la société en la renforçant par des protections et des supports, soit la nation laisse la société dans une précarité, ce qui conduit à la vulnérabilité de ses populations ; les deux appartiennent au même registre dans la mesure où il s'agit d'une série de handicaps à surmonter. Les Objectifs du Millénaire pour le Développement sont un ensemble hétéroclite d'éléments qui relèvent à la fois de la pauvreté quantitative et de la pauvreté qualitative. Lorsqu'on croise les données sur le niveau de vie, le genre de vie et ces Objectifs du Millénaire pour le Développement non réalisés, nous pouvons selon notre logique dire que la propriété restreinte ou le niveau de vie à régressé. Au Togo, l'État n'a pas pu contrairement aux démocraties occidentales surmonter ce dilemme en attachant des protections au travail. Par rapport au développement et à la croissance d'une nation, cela ne peut que conduire à un niveau de vie bas qui se répercute sur le genre de vie. Ce problème n'est pas nouveau, mais sa spécificité est que chaque pays doit faire face d'une manière ou d'une autre ; par exemple en Europe

occidentale avec le développement progressif du marché, de l'industrialisation et de l'urbanisation, le salariat s'est installé d'une manière irréversible. Par exemple dans le cas de la France, ce dilemme a été surmonté par étapes dont l'ultime fut le passage de l'assurance sociale à la sécurité sociale. Des protections garanties par l'État ont été données aux salariés menacés de basculer dans l'indigence, en sont venus progressivement à couvrir l'ensemble des salariés, mais aussi l'ensemble des travailleurs et leurs familles, et finalement la presque totalité de la population. Cela a été possible grâce au travail qui a entraîné l'élévation du niveau de vie et du genre de vie. Ce type de société n'est pas spécifique à la France ; on retrouve la même situation dans presque tous les pays développés. Concrètement, l'effort de développement doit amener l'État par son dynamisme à faire évoluer l'ensemble de la société d'une « société de propriété restreinte » à une « société de propriété sociale », ce qui a pour avantage de donner une sécurité à la population et lui permettre de vivre indépendamment des aléas de l'existence. Ce processus ne s'est pas enclenché au Togo, ce qui est à la base de la pauvreté, laquelle, était au départ, structurelle, s'est rapidement transformé en une trappe à pauvreté ou un cercle vicieux. (voir schéma ci-dessous)

Le cercle vicieux de la pauvreté



## VII.2 .5 - Pauvreté et vulnérabilité au Togo

La vulnérabilité<sup>345</sup> peut être définie comme la faible capacité de se prémunir contre le risque élevé de connaître l'état de pauvreté. Elle peut être considérée comme le risque ou l'éventualité de voir son niveau de bien-être se dégrader à la suite d'un choc. Il existe deux types de vulnérabilité liée à la pauvreté : la vulnérabilité transitoire et la vulnérabilité chronique. La vulnérabilité transitoire résulte du risque de devenir pauvre durant une période donnée, relativement courte. La pauvreté transitoire qui en résulte dans cette situation se caractérise donc par une courte durée, le temps que l'individu réagisse à un choc qui l'a rendu pauvre pour redevenir non pauvre. La vulnérabilité à la pauvreté chronique est la probabilité de tomber dans une situation de pauvreté durable suite à un choc. Les pauvres chroniques n'arrivent pas à se sortir de leur situation de démunis. En cas d'autres chocs, ils s'enfoncent davantage dans la pauvreté. Le plus souvent ce risque élevé peut forcer les ménages à diversifier leurs sources de revenus. A notre avis, cette diversification de revenus explique la naissance

---

<sup>345</sup> La vulnérabilité à la pauvreté monétaire désigne le risque que le ménage tombe dans la pauvreté du fait d'un niveau de vie en dessous du seuil de pauvreté. La vulnérabilité à la pauvreté des conditions de vie : la vulnérabilité à la pauvreté monétaire est traduite par le risque d'être exclu d'un certain mode de vie matériel et culturel. Par exemple, on peut citer la vulnérabilité à l'analphabétisme, la vulnérabilité à la mortalité infantile et juvénile ou aux complications de grossesses ou à la malnutrition, etc. La vulnérabilité à la pauvreté de potentialité ou de capacités. Un ménage, un individu ou une communauté est dans la vulnérabilité à la pauvreté de potentialité ou de capacités s'il n'a pas la capacité de réaliser les ajustements nécessaires pour protéger le bien-être de ses membres lorsqu'ils sont exposés à des chocs ou à des événements externes défavorables. Cela dépend non seulement des ressources dont ils disposent initialement, mais aussi de l'accessibilité et de leur aptitude à utiliser efficacement ces ressources pour obtenir un revenu, de la nourriture ou d'autres choses essentielles. La vulnérabilité à la pauvreté humaine : l'individu ou le ménage est exposé à la perte de son identité sociale, culturelle et politique, et ne sera pas en mesure de la recouvrir. La vulnérabilité à la pauvreté humaine désigne une privation dans le futur des droits sociaux, civiques, et l'impossibilité de mener des activités politiques, syndicales et culturelles pour défendre sa situation économique et sociale.

et la multiplication des ONG au Togo, qui sont des formes de réaction à la vulnérabilité.

Lorsqu'on observe l'état de la pauvreté au Togo ( voir tableau ci-dessous), on constate une forte proportion de vulnérables : 65,0% à Lomé, 94% sur les plateaux, 67,6% dans la région centrale, 91,5% dans la région de la Kara et 96,6% dans la région des savanes. Ces chiffres indiquent un taux de vulnérabilité de masse ; c'est à ce niveau que se trouve l'explication de la pauvreté et aussi de la multiplication des ONG au Togo. Comme on peut le voir cette vulnérabilité plonge la société dans une précarité extrême et chaque fois qu'il y a un choc externe cela conduit à entretenir cette vulnérabilité et à enfoncer de plus en plus les populations. Or cette situation n'est pas limitée à un seul paramètre, elle embrasse tous les autres domaines où il y a des difficultés, par exemple les six Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) non réalisés ; ainsi on trouve un ensemble de situations variées et diversifiées qui caractérisent l'état d'une grande partie de la population avec des revenus faibles, une instabilité de l'emploi et une faible intégration dans les réseaux de sociabilité primaires. Par rapport à notre démonstration du début sur le dilemme ou l'aporie que génère cette propriété dont la solution était soit de le surmonter ou pas, dans ce cas précis du Togo, les structures de développement n'ont pas permis de le surmonter. Les aspects visibles sont un niveau de vie et un genre de vie bas rendant du coup la société vulnérable.

### Tableau des taux de vulnérabilité à la pauvreté suivant les régions

Statut de la pauvreté et de la vulnérabilité	Lomé	Région maritime	Région plateaux	Région centrale	Région Kara	Région savane	ensemble
Pauvre durable	6,2	57,8	18,9	55,8	53,0	72,9	39,6
Pauvre transitoire	18,4	11,6	37,3	21,9	22,0	17,6	22,0
non pauvre vulnérable	40,4	24,6	11,4	13,6	16,5	6,1	20,0
Taux de vulnérabilité à la pauvreté	65,0	94,0	67,6	91,3	91,5	96,6	81,6
Non pauvres et non vulnérables	35,1	6,0	32,4	8,7	8,5	3,4	18,2
Ensemble	100	100	100	100	100	100	100

Source : Direction générale de la statistique et de la comptabilité nationale (DGSCN)

#### VII.2.6- Les causes de la pauvreté

Par cet intitulé, nous entendons ici les facteurs explicatifs de cette pauvreté. Dans le cadre de ce travail, nous nous limiterons à trois causes : la pauvreté comme cumul des handicaps, la politique des grands travaux et les programmes d'ajustement structurel. Dans la pauvreté comme cumul des handicaps, celle-ci est présentée comme un échec des mécanismes de régulation structurelle. La politique de grands travaux et les ajustements structurels sont des réalisations liées au développement sur le plan macro-économique. Nous exposerons amplement le premier et les deux autres sommairement. Cette démarche s'explique par le fait que les situations sont complémentaires. *A priori*, il peut paraître que ces formes n'ont aucun lien et pourtant il en existe. Il existe entre

les trois, un effet domino qui signifie que l'échec du premier entraîne les autres. Dans notre cas, cet échec a pour résultante, l'impossibilité d'enclencher le développement du pays. C'est en ce sens qu'ils constituent les causes de cette pauvreté.

La pauvreté comme cumul des handicaps. Par le cumul des handicaps, nous entendons mettre l'accent sur l'aspect récurrent du phénomène. Cette récurrence vient du fait que les handicaps répartis dans le temps, s'additionnent et tendent à se consolider. Les effets combinés des politiques de gestion et les conséquences découlant de ces politiques constituent ce cumul de handicaps ; *a priori*, cela laisse supposer qu'il s'agit de politique de gestion désastreuse. Parmi ces politiques on peut citer entre autres, la politique des « Grands travaux », et les politiques d'ajustement structurel. Nous allons les parcourir chacune et voir leur incidence sur la vulnérabilité de la société togolaise.

Pour une appréciation objective, nous avons préféré distinguer deux périodes dont l'année 1960 constitue la charnière, car c'est à cette date que le Togo a acquis son indépendance. De cette répartition, nous distinguons la pauvreté avant 1960 et la pauvreté après 1960.

La pauvreté avant 1960. Nous avons choisi cette période parce qu'elle a des influences sur la situation économique du pays ; cette influence est en partie liée aux relations que le territoire entretenaient avant son accession à l'indépendance. Elle est marquée essentiellement par les politiques de la puissance coloniale dans le cadre des relations métropole-colonie ; celle qui nous intéresse le plus est le pacte colonial. Selon Godechot dans *l'Encyclopédie Universelle 2000*, le pacte colonial est régi par un ensemble de règles selon lesquelles les colonies peuvent produire des matières premières sur leur sol ou extraire des minerais de leur sous-sol, mais ne peuvent pas les transformer sur place ; la transformation a lieu en métropole. Elles ont l'obligation de n'acheter que des produits fabriqués par la métropole. Si nous partons du fait que les institutions économiques sont des constructions sociales, au Togo, cette construction sociale s'est faite selon deux logiques : une logique extravertie et



une logique introvertie, qui ont conduit à la dépendance et à l'accentuation de la pauvreté. La logique extravertie est marquée par une économie conçue pour la satisfaction des besoins de la métropole ; cette logique n'a pas permis le développement des structures internes du pays pour consolider l'autosuffisance alimentaire des populations. Ce processus a été reconduit par l'État après les indépendances. La logique introvertie est une économie conçue pour la satisfaction des besoins des autochtones. En réalité elle se limite à la production de ce dont les populations ont besoin pour leur propre consommation. Mais ce que cache cette logique est que l'insuffisance de la production locale devrait être complétée par l'importation des biens et des denrées alimentaires aux populations locales en métropole. Concrètement, ces deux logiques ont pour finalité d'isoler les structures de développement des réalités des populations ou de leurs besoins. Autrement dit, la pauvreté vient d'une déconnexion entre les structures de développement et des réalités locales. Si nous partons du fait que les institutions économiques ont un lien avec les institutions sociales, dans le cas du Togo, la configuration du système d'accumulation des richesses et du développement a été faussée, dans la mesure où il y a juxtaposition de ces deux logiques : d'une part celle qui est destinée à l'exportation et donc pour une autre réalité sociale, et d'autre part celle mise en place pour servir à l'importation des biens et services et des denrées alimentaires aux populations locales. L'État indépendant n'a pas aboli ces deux logiques, mais s'est inscrit dans ce cadre de développement de l'économie en le reproduisant et en le perdurant dans ses programmes. Notre point de vue rejoint ceux de deux auteurs : Jean-François Zorn et Yao Assogba.

Jean-François Zorn<sup>346</sup> parle de deux politiques coloniales, l'une qui asservit les populations, les exploite et les mobilise au seul profit de l'occident et une autre qui sert ces populations. Il précise que ces deux politiques ont été constamment mêlées. Cependant, l'auteur a pris soin de faire une remarque : la politique qui

---

<sup>346</sup> Zorn J-F. , « De la mission à la coopération », (Dir. Gilbert Vincent), *La place des oeuvres et des acteurs religieux dans les dispositifs de protection sociale*, Paris, L'Harmattan, 1997, p.108.

asservit « est destinée à échouer », et celle qui sert ces populations « est appelée à réussir ». Cette remarque qu'on peut considérer comme un message d'espoir peut être vue comme une lutte contre ce système à l'aide de valeurs chrétiennes. Yao Assogba, avec une petite nuance, qualifie ce système d'économie extravertie. Il l'explique par l'existence de deux types de productions pour un même pays : une production destinée à l'exportation où prédominent les cultures de rente et une production destinée à la consommation locale où prédominent les cultures vivrières. L'auteur fait remarquer que depuis la colonisation, les premières ont été produites au détriment des secondes. Après les indépendances, l'Etat togolais a maintenu le *statu quo* en rebaptisant et en transformant les anciennes structures coloniales en sociétés publiques ou parapubliques.

- Les politiques d'ajustement structurelles : ces politiques sont en quelque sorte les résultantes des précédentes politiques de développement. Elles ont été engagées parce que les pays riches faisaient aussi face à des difficultés internes ; ce qui les conduisait à réduire l'aide au développement. Dans les faits, cela va conduire l'État à l'abandon des politiques sociales et à son désengagement des projets de développement.

Ce qui vient d'être ci-dessus évoqué est la cause de la pauvreté structurelle au Togo parce que les structures de développement sont embryonnaires. Or, cette pauvreté structurelle étant dynamique dans la mesure où elle engendre d'autres types de pauvreté, cela va conduire à une vulnérabilité des conditions de vie et aux autres types de pauvreté.

La pauvreté est un état de privation toute relative de certains besoins matériels, logistiques, intellectuels, dont sont victimes les individus, les groupes ou les collectivités. C'est un phénomène complexe et multidimensionnel qui revêt un caractère économique, social et humain. Au niveau individuel, elle s'apparente à la non-satisfaction des besoins essentiels tels que l'alimentation, l'habillement, le logement, et au niveau collectif par des facteurs naturels défavorables (la famine, les épidémies), le manque d'infrastructures de base (écoles, dispensaires, eau

potable, marché) et la faiblesse des moyens de transport ; elle se traduit chez les pauvres par une exclusion sociale, l'incapacité d'accès aux services publics tels que la justice, la sécurité publique, l'emploi, l'éducation et la santé. L'ampleur de ces caractéristiques ainsi que leurs conséquences varient selon qu'il s'agit d'une zone rurale ou d'un centre urbain. En milieu rural, elle se traduit par la dépendance vis-à-vis des aléas climatiques, la faiblesse du pouvoir d'achat, la famille nombreuse, le peu d'initiative, l'insuffisance des structures d'encadrement et les entraves socioculturelles. En milieu urbain, elle est consécutive à la déchéance sociale, au manque d'emploi stable et au chômage.

Au Togo, l'effet conjugué de la dette du pays que nous avons présenté dans l'état des lieux, le niveau de vie ( pauvreté quantitative) et le genre de vie ( pauvreté qualitative) très bas, et les difficultés d'atteindre tous les Objectifs du Millénaire(OMD), rendent la société vulnérable. Ce qui conduit à la pauvreté structurelle et conjoncturelle dont la société civile n'est qu'un des multiples moyens pour l'éradiquer.

### VII.3 - La société civile au Togo

Avant de présenter cette société civile togolaise, nous essaierons d'abord de présenter la société civile et quelques-unes de ses difficultés en général.

#### VII.3.1 – Généralités sur la société civile.

Dans cette partie, nous nous limiterons à la société civile en Afrique en mettant l'accent sur ses difficultés. Sur ce plan, il faut dire qu'une étude de la société civile en Afrique pose quelques difficultés parce que ses conditions d'émergence ne sont pas les mêmes que celles des pays occidentaux d'une part, et d'autre part parce que certaines de ses entités comme les ONG nécessitent des formalités particulières auprès des autorités.

La première difficulté est liée à la définition même de la société civile comme un tiers secteur entre l'Etat et le privé. Par rapport à cette première difficulté, si l'on définit la société civile comme un tiers secteur entre l'Etat et le secteur privé, certains prétendent que la société civile en Afrique, est une "illusion"<sup>347</sup> et que la soi-disant société civile n'est qu'un décalquage occidental sur des réalités sociales et politiques africaines. C'est la position de Badie<sup>348</sup> ; selon lui, trois conditions sont à la base d'une société civile : la différenciation des sphères politique et privée, l'individualisation des relations sociales et la primauté des relations horizontales sur les allégeances verticales. Cet auteur pose deux problèmes : l'existence de l'Etat, et les relations sociales ; ce dernier cas se réfère au problème de l'autonomie de la volonté qui lui-même renvoie à la distinction entre société mécanique et société organique. C'est un problème crucial du fait que la société mécanique est une société déjà communautariste synonyme de ce que Tönnies appelle la *Gemeinschaft*, ou la "société holiste" de Louis Dumont en ce sens qu'elle est toujours constituée de protections rapprochées ou de solidarités naturelles.

---

<sup>347</sup> Chabal P., Daloz J.-P. *L'Afrique est partie ! Du désordre comme instrument politique*, Paris, Economica, col. "Analyse Politique", 1999.

<sup>348</sup> Badié B., *L'Etat importé, Essai sous l'occidentalisation de l'ordre politique*, Paris, Fayard, 1992, p. 116.

E. Dürkheim a déjà posé le problème et l'on peut à juste titre ici apprécier son intuition, dans la mesure où tout en distinguant une solidarité mécanique d'une solidarité organique, il s'est demandé : « Comment se fait-il que tout en devenant plus autonome, l'individu dépend plus étroitement de la société ? Comment peut-il être à la fois plus personnel et plus solidaire ? ». <sup>349</sup>

Le problème qui se pose ici est celui de l'autonomie de la volonté déjà soulevée par Kant et Locke. Cette autonomie de la volonté s'opposerait à ce que Louis Dumont appelle la société holiste parce que selon lui, « au moment de la sortie de la société holiste les statuts traditionnels se desserrent et l'individu cesse d'être pris dans une relation étroite de dépendance et d'interdépendance produite par la coutume et les liens de filiation. S'extrayant de cette "gangue holistique" l'individu peut commencer à devenir un individu dans le monde et donc exister à partir de ses propres activités d'appropriation. ». <sup>350</sup> Comme on peut le voir ici, la contradiction vient du fait que dans cette société holiste l'individu n'est pas autonome. Dans le même ordre d'idée, toutes les critiques ici conduisent au même questionnement : les individus sont-ils autonomes ? La réponse à cette question dépasse le cadre de ce travail. Au demeurant, si ces critiques sont limitées au domaine social, d'autres plus virulentes ont trait à la problématique de l'existence de l'Etat ; certains le qualifieraient « d'Etat rhizome », et d'autres « d'Etat postcolonial ». Dans le premier cas, l'Etat serait gangréné par des logiques familiales tandis que dans le second, c'est un Etat valet de la puissance colonisatrice qui ne s'est jamais émancipé de sa tutelle. De ces deux positions, il résulterait que l'interpénétration de l'Etat et de la société ne permettraient pas l'éclosion de la société civile par manque d'espace pour cette dernière. Par exemple la défense des droits pour une juste répartition des biens vient plus ou moins du développement industriel. En d'autres termes, la société civile est amenée à prendre de l'ampleur si le développement économique n'est

---

<sup>349</sup> Durkheim E., *De la division du travail*, Paris, PUF, 1893, P.XLIII.

<sup>350</sup> Durkheim E., cité par Castel R., Haroche C., *Propriété privée, Propriété sociale, Propriété de soi*, Paris, Fayard, 2001, P.25.

pas suivi d'une répartition équitable des fruits de ce développement. Dans le cas des pays que l'on a qualifiés de « riches », le développement économique et industriel a créé des inégalités dans la société et le rôle de la société civile a été de contribuer à rétablir la justice pour une juste répartition des biens grâce aux mouvements sociaux, à la création des syndicats, des coopératives dans plusieurs domaines. Par rapport à cette situation, on peut dire que le retard de la société civile est dû au retard accusé par le pays dans le développement.

Mais un son discordant est venu atténuer ce débat et porte à croire que malgré les problèmes soulevés, la société civile peut émerger en Afrique et que l'encastrement entre l'Etat et le secteur privé n'est pas le seul modèle de validation ; nous reproduisons ci-dessous une partie des propos : « Même démocratique et régi par le suffrage universel, le fonctionnement de l'État ne saurait contenir les rivalités sociales et politiques, ni même ethniques et communautaires, à l'extérieur de sa sphère propre (...). La disjonction absolue entre État et société civile se trouve constamment invalidée par le chevauchement des positions sociales effectives des acteurs étatiques et non-étatiques. Ce qui n'empêche pas, comme l'atteste l'évolution des formes spatio-temporelles de l'État, que des tentatives soient faites d'un côté comme de l'autre pour éliminer ce rapport contradictoire par l'édification d'un État englobant ou à l'inverse d'une société civile libérée au maximum des pesanteurs étatiques. »<sup>351</sup>

A notre avis, nous trouvons que ce débat est trop théorique parce qu'il ne tient pas compte des réalités des différents milieux. Si l'on se réfère à la définition de la société civile dont la raison d'être est la défense de l'intérêt général, nous pouvons dire qu'elle existe et est une réalité en Afrique et au Togo. Par exemple, on peut citer le cas de « Bè Habobo » (regroupement des Bè), rassemblant la communauté Bè, de « Guin Union » pour la mobilisation de l'ethnie Guin, et d'autres associations de ressortissants de village dans les villes. Ce sont des organisations qui existaient bien avant la colonisation comme associations et mouvements d'entraide et de solidarité dont le but est de cultiver

---

<sup>351</sup> GHILS P. "Le concept et les notions de société civile", *Transnational Associations*, 1993, P.116.

la solidarité entre les membres et de promouvoir le développement d'un groupe donné, du milieu d'implantation ou d'origine. Dans le reste du pays, plusieurs formes de groupes et d'associations de solidarité existent pour soutenir ou aider les personnes vulnérables (femmes, veuves, enfants, personnes handicapées, etc.). C'est le cas chez les kabyè, les Kotocoli, les Moba etc.

Chez les Tem, par exemple, les griots qui chantent en l'honneur des rois bénéficient en retour des services des groupes de solidarité qui vont travailler dans leurs champs.<sup>352</sup> Ces cas de figure montrent que la société civile a existé au Togo et confirment nos propos. À notre avis et d'après nos recherches, c'est Jürgen Habermas et Gautier Pirotte qui ont su trouver les justes solutions pour ce débat concernant l'existence d'une société civile.

Habermas J., parle d'elle comme d'une extériorisation des problèmes privés dans le domaine public et de la défense de l'intérêt général sans tenir compte du lieu. Pour lui, « la société civile se compose de ces associations, organisations et mouvements qui à la fois accueillent, condensent et répercutent, en les amplifiant dans l'espace public, la résonance que les problèmes sociaux trouvent dans les sphères de la vie privée.» Selon le même auteur, « le cœur de la société civile est donc constitué par un tissu associatif qui institutionnalise, dans le cadre d'espaces publics organisés, les discussions qui se proposent de résoudre les problèmes surgis concernant les sujets d'intérêt général.»<sup>353</sup>

Pour Gautier Pirotte : « On se regroupe parce que l'on partage, l'on défend, l'on protège une vision du monde, une conception idéale d'une société juste et bonne.» Outre ces problèmes sur l'Etat parce qu'il ne répondrait pas aux critères juridiques de constitution, le secteur privé pose aussi d'énormes problèmes. A titre indicatif le privé : représente-t-il la famille ou une entité économique ?

---

<sup>352</sup> Civicus/Plan-Togo, *Etude diagnostique de la société civile*, Lomé, FONGTO, 2006.

<sup>353</sup> Habermas J., *Droit et démocratie, entre faits et normes*, Paris, Gallimard, 1992, p.401.

D'autre part si elle est une entité économique, la situation se complique dans la mesure où le secteur privé n'a jamais émergé comme une entité autonome, toute politique d'industrialisation ayant échoué.

La deuxième difficulté est liée à la notion d'ONG ; le plus souvent, les choses sont désignées soit par leur nature soit par leur fonction ; le cas ONG ne respecte aucune des deux règles et l'acquisition de ce statut est d'ordre réglementaire, c'est-à-dire du ressort de l'administration, et exige beaucoup de formalités. Pour bien cerner le concept de société civile, il nous a paru nécessaire de relever ses difficultés à travers ses différents questionnements.

L'ensemble de ses interrogations trouve une réponse (partielle) dans la définition de la société civile proposée par Civicus<sup>354</sup> « la société civile se présente comme une arène en dehors de la famille, de l'État, et du secteur privé (marché, entreprise) où des gens s'associent pour faire avancer des intérêts communs ». <sup>355</sup> Cette définition met l'accent sur deux mots qui à notre avis sont très importants : associer et intérêt. Si le premier traite de l'aptitude des individus à créer des liens et des relations les uns avec les autres dans le cadre d'une organisation ou d'un groupe ou sous la forme d'une manifestation spontanée, le second s'appesantit sur la promotion de valeurs, de besoins, d'identité, de normes et d'autres aspirations, et se fait l'écho lointain de l'intérêt général ou du capital social qui sont à la base de la cohésion sociale. L'importance accordée aux mots "associer" et "intérêt" laisse supposer que l'absence de liens d'affinité ou de coopération invalide ce qui fait la spécificité d'une société civile ; dans ce cas, on parlerait de masse comme l'a bien

---

<sup>354</sup>Civicus dérive du latin et signifie cité, civil, société et embrasse tout ce qui concerne la société. Il désigne une organisation appelée Alliance Mondiale pour la Participation Citoyenne ; une alliance globale d'ONG, d'Associations et d'individus qui vise le renforcement de la Société civile et l'action citoyenne à travers le monde. Ses membres (plus de 600) comprennent des organisations de volontaires, des fondations, des instituts de recherche et des individus de plus de 100 pays. L'Indice Civicus de la Société civile est un outil d'évaluation participative des besoins des acteurs de la Société civile au niveau de chaque pays.



remarqué Civicus : « Là où, au contraire, de tels liens d'affinité et de coopération sont absents, nous parlons de masses, au sein desquelles les individus se tiennent isolés, atomisés et déconnectés les uns des autres ».<sup>356</sup> En fait la masse dont il est question ici se rapproche de « la société en poussière » encore appelée « une société d'individus »<sup>357</sup> ou ce que Durkheim appelle anomie parce qu'elle résulte d'une dissociation de la société moderne qui est une forme de dynamique de désaffiliation qui renvoie aux dysfonctionnements de l'organisation du travail.<sup>358</sup>

Si l'État a joué jusqu'à un certain moment, son rôle dans la partition par sa participation à la redistribution, les différentes politiques de désengagement, conséquence des politiques d'ajustements structurels, ont fait que cette politique de redistribution n'a pu être poursuivie. A notre avis, c'est ici qu'on trouve les premières causes de retard dans l'émergence de la société civile en Afrique. Nous le prouvons en prenant l'exemple des ajustements structurels. En effet, lorsqu'on observe la littérature sur cette question, il est à noter que la plupart ont été engagés dans les années 1980. Or, c'est précisément à cette période que l'on note aussi l'essor des ONG et de la société civile en Afrique. On peut déduire que cette date n'est pas fortuite et que c'est la pression des ajustements qui a suscité cette émergence et non pas uniquement le parti unique comme l'on a pris l'habitude de dire pour expliquer l'émergence tardive des ONG (certes, le parti unique peut être aussi une cause). Cette situation permet aussi de comprendre la société civile comme coproduction de la société comme nous l'avons précédemment invoquée. Après ce bref aperçu sur la société civile en Afrique, nous aborderons la société civile au Togo.

---

<sup>356</sup> Cité par Civicus/Plan-Togo, *Etude diagnostique de la société civile*, Lomé, FONGTO, 2006.

<sup>357</sup> Voir chap.2, rubrique intérêt général.

<sup>358</sup> E. Durkheim, cité par Castel R., Haroche C., *op. cit.*, p.115.

### VII.3.2 - La société civile au Togo, état des lieux et composantes

Il n'existe pas une définition claire d'une société civile spécifique au Togo ; mais d'après nos analyses, elle ne diffère pas des autres sociétés civiles africaines dans ses grands traits. Selon Civicus, c'est « l'espace dynamique, en dehors de la famille, de l'Etat, des partis politiques et du marché où les gens s'associent pour faire avancer des intérêts communs »<sup>359</sup> ; cependant, Civicus prend soin de spécifier qu'il n'existe pas jusqu'alors une définition consensuelle de la Société civile au Togo. Chaque acteur<sup>360</sup> donne son interprétation en militant au sein d'une association pour la défense des intérêts communs en général ou pour ceux des couches sociales marginalisées (démunies, défavorisées ou exclues)

---

<sup>359</sup> Civicus/Plan-Togo, *Etude diagnostique de la société civile*,.....*op.cit.*, p. 23.

<sup>360</sup>Voici la liste des différents groupes d'organisation de la société civile au Togo :

1. Organisations religieuses 2. Syndicats 3. OSC de plaidoyer (ex. action civique, justice sociale, paix, droits humains, groupes de consommateurs)
4. Organisations de services (ex. OSC appuyant le développement Communautaire, l'alphabétisation, la santé, les services sociaux)
5. Organisations actives en éducation, formation et recherche (ex. groupe d'experts, centres de ressources, écoles à but non lucratif, organisations d'éducation publique),
6. Medias indépendants (Médias privés et médias communautaires)
7. Associations de femmes, 8. Associations d'étudiants et de jeunes
9. Associations de groupes marginalisés socio-économiques (ex. pauvres, sans domiciles, sans terre, immigrants, réfugiés) 10. Associations de services sociaux et santé (ex. organisations caritatives collectant des fonds pour la recherche/service en santé, associations de personnes handicapées), 11. Organisations professionnelles et d'affaires (ex. chambre de commerce, associations professionnelles) ,12. Organisations communautaires (ex. associations villageoises, comité de voisinage, organisations de développement communautaire) 13. Groupes/associations communautaires (ex. sociétés funéraires, groupes d'entraide, associations de parents), 14. Organisation d'environnement, 15. Organisation d'art et de culture, 16. Organisation à but récréatif et social et clubs sportifs,17. Fondations de subventions et organismes de collecte de fonds, 18. Réseaux/fédérations/organisations de soutien 19. Mouvements sociaux (ex. personnes sans terre, mouvements pour la paix)

en particulier. Cet état de fait qu'on peut qualifier de "bazar" dans la mesure où cet ensemble regroupe tout et son contraire n'est pas une spécificité togolaise ; en témoignent les observations de Bertrand Badie et Marie Claude Smouts en ces termes : « Ces organisations peuvent être de nature religieuse et inclure alors autant les Eglises que les sectes, rivales de plus en plus marquées de l'Etat dans les espaces sociaux au sein desquels l'allégeance à celui-ci est en régression ; elles peuvent être aussi de nature séculière et regrouper des familles politiques ou syndicales, des associations de pensée ou des clubs de réflexion, des associations humanitaires, voire, enfin une infinité de réseaux de solidarité liant, par-delà les frontières, des individus sortis des mêmes universités prestigieuses et dotées d'un rayonnement international ou relevant simplement des mêmes coteries. »<sup>361</sup> Nous essaierons d'abord de l'analyser à travers sa structure, son environnement, les valeurs défendues et son impact,<sup>362</sup> ce qui nous permettra ensuite d'aborder les ONG. Notre démarche s'explique par le fait qu'au Togo, le statut ONG est lié à celui de la société civile. Elle doit avoir d'abord le statut d'association qui est une partie intégrante de la société civile avant d'être une ONG.

La structure : elle décrit la taille, la composition et les contours de la société civile. Elle prend en compte non seulement les dynamiques à l'intérieur de l'espace de la société civile, mais aussi ses principales caractéristiques et les

---

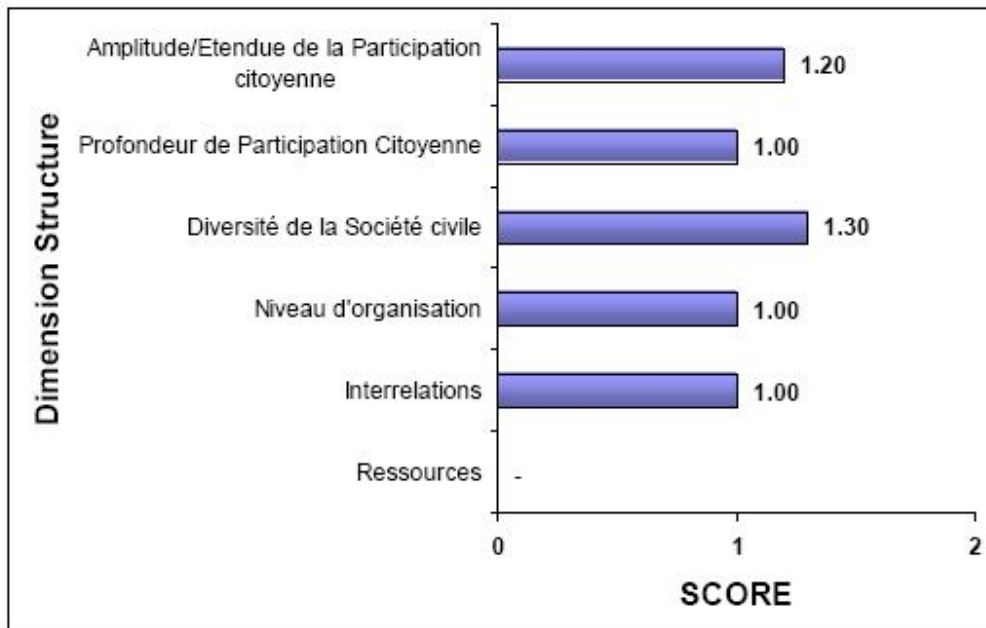
<sup>361</sup> Badie B., et Smouts M-C., *Le retournement du monde, sociologie de la scène internationale*, Paris, Presses de Sciences Po et Dalloz, 1999, p. 18.

<sup>362</sup> Pour évaluer l'état de la Société civile d'un pays donné, l'Indice examine quatre dimensions : sa structure, son environnement externe, les valeurs qu'elle pratique et dont elle fait la promotion et l'impact de ses actions sur la société en général. Chacune des dimensions est composée d'une variété de sous -dimensions. Chacune des sous -dimensions est ensuite renseignée par une variété d'indicateurs quantitatifs et qualitatifs. Ces indicateurs forment la base du processus de collecte de données de l'Indice.

corrélations entre les différents éléments de cette structure. D'après les données Civicus, six éléments ont été pris en compte dans l'évaluation de la structure. L'analyse de la structure par rapport à l'ensemble du pays fait ressortir deux grandes tendances : la diversité et l'amplitude de l'intervention de la société civile dans la vie de la nation. La société civile n'est pas homogène à cause des spécificités économiques, culturelles et climatiques, lesquelles expliquent les différents comportements sociaux. On peut aussi dire que ces comportements sont à la base de la détermination de l'intérêt général ou suscitent le capital social. Selon *Togo Presse* du 11/07/2005, près de 33% de la population participent à des actions collectives. Cela ne surprend guère puisque c'est une tradition dans les villages et dans les communautés à la base, et cela se pratique jusqu'à nos jours. Il s'agit du choix d'une journée par semaine souvent exempte d'activités agricoles pour nettoyer les cimetières et les places publiques du village. Les gens s'organisent également pour cultiver collectivement les champs communautaires et les revenus obtenus servent à financer les actions de développement du milieu. Le travail bénévole, défini généralement comme la façon d'assister un voisin ou un membre de la communauté sans être payé en retour, est très peu pratiqué dans le pays ; 28,6% de la population le pratique au Togo.<sup>363</sup> C'est surtout l'entraide qui est le plus pratiqué dans le pays. Par exemple, le fait d'aider un voisin à construire sa case ou à réhabiliter sa maison est considéré comme une entraide parce qu'on pourra être aidé en retour un jour. Cette pratique est plus fréquente en milieu rural qu'urbain. La prise en compte de l'intérêt général traduit aussi l'amplitude et l'engouement des citoyens à entreprendre des actions communes. Cependant, cet engouement et cette diversité doivent être nuancés parce qu'ils ont une influence négative sur l'ensemble : ils transforment les structures en entités concurrentes ce qui réduit leur efficacité.

---

<sup>363</sup> EFAMTO, *Etude sur la famille au Togo*, Unité de recherche démographique (URD), Université de Lomé, 2000.



Source: *Civicus/Plan-Togo, Etude diagnostique de la société civile*, Lomé, FONGTO, 2006, p.32.

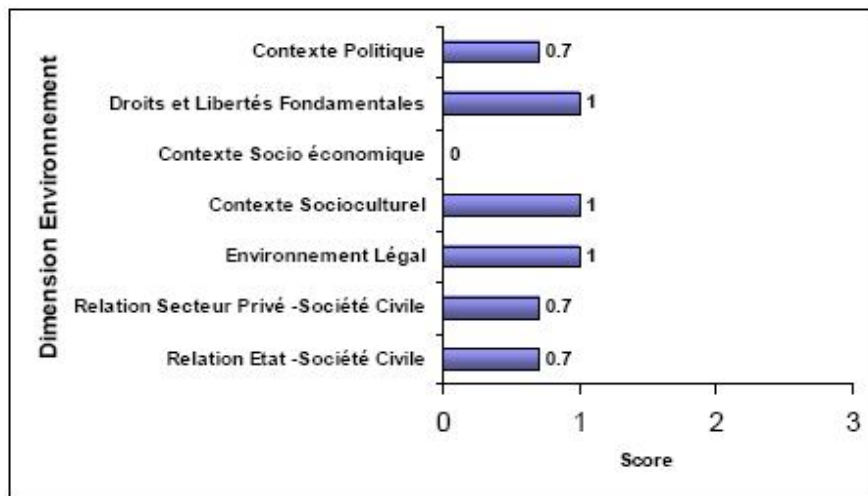
- l'environnement : il désigne le cadre et le fonctionnement de la société civile ; le cadre concerne le contexte politique, la législation en vigueur, tandis que le fonctionnement se réfère au contexte économique et culturel, les relations entre cette société civile, l'État et le secteur privé. En théorie, l'environnement ne doit pas porter sur un nombre limité de facteurs, mais doit prendre en compte le maximum possible de facteurs pour l'analyse d'une société civile ; mais pour des raisons pratiques, il a été limité à sept dimensions. (voir graphique ci-dessous)

Au Togo, cet environnement est étroitement lié aux vicissitudes de la vie politique qui ont pour noms : les coups d'Etat, les déstabilisations de régime et plus spécifiquement les différentes transitions démocratiques suite à la chute du mur de Berlin qui mit fin au régime communiste en URSS et qui eut des répercussions sur le pays entier. D'après Civicus, « Jusqu'alors, ni l'État, ni le secteur privé ne considère la société civile comme un vrai partenaire de

développement ». <sup>364</sup> Ce constat peut paraître paradoxal en ce sens que si on en tenait compte, il ne devrait pas y avoir une multiplication d'organisations de la société civile, ce qui irait à l'encontre de notre travail. Mais cette analyse peut être nuancée par la raison d'être de la société civile dont le but est la recherche de l'intérêt général quel que soit son environnement. En d'autres termes, l'hostilité et le peu d'intérêt à son égard ne sont pas nécessairement des freins à son évolution (nous l'avons présenté ci-dessus à la fois comme contre pouvoir et comme coproduction de la société). Au contraire si l'on tient compte de ses origines, la gestation de la société civile vient des crises et du peu d'intérêt des autres secteurs à certaines réalités. Cependant, le score 0,7 sur une échelle de trois confirme l'analyse selon laquelle l'environnement n'est pas propice à l'éclosion de cette société civile. Un aspect du problème est celui des textes relatifs aux facilités d'impôts sur le bénéfice qui existent mais ne sont pas traduits dans les faits au profit des œuvres philanthropiques. Cette situation selon le Directeur du Service du Domaine, le code des impôts prévoit des facilités au profit de la philanthropie, mais il faut reconnaître le caractère d'utilité publique accordé à la chose. Ce caractère d'utilité publique ne peut être renseigné que par des textes d'application qui ne sont malheureusement pas pris jusqu'à présent. C'est aussi un autre motif justifiant l'émergence tardive de la société civile au Togo.

---

<sup>364</sup> Civicus/Plan Togo, *Etude diagnostique de la société civile...*op.cit. p.57.



Source : Civicus/Plan-Togo, *Etude diagnostique de la société civile, op.cit.*, p.46.

-Les valeurs : l'étude Civicus n'a pas défini la valeur ; cependant on peut par rapport à la structure et à l'environnement que nous avons déjà analysé ci-dessus et en rapport avec le graphique déduire que les valeurs portent sur la dimension éthique et morale que cette société civile défend. Il s'agit de la démocratie, de la transparence, de la tolérance, de la non-violence, du genre et équité, la réduction de la pauvreté et la protection de l'environnement.

Conclusion de l'observation générale : par ordre décroissant, on note que la pauvreté préoccupe beaucoup la population ; on peut comprendre cette situation dans la mesure où les politiques de développement ont échoué et que l'État-providence n'étant plus en mesure d'assurer son rôle, cela ne peut que conduire à l'appauvrissement matériel de la population.

À côté de la pauvreté, les valeurs de démocratie et de protections de l'environnement sont aussi prises en compte par la société civile. Par contre, il convient de dire que la tolérance et la non-violence font défaut. Cette situation renvoie à la longue période de parti unique que le pays a traversé ; c'est une période marquée par des exactions de toutes sortes dont l'ampleur montre que la société n'est pas prête à oublier du jour au lendemain. Selon un rapport de l'ONU sur le Togo, ce pays a connu dès le début de son existence, un climat politique controversé et jalonné de violences politiques dus à l'héritage colonial

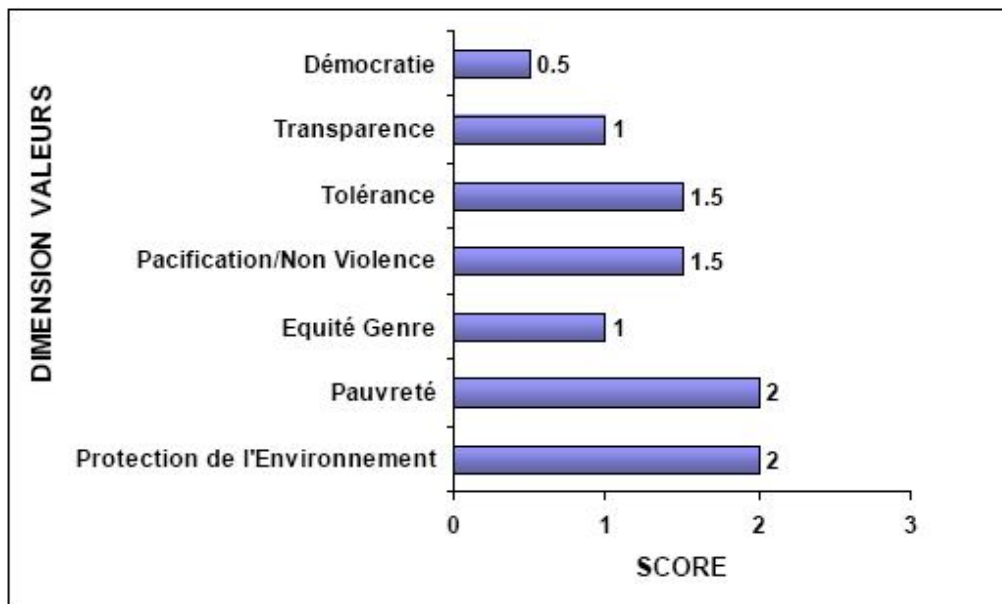
et aux soubresauts qui ont marqué les premières années de son indépendance. Le pays a été une colonie allemande de 1889 à 1919 à la suite de la défaite allemande à la fin de la Première Guerre mondiale ; ainsi, le territoire a été partagé entre la France et l'Angleterre. La partie confiée à la Grande-Bretagne a été intégrée au Ghana. Ce lourd héritage colonial a influencé l'évolution de la société togolaise et provoqué des clivages entre les populations du Nord et du Sud. Sous l'égide de l'Organisation des Nations Unies, un référendum a été organisé permettant au Togo d'accéder progressivement à l'autonomie en tant que République intégrée à la France.

En 1960, le Togo accède à l'indépendance. Son premier Président, Sylvanus Olympio est assassiné en 1963 au cours d'un coup d'Etat dans lequel des militaires originaires du Nord du pays, notamment de l'ethnie kabyé, ont joué un rôle décisif. Ce coup d'Etat a placé au pouvoir M. Nicolas Grunitzky. En 1967, le deuxième Président du Togo est renversé par des militaires mettant au pouvoir le Général Gnassingbé Eyadema, militaire originaire du Nord qui selon des observateurs, serait à l'origine du premier coup d'Etat. En 1969, M. Gnassingbé Eyadéma fonde le Rassemblement du Peuple Togolais (RPT), l'unique parti autorisé jusqu'en 1991. Après cette période et avec l'avènement du multipartisme, des partis politiques se sont érigés en adversaires ethniques et le climat de tolérance a fait place à la haine et au tribalisme. Rezsóhazy R<sup>365</sup> qui s'est penché sur le phénomène de la tolérance dans le cadre des deux dernières guerres mondiales en rapport avec des exactions qu'elles ont entraînées parle de « temps de digestion historique ». Il s'agit selon l'auteur des mois, des années voire des siècles nécessaires à l'oubli d'un fait traumatisant ou injuste ou inacceptable ou d'une hostilité jugée insurmontable.

---

<sup>365</sup> Rezsóhazy R., « Le temps du politique », in Boudon R. *L'acteur et ses raisons*, Paris, PUF, 2000, p.16.



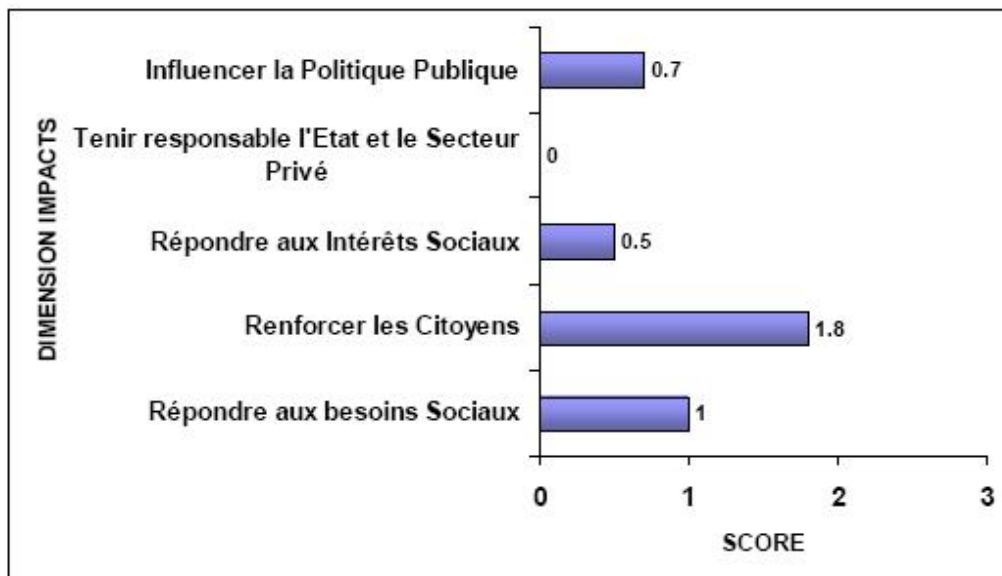


Source : Civicus/Plan -Togo, *Etude diagnostique de la société civile*, op.cit., p.58.

- L'impact : il fait référence au résultat final de l'action de la société civile et aux différents processus relatifs à son engagement. L'impact en ce sens prend en compte à la fois l'influence de la société civile dans plusieurs domaines, et même peut s'étendre aux domaines particuliers ; il s'étend aussi à l'amplitude de son engagement dans les domaines qu'elle a investis. Cinq domaines sont pris en compte : il s'agit de l'influence des politiques publiques, de la gouvernance, de sa responsabilité à répondre aux intérêts sociaux, du renforcement de l'état des citoyens et de sa capacité à répondre à leurs besoins sociaux.

Conclusion : il ressort de son analyse deux facteurs qui ont été pris en compte et qui ont un impact significatif dans les efforts de la société civile pour améliorer la situation au Togo ; il s'agit du renforcement du bien-être des citoyens et de la réponse à leurs besoins sociaux. Cependant force est de reconnaître que l'impact de cette société civile reste faible, et le score de 0,8 sur l'échelle de 3 n'est qu'une confirmation. Ce faible impact s'explique par les faibles scores des autres éléments pris en compte dans l'analyse : la structure, l'environnement et les valeurs. Enfin l'impact explique aussi la multiplication des organisations de la

société civile afin d'accroître leur implication dans le processus de changement de la situation sociale en général.



Source : Civicus/Plan-Togo, *Etude diagnostique de la société civile*, op.cit., p.64.

La société civile togolaise est composée de quatre grands secteurs classés ici par ordre d'importance dans lesquels évoluent respectivement l'Etat, le Secteur privé, la Société civile, et les Partenaires en développement.

- l'Etat togolais s'appuie sur certaines forces sociales comme l'armée et « les corps habillés », le parti au pouvoir et ses organisations de masse, certains partis politiques, le corps judiciaire, la chefferie traditionnelle pour gérer le pays. Il entretient des relations étroites avec certaines entreprises du Secteur privé.

- Le Secteur privé apparaît comme le deuxième secteur après l'Etat. L'importance de ce secteur selon Civicus provient de ce qu'il est considéré comme le principal contribuable par le payement des impôts et taxes et comme

principal pourvoyeur d'emplois après l'Etat par les opportunités qu'il offre aux jeunes. C'est ici que nous pensons que l'influence de l'époque des Trente glorieuses n'a pas produit d'effet significatif et cela du fait de l'échec de l'industrialisation. En réalité, c'est ce secteur qui contribue au développement d'un pays en apportant des ressources nécessaires à l'Etat qui à son tour se charge de la redistribution. On peut pousser un peu la réflexion en disant que cela retarde aussi l'émergence de la propriété donnant le pouvoir à l'individu de se prendre lui-même en charge.

- Les partenaires en développement, tout en n'étant pas des structures locales, sont considérés comme une troisième force sociale du pays, une force de pression en tant que pourvoyeurs de capitaux et instances de décisions en matière de politique économique et sociale. L'existence de ce secteur n'est pas une spécificité du Togo et pour cause, Fowler dans une tentative de faire la part entre l'Etat, le secteur privé et la société civile parle d'un « quatrième secteur »<sup>366</sup> qu'il assimile aux partenaires en développement et qui regroupe exclusivement les ONG. Cependant cet auteur reste silencieux sur la nationalité de l'ONG. En réalité, cela est dû à la difficulté de définition du sigle O.N.G. que certains qualifient d'auberge espagnole en ce sens qu'elle regroupe tout et son contraire. Cependant au Togo cette séparation pose deux problèmes :

- les O.N.G. dont il est question sont-elles nationales ou internationales ?

Si elles sont internationales, y a-t-il une différence entre les O.N.G. internationales et les agences d'aide bilatérale qui existent dans les ambassades et représentations et qui font le même travail ?

-Les organisations de la Société civile sont représentées par diverses ONG nationales et associations de développement, des associations de femmes, de jeunes, des handicapés, des organisations de défense des droits de l'homme,

---

<sup>366</sup> Fowler, A., « NGO futures : beyond aid : NGO values and the fourth position » *Third World Quarterly*, Vol 21, n° 4, 2000, pp. 589-603.

les confessions religieuses, les organisations syndicales, les médias indépendants.

Selon l'analyse du contexte de l'environnement faite par Civicus, cette société civile togolaise peut être subdivisée en trois groupes selon son influence : très influent (les ONG, les confessions religieuses et les médias indépendants), influent (organisations syndicales, organisations professionnelles, associations des femmes, associations VIH, associations communautaires, associations de jeunes, chefs traditionnels) et moins influent (associations folkloriques, associations des handicapés, associations sportives, organisations paysannes).

Dans cet environnement, les acteurs les plus influents de la Société civile du Togo sont les ONG que nous analyserons ci-dessous.

#### VII.4-Les ONG au Togo

Le rôle social de l'État, encore connu sous les appellations d'État social ou d'État-providence, est très important pour l'analyse de l'émergence et la multiplication des ONG dans la mesure où cet État social fait de l'intégration de l'individu au collectif une occupation essentielle. Pour cette analyse, il convient d'abord de s'interroger sur les responsabilités de cet État, son rôle et les difficultés qu'il rencontre comme garant de la cohésion sociale et de l'intérêt général. La réponse à ces différentes questions nécessite un recours à l'histoire, et même à une analyse comparative parce que l'État providence, même si son histoire est liée à l'État-nation, n'est pas spécifique à un seul État ; on le retrouve dans plusieurs régions du globe sous différentes formes. Pour être bref, il convient de dire que l'État social est né et a évolué dans un premier temps en Europe occidentale ; ce modèle d'Etat en principe existe au Togo avec quelques variations parce que sa pratique et sa mise en application ont été impulsées par la France. Après l'indépendance du pays en 1960, la construction de cet État social a été poursuivie ; mais ce projet a rencontré de grandes difficultés liées à l'échec de l'industrialisation, à la dépendance du pays de ses ressources minières et de l'aide extérieure. Cette situation n'a pas permis au pays de

construire un État social consolidé. Cela ne surprend guère dans la mesure où le développement de l'État social a été rendu possible grâce à la conjonction des facteurs technologiques et sociologiques dont l'aboutissement est l'émergence d'une société salariale, laquelle tire elle-même sa force de la société industrielle. Or, le développement industriel ayant échoué au Togo, cela n'a pas permis d'établir une société salariale digne de ce nom ; certes, il est vrai qu'une société salariale a existé et existe encore ; mais elle ressemble plus à celle qui prédominait dans les sociétés préindustrielles de l'Europe, marquée par la propriété privée restreinte et un salariat embryonnaire, lequel n'était pas consolidé.<sup>367</sup> Le salariat consolidé permet au travailleur de disposer d'un minimum de ressources qui lui permet de vivre dignement sans être propriétaire.

Dans ce dispositif de salariat consolidé, l'individu ou le travailleur n'est pas dans l'opulence, mais il peut prendre des vacances, se cultiver s'il a le goût, participer à la vie politique et associative s'il le désire. Il peut aussi programmer l'entrée de ses enfants à l'université, et ils prolongeront sa trajectoire ascendante qu'il n'aura sans doute pas le temps de pousser très loin. Il aura sans doute des problèmes comme tout le monde, mais il pourra aussi y porter attention et avoir un souci de soi.<sup>368</sup> C'est un individu encadré par le droit avec au moins un éventail de ressources, ou de supports, qui lui permettent de conduire sa vie et de réaliser ses projets. Cet individu est propriétaire de lui-même, n'est pas dans la dépendance d'autrui ou du besoin, parce qu'il peut prendre appui, avoir pour support la propriété qui est la condition nécessaire de possibilité de cette indépendance.<sup>369</sup> D'autre part, si le développement économique a permis l'élargissement de cette société salariale à l'ensemble ou presque de la population y compris les non-actifs dans la plupart des pays occidentaux, force

---

<sup>367</sup> Sur cette question voir Castel R., *Les métamorphoses de la question sociale, une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995, chap.3-6.

<sup>368</sup> Castel R., *La montée des incertitudes, Travail, Protection, Statut des individus*, Paris, Seuil, 2009, p.420.

<sup>369</sup> *Ibid.*, p.411.

est de reconnaître qu'au Togo, c'est l'effet contraire qui s'est produit et qui au lieu d'une situation de "mieux d'Etat"<sup>370</sup> a conduit plutôt "au moins d'État". Cette situation va conduire à un état de vulnérabilité générale qui aggrave la pauvreté et la multiplication « des périmètres de solidarité », des structures d'intérêt général et le développement du capital social<sup>371</sup> qui sont la raison d'être des ONG.

- Un autre aspect de la multiplication des ONG au Togo est l'ébranlement des protections rapprochées prodiguées par le voisinage, la famille. En effet si elles ont, à un moment suffi à venir en aide aux nécessiteux, l'urbanisation et la démographie galopante créent un manque chronique conduisant aussi à leur ébranlement.

---

<sup>370</sup> "Moins d'Etat" repose sur la conception libérale de la responsabilité, selon laquelle la dignité de l'homme tient au fait de s'assumer et de s'assurer lui-même. Dans cette perspective la présence de l'État social est dans le meilleur des cas un moindre mal. Ces régulations sont toujours perçues comme contraignantes et elles font obstacle au libre déploiement des capacités de l'individu comme à la dynamique du marché. Dans cette perspective l'état d'intérêt vient seulement en direction de ceux qui sont incapables de se responsabiliser et de s'assurer eux-mêmes et qui de ce fait sont des incapables. "Mieux d'État" repose sur une conception exigeante de la solidarité elle se réfère à une violente polémique contre le projet d'assurer tous les travailleurs sous la garantie de l'État engagée par Cheysson E., et rapporté par Castel R., en ces termes : il faut dit-il, « distinguer nettement les hommes debout et les hommes tombés » les hommes debout n'ont pas besoin de l'État, ils sont responsables d'eux-mêmes et capables de s'assurer ; les hommes tombés « appellent la tutelle des secours parce qu'ils sont incapables de compter d'eux-mêmes sur leur vie. » Ainsi « Mieux d'État » par la conviction que pour corriger la formule selon laquelle « un homme debout » ne tient pas debout tout seul. Pour ceux qui ne s'appuient pas sur la propriété privée, c'est la propriété sociale construite comme un système de solidarité collective sous l'égide de l'État qui protège.

<sup>371</sup> Pour les trois notions à savoir : intérêt général, périmètre de solidarité et capital social, voir chap. 2.

## Les principaux domaines d'intervention des ONG au Togo

Domaines d'intervention	Cadres d'actions prioritaires
Santé - Nutrition	VIH/IST/SIDA, Tuberculose, Paludisme, Santé communautaire, Hygiène
Agriculture-Elevage - Pêche	Appui technique et financier, Renforcement de capacités
Promotion paysanne	Formation paysanne, renforcement des capacités des groupements villageois, organisation et structuration des OP, Accompagnement, suivi et évaluation des activités des OP
Promotion du genre	Défense des droits de la femme, Equité-genre, AGR en faveur des femmes, Information et sensibilisation, Scolarisation de la jeune fille, renforcement de capacités
Environnement – Eau- Assainissement	Promotion de la protection de l'Environnement, Hydraulique villageoise, Enlèvement d'ordures ménagères, Energie
Défense des droits des enfants	Lutte contre la traite des enfants et appui à la prise en charge des enfants victimes, Amélioration du cadre juridique et institutionnel, Lutte contre les violences, abus et exploitation des enfants, Protection des enfants contre les maltraitements et négligences Renforcement des capacités communautaires pour la prise en charge des enfants vulnérables
Education formelle	Formation, Appui matériel
Sécurité alimentaire et lutte contre la faim	Renforcement de capacités (Formation et information, sensibilisation), appui technique et matériel
Infrastructures communautaires	Appui technique et financier, Construction, Entretien,
Lutte contre la pauvreté	Microfinance , Epargne – Crédit, services sociaux de base
Alphabétisation	Appui technique et financier (Formation)
Défense des droits de l'Homme	Liberté de la presse, Protection et respect de l'intégrité physique des personnes
Artisanat - Culture	Formation, Appui, conseil
Assistance humanitaire	Secours, accueil et assistance aux Réfugiés, déplacés internes et Victimes des catastrophes naturelles
Planification familiale	Santé sexuelle et de la reproduction, Santé de la Mère et de l'enfant, Méthodes contraceptives
Gouvernance	Décentralisation, Renforcement des capacités, gouvernance démocratique, économique et financière
Promotion de la justice et de la paix	Justice, Peacebuilding, lutte contre la prolifération des armes légères et de petit calibre, prévention et résolution des conflits, Education civique des citoyens, Droit et Aide juridique

Source : Civicus/Plan-Togo, *Etude diagnostique de la société civile au Togo*, Lomé, FONGTO, 2006, p.63.

Au Togo, est qualifiée d'O.N.G., une association ayant reçu le quitus du ministère du développement. Cette initiative d'organisation de la Société civile remonte elle-même à des lois françaises sur la réglementation de contrat d'association connue comme la loi n° 40-484 du 1er juillet 1901. Cette loi française modifiée par les décrets-lois des 23 octobre 1935 et 12 avril 1939, titre 1 et titre 2 a été déclarée applicable au Togo par décret 46.432 du 13 mars 1946. Toute association<sup>372</sup> est d'abord reconnue par le Ministère de l'intérieur et de la sécurité.<sup>373</sup>

D'après « *Evaluation de la Société civile au Togo, 2004* », une étude réalisée par la Banque mondiale,

- 32,4% des ONG affirment qu'il y a une lourdeur administrative pour l'enregistrement des associations,

- 46,2% estiment que l'enregistrement des associations est très difficile,

---

<sup>372</sup> Au Togo, les associations naissent par suite d'une réunion de plusieurs personnes autour d'un ensemble de valeurs communes, qui font les démarches légales d'enregistrement et de reconnaissance officielle auprès du Ministère de l'Administration Territoriale et de la Décentralisation. Ce sont de petites structures régies par des statuts et un règlement intérieur, composées de membres soit appartenant à une même localité, soit visant les mêmes, qui décident de mobiliser des ressources en interne comme à l'extérieur pour mener des activités en vue d'atteindre ces objectifs.

<sup>373</sup>. Il faut préciser que la qualité d'ONG donne droit à certains avantages comme l'exonération de certaines taxes. Il s'agit d'exonérations sur les droits de douane à l'importation des véhicules, engins, équipements, matériels informatiques, médicaments, livres et autres éléments pour faciliter le travail des ONG. A cet égard, un accord d'établissement entre le gouvernement togolais et les ONG étrangères est signé par le Ministre des affaires étrangères et de la coopération. Mais avec la persistance de la crise économique, il faut noter que les Douanes togolaises sont réticentes à octroyer des exonérations sur l'importation des biens et équipements des ONG pour des actions de développement.



- 12,6% affirment que cette procédure est acceptable.

Il faut noter qu'en général, la procédure d'enregistrement des organisations de la société civile n'est pas du tout encourageante. Le coût d'enregistrement est très élevé et il faut passer par plusieurs guichets avec des coûts intermédiaires à supporter ; ce qui décourage beaucoup de personnes. A cela, il faut ajouter aussi la Centralisation des services à Lomé dont l'enregistrement nécessite beaucoup de documents et un système d'enquête de moralité assez lent et considéré comme non objectif par les ONG ; ce qui accroît les difficultés. De plus, les services techniques de l'Etat chargés de ce travail manquent cruellement de moyens de travail, surtout pour le suivi des activités sur le terrain. L'enregistrement est un processus qui consiste à passer d'un regroupement sans formalité administrative à l'association ayant un quitus avant d'acquérir la qualité d'O.N.G. La loi définit les ONG comme « des associations nationales, internationales et étrangères, apolitiques et sans but lucratif, créées par l'initiative privée, regroupant des personnes privées physiques ou morales non commerciales en vue d'exercer une activité d'intérêt général, de solidarité ou de coopération bénévole pour le développement ». <sup>374</sup> Ces O.N.G qui regroupent les associations et les mouvements ont été les premières organisations de la société civile, et ont connu une évolution dans le temps : A leurs débuts, elles se sont cantonnées aux opérations d'entraide mutuelle entre leurs membres pour leur propre épanouissement dont le but était la promotion du développement dans leur lieu d'implantation par la culture de la solidarité entre les membres. Depuis les années 1990, leur domaine d'implication s'est élargi englobant la lutte contre la pauvreté, la bonne gouvernance, la protection de l'environnement, de

---

<sup>374</sup> Décret n° 92-130/PRMT du 27 mai 1992. Au Togo, pour avoir le statut d'une ONG, il faut d'abord avoir le quitus d'une association délivré par le ministère de l'intérieur et ensuite faire l'objet d'une enquête de moralité publique.

l'enfance, etc. D'après O. Navaro,<sup>375</sup> les ONG en général ont connu trois phases : de 1960-70 qu'elle qualifie de phase donateur- bénéficiaire, 1970-1980 ou la phase de collaboration- complicité, et enfin 1990-2000 connue comme phase de relation – partenariat.

Cette subdivision pose problème pour sa généralisation à tous les pays sous-développés ; ceci nous conduit à nous demander si ces périodes étaient celles où le phénomène ONG était sur le banc d'essai comme institution intermédiaire devant être considérée comme acteur de développement à part entière à l'ère de la mondialisation.

Il existe 343 O.N.G. en activité au Togo, dont 72 % travaillent dans le développement, 12 % sont constituées des groupements et coopératives, 8 % représentent les fédérations et faitières et 6 % appartiennent à des organisations religieuses. L'activité des O.N.G. ne se limite pas à un seul domaine ; la plupart ont au moins deux activités et plus. Sur cette base 69 % interviennent dans l'agriculture- élevage - pêche, 30 % dans la défense des enfants, 28 % dans la protection de l'environnement, 23 % dans la lutte contre la pauvreté, 17 % dans la promotion du genre, 15 % dans l'artisanat et la culture, 14 % dans la santé nutrition et 13 % dans les infrastructures communautaires. Les activités dans le domaine de l'éducation citoyenne sont très limitées et n'ont pas d'impact appréciable. Seuls 15,47% des ONG au Togo œuvrent dans ce domaine (Annuaire électronique des ONG au Togo).

Notons également que sur 343 ONG enregistrées, deux seulement travaillent dans le domaine de la promotion de la transparence (Annuaire électronique des ONG au Togo). Il s'agit de la Ligue des Indépendants pour la Transparence (LIT) et du Centre d'Observation pour la Promotion de l'Etat de Droit (COPED). Il existe deux faitières : la FONGTO (Fédération des Organisations Non

---

<sup>375</sup> Navaro O., *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnalisée des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*, Thèse de doctorat , Montréal, UQUAM, novembre 2006, p.54.

Gouvernementales du Togo) et l'UONGTO (l'Union des Organisations Non Gouvernementales du Togo). Le premier représente 27 % des affiliations et le second 18 %. Ces fédérations ont pour but de coordonner les actions des ONG et de promouvoir le partenariat entre ces dernières et les organisations nationales et internationales de développement. Elles disposent des antennes<sup>376</sup> dans les cinq régions administratives du pays il s'agit de :

1. La FODES, Fédération des Organisations de Développement des Savanes regroupe 8% d'organisations affiliées ;
2. Le RESOKA, Réseau des Organisations Non Gouvernementales de la Région de la Kara regroupe 5% d'organisations affiliées ;
3. Le RESODERC, Réseau des Organisations de Développement de la Région Centrale, regroupe 9% d'organisations affiliées ;
4. Le COADEP, Collectif des Organisations Non Gouvernementales et Associations de Développement des Plateaux, regroupe 6% d'organisations affiliées ;
5. Le CONGREMA, Consortium des Organisations non-gouvernementales de la Région Maritime regroupe 16% d'organisations affiliées.

---

<sup>376</sup> En réalité, ces antennes n'ont aucune importance puisqu'elles ne font rien par manque de moyens d'une part, et d'autre part sont minées par des rivalités internes liées probablement aux finances et aux problèmes d'intermédiaires (facilitateurs) avec les partenaires étrangers. D'où 55% des ONG recensées ne sont ni affiliées à l'UONGTO ni à la FONGTO. A cela il faut ajouter que d'autres sont en même temps affiliées aux deux fédérations nationales que sont l'UONGTO et la FONGTO . Par exemple 3ASC (Savanes), CDS, COGESTEN, CREPTA TOGO, RELUTET, CAPA, ATBEF, SAG (Maritime).

Les principes d'action des O.N.G.

Les O.N.G. ne sont pas coordonnées dans leurs actions aussi bien sur le plan géographique que dans leur secteur d'intervention. Si beaucoup se l'expliquent par la pression de problèmes auxquels il faut apporter une solution, cela n'est vrai qu'en partie ; en rapport au rôle d'instance de transition ou d'institutions intermédiaires qu'elles doivent jouer (catalyseurs), elles n'ont pas vocation à se substituer à l'Etat ou au marché mais à être une solution temporaire à une situation en attendant sa régulation. C'est ce qui fait qu'une ONG n'a pas vocation à se substituer à l'Etat qui est une structure établie et régie par des règles déterminées et fixées d'avance. D'autre part, c'est le défaut de régulation Etat- marché qui a conduit à la multiplication des problèmes. L'État n'étant pas en mesure d'appliquer une politique de développement cohérente et le secteur privé étant quasi-inexistant, la redistribution qui caractérise le système d'Etat-providence pour une raison ou une autre n'a pas marché.

Au niveau de la coopération ou de la construction d'alliances, une étude de la Banque mondiale au Togo en 2004 montre en général que les ONG coopèrent moins dans beaucoup de domaines ; cette étude sur la Société civile dans son ensemble, révèle que seule près de 23% estiment que cette coopération existe entre elles. Un autre rapport de la tournée de consultation des ONG, publié par FONGTO en 2002, dont l'unité statistique a porté uniquement sur ses membres et quelques ONG et associations non membres indique que 52% des organisations (135 ONG et Associations) estiment qu'il y a une coopération entre les ONG. En réalité, nous trouvons le rapport de la Banque mondiale plus fiable parce qu'il porte sur la totalité de la société civile tandis que celui de la FONGTO est trop restreint pour se faire une opinion ou porter un jugement objectif. En réalité, ces diverses organisations entretiennent des relations de proximité parce qu'elles poursuivent les mêmes objectifs, mais elles ont du mal à travailler en synergie sur des actions communes pour l'intérêt général. Les relations entre les acteurs clés identifiés dans la société togolaise en général et au sein de la Société civile ne sont pas toujours cordiales. Elles sont caractérisées par une

hégémonie matérialisée par la raison du plus fort. Chaque acteur veut se tailler la part du lion en matière de lutte pour la recherche des financements au détriment de la prise en compte des vrais besoins et aspirations de la population. La question qui se pose est de savoir qui représente réellement qui et pour quel intérêt. En dépit de ce handicap d'autres formes de relations existent également entre les ONG internationales et ONG nationales, et qui portent sur la mise en œuvre de projets sectoriels. A titre d'exemple, on peut citer les partenariats de Plan Togo avec des ONG et Associations de protection et de défense des droits de l'enfant au Togo et CARE Togo en matière de lutte contre la traite des enfants. Ces formes d'alliances existent également entre les confessions religieuses nationales et leurs homologues régionales et/ou internationales.

-Les moyens d'intervention : ils regroupent les ressources humaines, les ressources financières et les moyens techniques.

Les ressources humaines : leur manque s'explique par le non-développement des compétences locales et la non-cohérence entre les acteurs et les différentes activités menées par les ONG. En principe, dans le secteur associatif où prédominent les travaux d'intérêt général, où l'engagement et la participation des citoyens jouent un rôle déterminant, les compétences humaines locales ne devraient pas manquer. Selon Assogba<sup>377</sup>, cela vient du fait que les initiatives sont imposées par le haut ou viennent des O.N.G. du Nord, donc des initiatives déterministes. À cette rubrique, il convient d'ajouter que les O.N.G. ne sont pas des regroupements organisés pour défendre l'intérêt général, mais sont le plus souvent initiées pour pallier au chômage qui gangrène tout un pan de la société ( un chômage déguisé), concernant de jeunes diplômés qui sont à la recherche de structures d'insertion ; cela fait que la plupart du personnel n'a aucune connaissance des activités à mener sur le terrain. Selon la même étude de la Banque mondiale précédemment citée (2004), un peu plus de quatre ONG sur dix (45,9%) ont des ressources humaines inadéquates pour réaliser leurs

---

<sup>377</sup> Assogba Y., « Pratiques participatives des ONG en Afrique. Le cas des PHV-CUSO au Togo », *Nouvelles pratiques sociales*, vol.3, n°1, 1990, pp.147-164.

objectifs. Il faut noter que la majorité des responsables d'associations et ONG créent leurs structures sans de réelles expériences professionnelles en la matière et sans disposer de moyens pour recruter un personnel qualifié. De plus, les occasions de formation et de recyclage du personnel sont rares. Cette situation n'est que la conséquence du manque de ressources financières pour recruter le personnel qualifié qui revient cher étant donné que le salaire est souvent fonction de la capacité. En revanche, les ONG étrangères disposent de cadres compétents formés et recyclés selon les besoins.

Les ressources financières : elles constituent l'obstacle majeur à la réalisation de projets et en même temps, la raison de la prolifération des O.N.G. Selon une enquête réalisée par le ministère du plan, les ressources financières des O.N.G. proviennent dans la majorité des cas exclusivement de l'extérieur. À notre avis, cette situation est cohérente par rapport à l'évolution politique du pays ; dans le développement du système associatif précédemment évoqué, nous avons identifié trois périodes dans l'évolution : une période marquée par le développement des associations chrétiennes, une autre marquée par le développement des ONG laïques et la troisième marquée par la collaboration Etat- O.N.G.

En effet, selon les résultats de l'étude d'évaluation de la Société civile au Togo réalisée par la Banque mondiale en 2004, en moyenne 86,3% des ONG souffrent d'un manque chronique de ressources financières. Les autres organisations ( 13,7% ) telles que Plan Togo, Aide et Action, Born Fonden, SOS Village d'Enfants, etc., qui sont des ONG internationales dont les sièges se trouvent dans d'autres pays, disposent d'une base financière stable pour conduire leurs actions.

Plus de six ONG sur dix ( 65% ) rendent publics leurs rapports financiers (Annuaire électronique des ONG au Togo). Sur les 343 ONG enregistrées, 296 ( 67% ) présentent leur rapport financier et 268 ( 78% ) présentent leur budget de fonctionnement à leurs membres. Dans les faits, la présentation de ces comptes est une obligation des bailleurs de fonds. Cette carence peut résulter du manque d'appui effectif de l'Etat aux activités de la plupart des organisations de

la société civile, de leur dépendance vis -à -vis de l'extérieur et enfin de la suspension de la coopération entre le Togo et ses principaux partenaires en développement.

La mobilisation des ressources financières : au niveau des ressources techniques et d'infrastructures, le problème est le même que celui des ressources humaines. Cet état de choses découle de la pénurie des ressources financières au niveau des ONG. En réalité, elles souffrent d'une absence de ressources technologiques et d'infrastructures. On peut dire en général qu'il existe un effet boule de neige entre les ressources humaines, financières et techniques dans la mesure où l'une ne va pas sans l'autre.

- les champs d'action des O.N.G : les domaines d'intervention des O.N.G. ont varié dans le temps. Au Togo, trois périodes ont été identifiées dans l'évolution des O.N.G. La première période a été consacrée au secteur de l'éducation, de la santé et de la culture. Cette période a été essentiellement dominée par l'œuvre sociale des Eglises. Les différentes interventions pendant cette période relèvent de la défense du bien commun, de la condescendance et de la solidarité en ce sens que par souci humanitaire, les Eglises ne pouvaient pas ne pas réagir face à la pauvreté des populations d'une part et de l'autre devaient pallier le manque d'infrastructures du pays juste après les indépendances. Il s'agit des Eglises catholiques, des Eglises évangéliques d'obédience presbytérienne et des Eglises méthodistes qui bénéficiaient elles-mêmes de subventions des Eglises sœurs des métropoles dans le cadre de l'entraide chrétienne (voir chap.V, les ONG confessionnelles). C'est dans cette perspective que la CONAUDEC a été créée ; il s'agit de chrétiens qui ont mis sur pied des activités de microfinance dans un cadre associatif. Dans ce cadre, l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo a aussi créé grâce à l'aide de la Mission de Brême une clinique (Bethesda à Agou dans la région des plateaux) et d'autres dispensaires dans le Nord du Togo à l'initiative des Eglises protestantes de France. Ses activités s'inscrivaient dans le cadre des communautés de base et des communautés villageoises. Cette intervention des Eglises juste après l'indépendance du Togo se faisait dans le

cadre général des œuvres missionnaires et diaconales des Eglises, conformément aux prescriptions de Nouveau Testament. Pendant la deuxième période, les interventions se sont focalisées plus sur les actions pour la promotion du développement communautaire qui ont pris de l'importance par rapport aux œuvres sociales. C'est dans ce cadre que la promotion de l'agriculture, du développement rural avec construction de pistes rurales, des magasins de stockage, etc, a été initiées. Cette période a été marquée par le développement des communautés villageoises et aussi par la création de premières faîtières d'ONG dont le but est de se constituer en collectif pour défendre leurs intérêts et s'informer ; ce qui fait d'elles les premières ONG intermédiaires. Cette période coïncide avec la création des premiers regroupements et conseils des organisations non-gouvernementaux au Togo. Dans cette perspective a été créé le CONGAT qui très vite va se trouver en face des difficultés liées à la coordination des activités sur le terrain. Ce qui va amener à la création d'un secrétariat exécutif chargé de la recherche de fonds pour les O.N.G appelé CONGAT-Service.

La troisième période est marquée par la prise en compte des projets des ONG parce que d'une part l'Etat n'avait plus les moyens à cause des politiques d'ajustement structurel et d'autre part à cause de la mondialisation qui oblige les Etats à développer le partenariat dans lequel les projets se font en réseaux.

Les zones d'intervention.

L'existence d'une O.N.G. ou d'une organisation à but non- lucratif résulte d'une demande et d'une offre. Au Togo, 34% des activités des ONG sont en région maritime, 16% dans la région des plateaux, 10% dans la région centrale, 11% dans la Kara et 10% dans la région des savanes. Par rapport à l'ensemble du territoire, 7% des ONG opèrent dans toutes les régions.<sup>378</sup>

---

<sup>378</sup> LMDE, *Etude diagnostic sur la société civile au Togo*, Rapport final, Lomé, Juin 2008, p.87.



Répartition de la population selon les régions par rapport aux ONG

Régions administratives	Effectifs des populations	Chefs – lieux De régions	Proportions des ONG en %
Région Maritime	2900000	Lomé	34%
Régions des plateaux	870000	Atakpamé	16%
Région centrale	725000	Sokodé	10%
Région de la Kara	696000	Kara	11%
Région des savanes	609000	Dapaong	10%
Ensemble du pays (dans les 5 régions)	6000000		7%(sont dans toutes les régions)

Lorsque nous observons la carte de la pauvreté par rapport à la répartition des O.N.G., la logique voudrait qu'il y ait plus d'O.N.G. au Nord précisément à Dapaong parce que la pauvreté est dans cette région plus accentuée ; or, c'est là où il y a le moins d'O.N.G. Certains trouvent une première explication dans la rigueur du climat et l'absence des infrastructures de base surtout les routes qui font que les O.N.G. faute de moyens et de ressources sont incapables d'investir dans un tel environnement. Cette explication n'est pas convaincante puisque juste non loin de là, dans la même région, mais de l'autre côté de la frontière au Burkina-Faso pays limitrophe du Togo, il existe partout des O.N.G. qui évoluent dans les mêmes conditions. On peut dire que l'une des raisons c'est l'accaparement de la rente financière que rapporte la création des ONG et ce

paradoxe dans la répartition explique en partie la multiplication des O.N.G. et la non réduction de la pauvreté.

## VII.5- Faiblesses et forces des O.N.G.

### V.5.1-Faiblesses.

L'un des aspects de cette faiblesse est la dépendance financière ; ce qui les conduit à entretenir des relations de partenariat avec leurs consœurs du Nord ou avec les partenaires en développement. Mais, cela n'est pas sans inconvénient dans le sens où cela peut entraîner la perte de leur liberté d'action en matière de gestion des projets. Cette faible autonomie financière a pour conséquence la faible implantation dans les zones rurales alors qu'elles devraient être les premières servies parce que c'est à ce niveau que les besoins se font plus sentir. L'autre aspect de cette faiblesse est le manque en ressources humaines et techniques. Ce qui rejait sur les résultats finaux de leurs activités.

En général, les faiblesses sont de trois ordres : une faiblesse interne aux O.N.G., une faiblesse dans la mobilisation des ressources et enfin une faiblesse à satisfaire les besoins des bénéficiaires.

### V.5.2- Forces.

L'une des forces des O.N.G est la possibilité d'évoluer dans plusieurs domaines en vue de la réduction de la pauvreté ; à cela, il faut ajouter le fait qu'elles ont réussi à asseoir une légitimité fondée sur la pertinence des questions qu'elles posent et qu'elles cherchent à résoudre. Ils concernent les enjeux humains et spécialement la contribution à des missions d'intérêt général souvent négligés par les pouvoirs publics. On peut ajouter que l'apprentissage de la démocratie est une autre force parce que leur implication dans les activités permet aux membres d'apprendre à s'enrichir des apports des autres. Il existe aussi des sources variées de formations, ce qui permet aux citoyens devant des événements et des situations de se faire une idée. Un autre aspect de leur force

est leur proximité avec des populations à la base pour le partage des réalités quotidiennes et leur intégration dans leurs programmes et projets, et aussi leur reconnaissance comme acteurs de développement par les idées qu'elles promeuvent et défendent ; ce qui permet de prendre en charge certains domaines, surtout lorsque ce dernier l'État se désengage de ses attributions traditionnelles. La multiplication des relations avec les partenaires de développement sur le plan international est un atout de taille.

Dans l'étude sur la société civile et les O.N.G., nous avons relevé les forces qui sont des atouts pour la promotion de l'intérêt général. L'existence de plusieurs ONG et leur répartition sur toute l'étendue du territoire traduit la nécessité

de leur part de réduire la pauvreté. D'un autre côté, la proximité avec les populations à la base leur permet de les connaître, d'identifier leurs besoins en vue de trouver une solution adaptée.

À ce volet, on peut ajouter les relations accrues entre les ONG et les partenaires en développement dont le but principal est de solliciter des aides dans tous les domaines pouvant contribuer à la réduction de la pauvreté dans le cadre des Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD).

L'existence des O.N.G. qui prennent en compte les questions sur le genre traduit aussi le lien entre la pauvreté féminine et les O.N.G. ; ce lien vient du fait que c'est sur les femmes que reposent les familles. Dans les foyers en Afrique, elles sont obligées de trouver de quoi nourrir et vêtir leurs enfants ; d'où la prise en compte du genre dans la participation à la réduction de la pauvreté.

Par rapport à la pauvreté qualitative, les O.N.G. apportent leur contribution parce qu'elles inculquent les notions de démocratie, et aident aussi les populations à prendre conscience de leur situation en vue de promouvoir l'intérêt général.

Au vu de la profondeur de la pauvreté au Togo, on peut se demander en guise de conclusion de ce chapitre s'il y a un lien entre le développement des O.N.G., leur prolifération et la pauvreté.

## Conclusion du chapitre VII

Cette partie avait pour but de présenter la pauvreté et les O.N.G. au Togo et leur corrélation s'il en existe, et se demander comment les O.N.G. affrontent la pauvreté ?

Dans notre étude sur la pauvreté au Togo, nous sommes parvenus à la conclusion que le pays est très pauvre et cette pauvreté est à la fois quantitative et qualitative ; la première est quantifiable alors que la seconde vient de l'appréciation des pauvres eux-mêmes. Nous avons aussi trouvé qu'elle est essentiellement structurelle et considérée comme telle, elle est étroitement liée au développement économique du pays. Cependant, ce développement a conduit à l'émergence d'une propriété privée restreinte. Or ce n'est pas une propriété qui permet à l'individu d'être autonome en ce sens qu'il est vulnérable au moindre choc exogène. Ce qui a pour conséquence de transformer rapidement cette pauvreté structurelle en une pauvreté conjoncturelle créant du coup une trappe à pauvreté.

En résumé, nous pouvons dire qu'il existe au Togo deux types de pauvreté : la pauvreté structurelle et la pauvreté conjoncturelle.

Le deuxième volet de ce chapitre a eu pour objectif de présenter la société civile et les O.N.G. Il était question de voir comment les O.N.G ont pris naissance et leur rôle dans la société. À ces deux questions, nous avons trouvé qu'elles ont émergé tardivement par rapport à celles des pays du Nord. Ce retard a plusieurs causes qu'on peut regrouper en deux catégories :

- l'échec du développement qui n'a pas permis l'éclosion d'une société civile elle-même coproduction de la société.
- Les hésitations dans les choix politiques entre une société à économie de marché ou à économie planifiée ayant pour corollaire le bannissement des libertés associatives.

Le Togo a semblé opter pour une économie de marché et une politique de parti unique ce qui a freiné l'émergence d'une société civile, car chaque système a ses adaptations propres.

A l'issue de cette brève présentation, on peut se demander s'il y a une corrélation entre la pauvreté et l'émergence des O.N.G, et comment elles affrontent la pauvreté. Par rapport à l'évolution des ONG au Togo, nous avons repéré trois périodes, si la corrélation est moins évidente en première et deuxième période ; elle est très affirmée en troisième période dans le tournant des années 1990. Cela est dû à la conjonction de plusieurs facteurs dont les plus importants sont : les nouvelles visions et approches de développement, les conséquences sociales des Programmes d'Ajustement Structurel (PAS), la tendance à la décentralisation de l'aide au développement et plus particulièrement le processus de démocratisation de la vie politique, économique et sociale.

Avant cette date, la pauvreté jusque-là structurelle est devenue conjoncturelle rendant la société vulnérable. Ainsi, les O.N.G. sont la solution ou un des moyens de réaction à cette pauvreté dont le caractère multidimensionnel traduit la multiplication des ONG.

### **Introduction des chapitres VIII, IX et X ( études de cas).**

Dans cette partie qui concerne le volet pratique de notre thèse, nous chercherons à travers les différents cas d'étude à répondre partiellement à la question posée au départ. Il s'agit de confronter nos hypothèses à la réalité des faits comme a su le trouver Jean Fourastié : « La construction de la pensée humaine ne coïncide avec la réalité objective du monde extérieur que si elle est, avant d'être achevée, confrontée avec l'observation et l'expérience ».<sup>379</sup>

Ce que nous tenterons de faire en confrontant l'observation, l'expérience, et différentes hypothèses. Pour y parvenir, quatre questions seront posées dans chaque cas :

- Quelle est la production de chaque ONG ou regroupement ?
- Comment se fait cette production?
- quelle influence les valeurs chrétiennes ont dans la production ?
- cette production est-elle suffisante ?

Cette dernière interrogation, consiste à voir comment l'insertion de ces valeurs dans l'organisation d'une communauté contribue à la réduction de la pauvreté. La valeur prend quatre sens : une qualité qui rend digne d'estime ; ce qui donne sens à la vie ; ce qui peut servir d'instrument ; quelque chose dont le prix dépend des circonstances particulières.<sup>380</sup> Par rapport à l'objet de notre recherche qui consiste à expliquer le déphasage entre la multiplication des O.N.G. et la persistance de la pauvreté sous l'angle des rapports bailleurs de fonds - O.N.G religieuses, cela ne veut pas dire que chaque O.N.G doive avoir nécessairement un bailleur de fonds ; notre démarche ici est de montrer quel impact peuvent avoir les activités d'une O.N.G, sur le niveau de vie des

---

<sup>379</sup> Fourastié J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1989, p.325.

<sup>380</sup>Blais M., *L'échelle des valeurs humaines*, Montréal, Fides, 1980, p .193.

populations que cette dernière ait des contacts avec des bailleurs de fonds ou non. Le terme "O.N.G" ici sera pris au sens générique du terme englobant les associations, les groupements d'intérêt économique, les coopératives, bref tout regroupement visant l'intérêt général ou les intérêts de ses membres ; ceci parce qu'au Togo, avant d'être O.N.G., un regroupement doit avoir d'abord le statut d'association selon la loi. Cela nous conduit à penser qu'il est logique de ne pas les mettre de côté ou de nous limiter uniquement dans cette étude aux O.N.G. ; ce qui n'aura aucun intérêt pratique parce que nous n'aborderons qu'une partie du problème posé. D'entrée de jeu, nous tenons à signaler que nos échantillons pour cette étude seront hétérogènes, il ne s'agira pas des mêmes activités. Certes, on peut nous reprocher cette démarche de vouloir mettre tout dans le même panier. À cette interrogation, nous répondrons que cela est conforme à l'aspect multidimensionnel de la pauvreté et à l'hétérogénéité des ONG elles-mêmes ; à l'appui de cela, on peut ajouter qu'elles appartiennent à ce que nous avons appelé des institutions d'économie solidaire. Eric Bidet sur cet aspect hétéroclite dans une introduction sur le sujet s'est interrogé en ces termes : « Qu'est-ce qui rapproche un important groupe bancaire comme le Crédit Agricole, une mutuelle à qui l'on adresse régulièrement ses feuilles de soins pour le remboursement des dépenses de santé non prises en charge par la sécurité sociale, une O.N.G. à qui on verse chaque année un don de quelques centaines de francs et l'association de quartier où l'on pratique chaque semaine activités culturelles et sportive ? ». Et l'auteur de répondre : « Tous ces exemples, malgré leur apparente diversité ont en commun d'appartenir à un même secteur, celui de l'économie sociale, montrant à quel point celle-ci fait partie du quotidien de chacun d'entre nous, sans que n'existe pourtant une prise de conscience largement partagée de l'existence de la signification de cet ensemble. »<sup>381</sup>

Aussi, nous nous fondons sur les propos de Queinnec selon lesquels « il est vrai que ces dernières sont, par définition, caractérisées par une grande diversité d'objets sociaux et qu'il est, en conséquence, difficile d'en donner une vision à la

---

<sup>381</sup> Bidet E., « L'Economie sociale », *Le Monde*, 1997, p.10.

fois synthétique et scientifiquement opérationnelle. Il appartient toutefois à la recherche de proposer une représentation conceptuelle convaincante - à tout le moins discutable - de phénomènes prégnants dès lors que ceux-ci s'imposent au champ d'investigation de telle ou telle discipline ». <sup>382</sup> De la conjonction de ces arguments, il apparaît que quitus est donné au chercheur de faire ce qu'il veut à condition de convaincre les autres sur la scientificité de sa démarche. A cela, on peut ajouter aussi qu'à partir du moment où les institutions internationales, les bailleurs de fonds et beaucoup d'institutions gouvernementales des pays du Nord ont préféré ou ont pris la décision de transférer une partie de l'aide au développement aux sociétés civiles et aux ONG des pays pauvres, elles prennent entièrement part au dispositif de développement d'un pays et par conséquent à la réduction de la pauvreté. C'est ce que Sainsaulieu R., a exprimé en ces termes : « (O.N.G ) nouvelle et curieuse conception des institutions intermédiaires et transitoires, se voient déléguer les pouvoirs politiques et le rôle éducatif pour sortir les pays de leur misère et de leur chaos. <sup>383</sup> En fait, l'objectif ici n'est pas de faire une analyse comparative des différentes organisations pour faire émerger quelques constantes de la vie associative, mais de fournir un cadre d'analyse global permettant d'intégrer des pratiques issues de logiques différentes susceptibles de fournir une explication objective sur la persistance de la pauvreté. Les activités des ONG et des bailleurs de fonds s'inscrivent dans un cadre qui prône les valeurs d'intérêt général, d'utilité sociale et par extension, l'intérêt individuel. Ses trois concepts se complètent et contribuent au changement social. Sur le plan méthodologique, nous avons pris l'apprentissage organisationnel et la stratégie comme concepts théoriques de travail dans la coopération au développement étant entendu qu'ils ne sont pas les seuls dans ce domaine, mais juste pour la limitation de notre sujet ; ces deux concepts

---

<sup>382</sup> Queinnec E. « La performance opérationnelle des ONG humanitaires : Une analyse en termes d'enjeux institutionnels », *Revue Tiers-Monde*, t.XLIV, n° 175, juillet-septembre 2003.

<sup>383</sup> Sainsaulieu R., *Des Sociétés en mouvement, La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001, p.76.



seront applicables à la fois aux bailleurs de fonds et aux O.N.G./associations.

Pour les bailleurs de fond :

- l'apprentissage organisationnel leur permet de capitaliser les expériences que les gens de terrain font remonter, et permet d'améliorer la qualité du travail au niveau de la prise des décisions concernant l'allocation des crédits et l'élaboration du budget

- La stratégie leur permet d'avancer sur le terrain des O.N.G. en cherchant à déconstruire les résultats des partenaires, et leur permet aussi de se livrer à une sélection de qualités des ONG éligibles dans le futur.

- Pour les ONG/associations :

- l'apprentissage organisationnel leur permet de capitaliser les expériences de terrain et d'être autonomes par rapport aux bailleurs de fonds et aux donateurs et compétitives par rapport aux autres ONG sur le terrain.

- La stratégie leur permet aussi d'atteindre leurs objectifs en élaborant des formes d'actions originales qui peuvent provenir de l'apprentissage et leur permettre de gérer les ressources rares dont elles disposent. L'apprentissage et la maîtrise des stratégies peuvent permettre à une O.N.G. d'atteindre deux situations : avoir la confiance des bailleurs de fonds et acquérir l'autonomie et fonctionner de façon indépendante. Ainsi, du côté des bailleurs de fonds comme du côté des ONG, l'apprentissage organisationnel et la stratégie leur permettent de développer une ingénierie dans les opérations de développement avec un enchaînement objectifs - moyens - faits bien définis. Chaque association s'organise à sa naissance autour d'un minimum de consensus et c'est autour de ce dernier que l'association construit ses formes d'action lesquelles ne dépendent pas des vues individuelles, mais de tout le groupe ; c'est ici que réside la différence entre l'entreprise privée et l'association. Dans le premier cas, tout se fait selon les parts sociales alors que dans le second cas, sa particularité réside dans le fait qu'une fois le minimum de consensus fixé, l'entité ou la structure naissante est indépendante et vise l'intérêt

général. A cela , on peut ajouter ce que Jean Freyss<sup>384</sup> qualifie de limitations négatives. Au nombre de deux, la première est liée à l'action sans but lucratif de l'association derrière laquelle l'on retrouve des marques altruistes et la seconde est liée à son indépendance par rapport au secteur public qu'on retrouve dans l'expression « non-gouvernementale » et qui se traduit par la non-appartenance au secteur public. Cette limitation qui se traduit par une sorte de ni.... ni entendue « ni à l'entreprise, ni au pouvoir public » a conduit certains auteurs à les classer dans le tiers secteur.

Nous nous proposons donc d'étudier de façon approfondie cinq associations de développement dont le but principal est la réduction de la pauvreté. Leurs fonctionnements et leurs expériences apporteront sans aucun doute des connaissances nouvelles ; mais, ces connaissances produites dans notre recherche, sont étroitement liées aux caractéristiques des entités étudiées, et ne peuvent être étendues à d'autres contextes organisationnels. Pour le faire cela nécessiterait des ajustements et un travail supplémentaire ; nous dirons à la fin de cette étude, dans les recommandations générales, comment y procéder. En nous tenant à la méthode qualitative, nous cherchons à comprendre le phénomène Bailleurs de fonds - ONG en le restituant dans son contexte. Nous nous référons parfois, dans cette perspective, à l'association principalement et aux bailleurs de fonds, mais à cause de leur nombre important et dans la mesure où notre objectif ici est de voir comment se comportent les bailleurs de fonds, les financeurs ou les donateurs dans les différentes phases d'évolution d'une O.N.G. sur le terrain pour pouvoir évaluer l'impact des activités de cette dernière sur la pauvreté, il n'entre pas dans le propos de cette recherche de spéculer ou de discuter individuellement de tous les donateurs ou bailleurs de fonds ou de leur système relationnel dont les activités contribuent à l'analyse des O.N.G. ou associations concernées. Dans ce projet, nous tenons compte des objectifs

---

<sup>384</sup> Freyss Jean, « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation », In *Tiers-Monde*. 2004, tome 45, n°180. p.737.

qualitatifs, mais aussi des ressources financières, matérielles et humaines dont disposent les ONG et/ou associations. Nous ne nous occupons pas du volet quantitatif ; nous aurions pu le faire, cependant, elle ne nous sera pas utile dans la mesure où il existe déjà deux études qui le traitent abondamment : l'une d'ordre général sur la société civile au Togo en 2006<sup>385</sup> et l'autre plus restreinte sur les ONG en 2008.<sup>386</sup>

Notre choix d'une démarche qualitative répond à un objectif : celui visant à produire des connaissances relativement fouillées sur les organisations étudiées et leurs expériences. Elle nous permet par ailleurs de compléter le peu de connaissances existant au Togo sur les associations et ONG et qui se fondent pour la plupart sur des connaissances approximatives et descriptives. Elle nous donne aussi accès à certaines données sans que nous ayons nécessairement à les anticiper. Il faut dire enfin que cette partie pratique sera abordée dans l'ensemble avec l'idée qu'il y a une cohérence interne et une adaptation aux conditions de l'environnement de soutien ou naturelle d'une ONG.<sup>387</sup>

---

<sup>385</sup> Civicus, *Etude diagnostic sur la société civile togolaise*, « Projet de recherche action internationale », Lomé, FONGTO, 2006.

<sup>386</sup> LMDE, *Etude diagnostic sur la société civile au Togo*, Rapport final, Lomé, Juin 2008.

<sup>387</sup> Notre propos est illustré par les cas ci-dessous : si l'on se trouve dans la situation d'autosubsistance et que le régime des pluies est régulier, il est *a priori* inutile d'investir dans des travaux d'irrigation. De même, une recherche pour améliorer la fertilité du sol est sans objet s'il est possible d'utiliser indéfiniment des terrains vierges en pratiquant la culture itinérante.

- Un autre exemple qui traduit enfin nos propos sur l'importance primordiale de cette cohérence a été fourni par le cas de l'ethnie des IK aux confins de l'Ouganda et du Soudan. La vaste plaine où les IK chassaient et collectaient les produits naturels a été affectée à une réserve de faune, ils ont dû émigrer dans la région montagneuse voisine. Il aurait fallu qu'ils entreprennent des cultures à flanc de colline et rien ne les y préparait. Ils n'ont pas pu s'adapter à leur nouveau milieu : la société est vivait en communauté et est devenue individualiste où un système de

Nous avons adopté une démarche originale qui diffère de nombre de recherches en ce sens que nous n'avons pas à étudier les bailleurs de fond individuellement, et ils ne sont pas connus d'avance. C'est à partir de l'association ou de l'O.N.G étudiée que l'on sera amené à découvrir les pratiques des bailleurs de fonds. Par rapport à d'autres qui se focalisent sur une O.N.G. du Nord dans ses relations avec une ONG du Sud, ici il est question d'étudier spécifiquement la pratique des bailleurs de fonds dans ses relations avec l'entité O.N.G. et les bénéficiaires des services et prestations. Cette démarche s'explique aussi par le fait que les financements des associations et ONG à l'ère de la mondialisation proviennent de plusieurs sources et ne sont plus uniques. Ainsi étudier une O.N.G bénéficiaire en relations avec un bailleur de fonds ou une O.N.G. spécifique serait réducteur et ne traduirait pas la réalité. Dans notre analyse, nous tiendrons compte de quatre dimensions importantes : la dimension sociale, la dimension théologique, la dimension économique, et la dimension technique en nous focalisant sur les aspects suivants :

- le projet social et sa finalité par rapport au quotidien des groupes ;
  - l'encastrement des activités économiques dans des rapports sociaux ;
  - la professionnalisation et/ou institutionnalisation de la structure étudiée.
- En rapport avec notre méthodologie de travail, la pauvreté est considérée sur deux plans : individuel et collectif. Sur le plan individuel, elle implique le manque d'opportunités et de ressources pour répondre aux besoins quotidiens, et faire élever le niveau de vie. Sur le plan collectif, elle se manifeste par l'absence des services de base, des infrastructures de base (hôpitaux, écoles, routes, etc.) pour la communauté ; les deux sont complémentaires puisque la pauvreté de la population est une conjonction des pauvretés individuelles. L'étude comporte trois phases : la phase d'émergence, la phase de consolidation

---

chacun pour soi prend des formes inimaginables. Bureau R., « Transférer les techniques », in *Choc des cultures*, sous la direction de Carmel Camilleri-Margalit Cohen-Emerique, Paris, L'Harmattan, 1989, pp.338-339.

et enfin la pérennisation. Cette subdivision nous permet de faire une étude plus détaillée de la situation d'une association ou d'une O.N.G. qui est aussi une entreprise parmi tant d'autres comme « [L'entreprise est] la cellule de base où l'homme accomplit le travail de production. L'entreprise moderne est une association d'hommes coordonnant efficacement leurs efforts. La recherche de l'efficacité a obligé les hommes à spécialiser leur entreprise. [...] L'organisation de l'entreprise, commandée par la nature de production, par le progrès des techniques, par la qualité et les aptitudes des travailleurs associés, par le « climat » et la conscience sociales (...) est et doit être en constante évolution. »<sup>388</sup>

La subdivision nous permet aussi de saisir les conséquences économiques et sociales dans les différentes phases pour ensuite connaître les causes sur la réduction ou non de la pauvreté et enfin voir comment l'on peut à chaque étape agir sur l'entité étudiée pour accroître son rendement. A la fin de chaque étape nous ferons une synthèse pour montrer ce qui explique le contraste entre la multiplication des O.N.G. et la persistance de la pauvreté.

---

<sup>388</sup> Fourastié J., *La réalité économique, vers la révision des idées dominantes en France*, Paris, Laffont, 1978, p.103.

Tableau descriptif des associations et ONG étudiées

Phases d'évolution	Organisations choisies	Qualification Par rapport à l'économie Sociale et solidaire	Buts /Objectifs	Populations cibles	impact
I-Emergence	1-Tso Naklè	1-Groupement de base	1-Développement communautaire	1-rurale	1-Local
	2-La Commission	2-Association	2-Urgences /Développement. socioéconomique	2-Rurale /urbaine	2-local
II- Consolidation	1-NHMI	1-ONG Développement	1-Urgences /Développement Socioéconomique	1-Rurale religieuse	et 1- National
	2-Lento	2-ONG microfinance	2-Activités génératrices de revenus	2commerçants, artisans, ouvriers	2- National
III- Pérennisation	Bororec	Fédération de coopératives	Activités génératrices de revenus, Développement socioéconomique	Rurale/urbaine	National



## **Chapitre VIII : De l'émergence d'une association**

L'émergence marque le commencement des activités d'un regroupement. Ce dernier peut être initié par une personne ou un groupe de personnes. Pour notre étude, nous avons choisi deux cas : Tso Nakle et La Commission Solidarité-Développement et nous les étudierons dans cet ordre.



## VIII.1- Tso Nakle

### Schéma montrant les relations Bailleurs-ONG/Association



### VIII.1-Historique et objectifs

L'association est née dans un village x qui compte 500 habitants ; la répartition de la population au niveau démographique montre que les jeunes, en particulier les actifs (15-59 ans), sont, en proportion, très importants. Les principales activités du milieu sont l'agriculture, et la fabrication de charbon de bois pour la commercialisation. Cette association a vu le jour un dimanche du mois d'août

2006 à l'initiative de Mme X. qui était à la recherche d'une femme de ménage pour son foyer. C'était un dimanche, jour de repos en général, mais aussi jour d'adoration pour les chrétiens. De retour pour assister au culte protestant qui a lieu à 9 heures temps universel dans toutes les paroisses de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo, elle a réalisé, vu la distance et le temps qui restaient, qu'elle ne pouvait plus rattraper l'office dans sa paroisse habituelle. Elle prit alors la décision de s'arrêter et d'assister à un culte en cours de route dans n'importe quelle église qu'elle trouverait ; ce qu'elle fit dans le village X. Au cours de l'office et pendant les annonces, le catéchiste informa la communauté qu'elle aurait besoin de 10 000 Francs cfa (1 euro=655 francs cfa soit 15,38 euros) pour soutenir le catéchiste stagiaire qui allait en stage à l'école de théologie, et par conséquent une collecte spéciale devrait être organisée chaque dimanche en vue de réunir ladite somme. À la fin de l'office, comme c'est une petite communauté où tout le monde se connaît, on lui a demandé de se présenter. Ce qu'elle fit tout en promettant à la communauté qu'elle passerait de temps en temps. Mais ce que l'assemblée ne savait pas, c'est qu'elle avait remis la totalité de cette somme au catéchiste avec cette consigne de ne pas en dire la provenance et de continuer la collecte pour ne pas encourager la facilité, mais d'aider le stagiaire à partir. Sur le chemin du retour, elle prit la résolution de faire quelque chose dans cette petite communauté. À ma question sur les raisons qui l'ont poussée à prendre cette décision, elle me répondit : *« J'ai constaté deux choses : d'abord, il y avait beaucoup de cultures du terroir en offrande à l'église pour la vente ce dimanche, et ces produits ont été achetés à un bon prix par les membres de la même communauté ; ce qui est surprenant pour une localité rurale, et mieux encore cela dépassait mon entendement parce que d'habitude, les gens du village n'ont pas l'habitude d'acheter d'une part, et d'autre part, ce qui arrive le plus souvent lorsqu'ils voient un étranger bien habillé, c'est qu'ils lorgnent vers lui pour faire quelque chose [ ici acheter ou contribuer<sup>389</sup>]. Mais dans ce cas, en procédant ainsi, cela suppose que les*

---

<sup>389</sup> J'ai discuté une fois avec le représentant d'une grande institution au Togo qui me disait ceci :

habitants ont des potentialités qu'ils pouvaient développer. Alors sur le chemin de retour se posait le problème : que faire et comment le faire ? Après réflexion, j'ai décidé de créer une association. Lorsque je revins pour une seconde fois, j'ai demandé au catéchiste de dire pendant les annonces qu'il y aurait une communication et ceux qui le désiraient pouvaient volontairement y prendre part. A la fin environ une dizaine de personnes est restée ; après une brève introduction par le catéchiste, il me donna la parole. Je présentai le projet d'association. L'idée fut accueillie avec enthousiasme et acclamation ; nous avons pris la décision d'aller réfléchir et de nous retrouver deux semaines plus tard. A cette nouvelle rencontre, dans le prolongement de l'enthousiasme suscité la première fois par cette idée, nous avons ensemble commencé à élaborer les contours de l'association. Il fut décidé que tous les membres de l'association devraient être d'abord et avant tout croyants et membres de la paroisse ; de même, une dénomination de l'association fut trouvée : **Tso Nakle** qui signifie dans la langue de la région (éwé) : « Lève-toi et brille ». Elle fait référence aux béatitudes et plus précisément à Matthieu 5 verset 14 : « Vous êtes la lumière du monde ». Les réunions se succédèrent et enfin, l'association se dota d'un organigramme et d'un bureau qui se présente ci-dessous : un bureau comprenant un président, un secrétaire et un trésorier. Cet organigramme est venu par la suite. Les différentes activités : le milieu social dans lequel est née l'association est purement rural et la majorité est composée de paysans. Le riz, les céréales (maïs) et les plantes à tubercules comme le manioc et l'igname sont à la base de l'alimentation de la population ; chacun sait les cultiver sans un apprentissage particulier. L'essentiel était de trouver du temps et de s'organiser au niveau du groupe. Le projet débuta par la culture du haricot ; après deux tentatives sans succès, elle fut abandonnée. Il fut tenté la culture du maïs la

---

« Nous avons été invités à une fête des moissons dans une paroisse, mais pour te dire la vérité, leur Dieu était trop cher. Il s'en est fallu de peu pour que toutes les différentes sortes de collectes qui souvent sont échelonnées dans le temps soient organisées le même jour parce que nous étions là comme étrangers et riches. C'est le même réflexe lorsque chaque fois les Etats sont à la recherche des fonds auprès des pays étrangers. »

saison suivante qui fut elle aussi abandonnée. De là, il fut décidé de cultiver des ignames : la première récolte fut un succès. Selon le responsable de l'association, après chaque saison, les membres du groupe redistribuaient les récoltes entre eux ; chaque membre bénéficiait d'une part en nature et faisait ce qu'il voulait de sa part ; mais ce partage n'était pas équitable. C'est alors qu'il fut décidé de mettre fin à cette pratique qui était sans intérêt, car chacun pouvait le faire individuellement sans le groupe. Il fut alors décidé que les récoltes ne seront plus partagées, mais écoulées sur le marché local et l'argent déposé sur un compte d'épargne en vue de la constitution d'une réserve de fonds pour l'association. Les saisons suivantes, au vu des résultats, un volontaire décida d'avancer des fonds pour l'achat des tubercules d'ignames. À la fin de la saison, la récolte était bonne, ce qui a permis à tous les membres de bénéficier après la vente d'un petit pécule au mois de septembre pour l'achat des fournitures scolaires pour leurs enfants. À la saison 2010-2011, l'association avait remboursé la totalité des fonds qui lui avaient été avancés et n'avait plus de dettes ; elle disposait de ses fonds propres pour la suite de ses activités. Elle a été étendue à d'autres membres d'un village voisin et avait deux champs d'ignames. Beaucoup de volontaires ayant vu les bénéfices du projet ont apporté gratuitement des tubercules d'ignames en vue d'augmenter le stock de tubercules disponible pour la saison suivante.

#### VIII.1.2-Observations

Dans un premier temps, il faut dire que c'est un groupe homogène parce que presque tous les membres sont du village ; ce qui rend le contact humain facile d'autant que tout le monde se connaît. Le groupe dispose de deux instances de suivi -évaluation qui sont l'assemblée générale et les réunions du dimanche. L'assemblée générale qui est une sorte d'évaluation n'est pas formelle et cela se comprend pour deux raisons : la taille de l'association (une petite structure), et aussi l'absence d'un organigramme. Cependant, elle a lieu chaque année ; le

bilan, dit ce qui a marché et ce qui n'a pas marché au cours de l'année écoulée, et à partir des résultats obtenus, le groupe envisage une nouvelle stratégie pour l'avenir. La seconde instance est une forme d'évaluation qui permet de régler les cas urgents parce que l'assemblée générale a lieu seulement une fois dans l'année ; ce sont les réunions hebdomadaires le dimanche juste après le culte. Lorsque ce cas survient, une annonce est faite par l'officiant pendant le culte. Les incitants : c'est ce qui pousse les gens à s'engager à fond dans les activités. Ils sont de deux ordres : un incitant matériel ou financier et un incitant symbolique. Le premier concerne le bonus ou la ristourne que chacun des membres a à la fin de chaque récolte et qui aide à chaque rentrée scolaire les parents pour l'achat des fournitures et de l'uniforme pour les enfants. Ceci est une charge de moins quand on sait que dans beaucoup de localités, des enfants abandonnent l'école faute de fournitures scolaires et d'argent pour payer les frais de scolarité. L'incitant symbolique, c'est l'initiatrice du projet de fondation de l'association par le don de sa personne. C'est un symbole pour les villageois qui les motivent individuellement dans la mesure où ils sont impressionnés par son dévouement pour une cause *a priori* qui ne la concerne pas. Mais, elle donne au groupe plus qu'elle ne gagne ; elle joue le rôle de leader charismatique. À titre d'exemple, citons cette allusion d'un villageois : « *Pour que quelqu'un t'aide à mettre ta charge sur la tête, il faut qu'il te voie l'avoir sur les genoux, que tu souffres pour la mettre sur la tête avant qu'il ne t'aide* ». Sur cette même rubrique, il y a le chef de village comme incitant symbolique par sa présence et sa participation aux activités. Beaucoup pensent que si ce dernier s'engage, c'est que cela valait la peine et se demandent : « Alors pourquoi pas moi ? ». Ainsi par cette représentation symbolique dans les instances de l'association, il joue le rôle de leader à la fois charismatique et symbolique. Dans le groupe, les départs, les sanctions et les exclusions. Ils sont rares et cela peut s'expliquer par la jeunesse de l'association. D'après nos informations, deux personnes seulement ont quitté l'association ; il s'agit du catéchiste et de sa femme, selon la présidente à cause de leur affectation. Mais d'après d'autres sources (plus précisément la trésorière), ils se sont exclus eux-mêmes de l'association

parce qu'ils n'ont pas remboursé le prêt contracté auprès d'elle. La preuve en est qu'avant ce problème de remboursement, quand bien même ils sont partis, ils revenaient assister à chaque assemblée générale, dit-elle ; c'est donc le non-paiement qui est la cause de leur départ et par conséquent une sorte de sanction indirecte : leur propre exclusion. Sur le concept de développement, en tenant compte de l'environnement dans lequel évolue cette association et de son implantation, on peut dire que les membres ont compris ce concept même s'ils ne le traduisent pas en langage élaboré. À titre d'exemple, citons cette illustration d'un membre : « *Il y a quelques années, à la rentrée, j'avais des soucis pour mes enfants de nos jours, c'est un lointain souvenir ; peut-on demander encore mieux ?* ». Un autre membre dit : « *A l'allure où vont les choses, nous serons en mesure de payer nous-mêmes notre propre voiture pour le transport des passagers, qui va nous procurer des revenus substantiels, alors nous aurons notre propre moulin qui nous permettra de moudre moins cher le bol de maïs qui coûte cher ici aux femmes et un forage d'eau qui évitera les longues distances aux femmes avant d'aller chercher de l'eau* ». Ces différents propos montrent que les membres de l'association ont une idée dynamique sur l'évolution des choses dans leur milieu, le désir de faire disparaître les obstacles qui les empêchent de s'auto-suffire. Si nous partons du fait que les actions de développement le plus souvent aboutissent à une transformation sociale et à un changement, il faut dire que Tso Nakle est une association en construction, porteuse d'un modèle de développement, qui combine deux objectifs : les activités de développement et l'expérience du groupe lesquels se fondent sur les différentes stratégies et apprentissages orientés vers la transformation sociale. Concernant ses contacts avec l'extérieur : par rapport aux autres associations qui existent dans beaucoup de localités dont les membres n'ont autre chose "sur les lèvres" que les financeurs, celle-ci n'a aucun contact avec l'extérieur, elle s'appuie sur ses activités et sur ses propres moyens matériels et financiers ; ce qui fait d'elle une association autonome. Certes, il existe une personne venue de l'extérieur, celle qui a eu l'idée d'une création de l'association mais étant elle-même membre, elle ne peut être considérée comme étrangère à

celle-ci. Pourquoi cette association a-t-elle échoué dans ses premières activités ? D'abord parce que ce qu'elle cultivait n'était pas un produit consommable dans la région ensuite le partage des récoltes était mal organisé certains profitant plus que d'autres. Cela a fait changer le système de partage qui n'était plus en nature, mais en argent comptant offrant une meilleure garantie d'équité.

-La culture d'ignames est un succès : l'igname considérée comme les pommes de terre, version tropicale est consommée dans la région, mais aussi chaque membre du groupe a son champ et consomme ce qu'il produit. Il y a un équilibre entre la production et la consommation mais cet équilibre est précaire. L'igname qui vient en complément constitue le plus du groupe et lui permet d'avoir un pécule après la récolte. Ce supplément peut être vu comme le début d'un déséquilibre entre la situation traditionnelle du milieu marquée par une production traditionnelle et leur nouvelle situation marquée par l'évolution de la production et de la consommation. Cependant, cette production est faible et ne peut provoquer un déséquilibre important.

### VIII.1.3-Enjeux théologiques et analyse évaluative

Cette association appartient à la mouvance communément appelée les Comités Villageois de Développement (CVD) ; trois facteurs permettent d'expliquer son émergence dans une communauté rurale. La richesse de son environnement naturel, qui a permis et qui permet encore aux populations locales de subvenir à leurs besoins. Ensuite, un autre atout, et non des moindres, qui a contribué à son développement et à sa prospérité : la culture des dons de charité, héritage de la religion chrétienne à laquelle tous les membres de l'association selon les statuts non écrits doivent appartenir, et de la perpétuation de la culture de l'entraide qui consiste en un secours mutuel entre les membres. Enfin, une tendance très poussée à l'action collective ; il s'agit de choisir une journée dans la semaine pour des activités de développement communautaires et d'intérêt général. Cette association a été fondée pour la recherche du bien commun de ses membres. Ce bien commun tient compte de deux choses qui s'influencent : l'individu et la communauté. L'individu s'ouvre à la communauté dans sa pensée,

son action et sa sensibilité et la communauté entretient l'individu à travers ses structures. Ce processus est mis en mouvement à travers des valeurs chrétiennes qui sont résumées dans cette parole biblique : « Lève –toi et brille », le résumé de Matthieu 4/14 . Elle est la devise du groupe, et traduit deux choses : dynamisme et exemplarité. Dynamisme pour signifier un mouvement d'effort, que l'on retrouve en filigrane derrière la formule : « Lève –toi » et l'exemplarité que l'on retrouve derrière le mot : « Brille » et qui signifie celui dont les actes et les paroles doivent servir de modèle partout où il se trouve.

Dans la pratique, cette exemplarité se traduit de différentes façons : la mise en pratique du message biblique qu'on retrouve dans l'exemple, cette allusion d'un villageois : « *Pour que quelqu'un t'aide à mettre ta charge sur la tête, il faut qu'il te voie l'avoir sur les genoux, que tu souffres pour la mettre sur la tête avant qu'il ne t'aide* ». C'est aussi l'abandon du partage inéquitable, le don gratuit des tubercules par des volontaires en vue d'augmenter le stock de tubercules disponible pour la saison suivante. On peut ajouter que les membres de cette association pratiquent la tempérance et la modération dans leur comportement ; ce qui se traduit par ce propos : « *Il y a quelques années, à la rentrée, j'avais des soucis pour mes enfants de nos jours, c'est un lointain souvenir ; peut-on demander encore mieux ?* ». Mais, ils mettent leur foi de chrétien au service de ce qu'ils font. On le remarque derrière les propos d'un autre membre qui dit : « *A l'allure où vont les choses, nous serons en mesure de payer nous-mêmes notre propre voiture pour le transport des passagers, qui va nous procurer des revenus substantiels, alors nous aurons notre propre moulin, qui nous permettra de moudre moins cher le bol de maïs qui coûte cher ici aux femmes et un forage d'eau qui évitera les longues distances aux femmes avant d'aller chercher de l'eau* ». On le retrouve dans les deux types d'investissement : un investissement en capital et un investissement humain. L'investissement en capital a été fait par l'initiatrice du projet, et l'investissement humain est venu de tout le groupe encouragé par la créatrice de l'association et le chef du village. La prise de conscience des membres du groupe, en faisant des activités de l'association une affaire personnelle, a augmenté le rendement du travail parce que chacun



se préoccupe d'elle comme d'un bien propre. Tout cela est renforcé dans les symboles que sont le temple et l'Eglise, qui ont servi comme un cadre de constitution et de réunion de l'association. Ils sont des gages pour les membres de l'association que Dieu est leur seul témoin et celui en qui ils placent leur confiance.

#### VIII.1.4-Résultats

Les activités de cette association font partie de ce que l'on appelle les initiatives d'économie sociale et populaire.<sup>390</sup> Le groupe a bénéficié de trois atouts qui sont d'une importance capitale : d'abord par le travail volontaire de ses membres, ensuite l'avance des fonds nécessaires pour l'exécution des travaux par l'un des membres au lieu de les chercher comme d'habitude auprès de l'État ou des bailleurs de fonds et enfin, il a bénéficié des avantages de certains membres qui ont mis leurs expériences et leurs qualifications professionnelles au service du groupe dans le domaine des activités économiques et commerciales. Il s'agit de l'initiatrice du mouvement et du chef de village. Ils ont exercé une grande influence sur la mentalité des membres en leur faisant prendre conscience de leur rôle dans l'association : cela a fait naître un optimisme dans le groupe, lequel a été symboliquement évoqué par l'achat d'un moulin ou d'une voiture pour le transport qui ont pour finalité de réduire les difficultés de la vie dans la région. L'agrégation de ces volontés individuelles a eu des influences bénéfiques sur leurs activités : la sortie du processus traditionnel de production, l'agriculture de subsistance, c'est-à-dire la production en vue de la consommation pour une production de masse. Un autre effet bénéfique est l'augmentation de la production, qui leur a permis d'avoir un compte d'épargne, d'avoir de l'argent pour satisfaire quelques besoins. Cependant, cette augmentation de la production reste faible faute de techniques appropriées dans les activités de production. En réalité, ils font le travail comme cela se fait toujours dans la

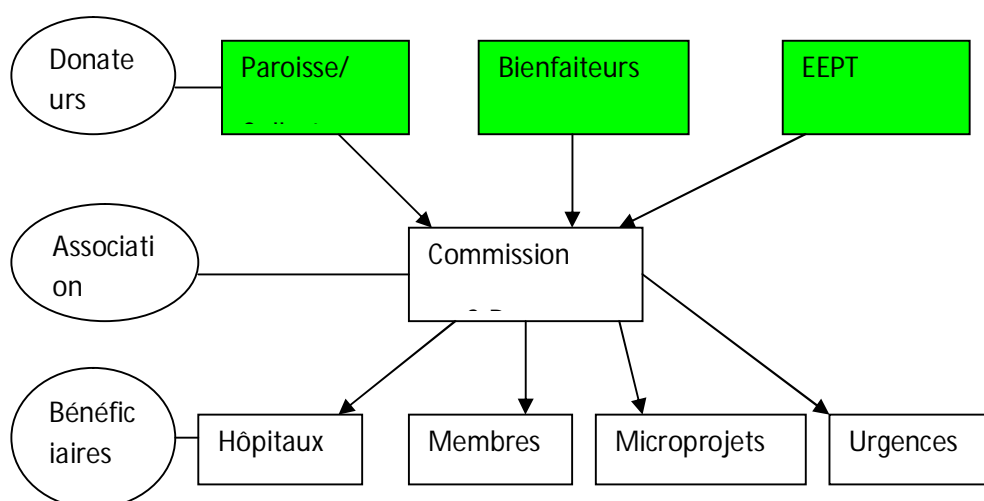
---

<sup>390</sup> Ces activités couvrent les secteurs socio-économiques : le commerce, les microfinances, le transport, l'agriculture, l'éducation, etc. Elles peuvent être formelles ou non.

localité. La légère amélioration est due à l'investissement en capital et à la mutualisation de la force humaine des membres de cette association, traduisant ainsi l'idée selon laquelle «l'union fait la force». Cela a fait évoluer la situation, sans toutefois entraîner une cassure entre le système de production traditionnelle et le nouveau système impulsé par les activités actuelles de l'association, même s'il y a une volonté manifeste de développement. Il y a un accroissement de la production et par conséquent un progrès économique. Cependant, ce rendement n'est pas assez élevé pour permettre à la population de s'autosuffire. La production est juste à la limite parce que l'association manque de moyens techniques et de professionnalisme, et les stratégies qu'elle utilise sont des agrégations de stratégies individuelles venant du milieu paysan. D'abord, la production est faible : cela est dû au nombre d'heures que les membres de l'association consacrent à cette activité qui elle-même dépend des périodes de culture. Le travail de production se fait selon le rythme des pluies qui commencent en février ; les ignames sont plantées à ce moment-là et les premières récoltes ont lieu en septembre ou en octobre. Une fois les tubercules d'ignames plantés, les gens ne font plus rien et attendent la saison des récoltes. Ensuite les techniques de culture sont rudimentaires, le plus souvent le travail se fait à la main par l'usage de la houe, la daba et d'autres instruments aratoires qui ne permettent pas d'aller rapidement. Si l'on part du fait que le progrès technique et l'accroissement du volume de la production peuvent provenir de diverses sources, matières premières, travail humain, investissement, dans cette association, le progrès technique vient de la combinaison de travail humain réalisé par le groupe et de l'investissement financier d'un membre pour l'achat des tubercules d'ignames.

## VIII.2-La Commission Solidarité-Développement.

### Schéma des rapports Commission Bailleurs /donateurs



### VIII.2.1- Historique et objectifs

C'est un regroupement qui évolue dans la Paroisse Francophone Internationale de Lomé (PFIL). Cette paroisse fait partie intégrante de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo. A ses débuts, elle s'appelait Communauté francophone pour la distinguer de la communauté ewephone. La naissance de la Commission est liée à l'émergence de cette Communauté francophone qui deviendra Paroisse Francophone Internationale de Lomé. Ce statut est venu d'une expérience pilote : il a été remarqué que chaque paroissien en participant à hauteur de 600 Frs CFA (93 centimes d'euro) chaque année à la caisse centrale de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo pouvait permettre à cette dernière d'être autonome sans aide extérieure. La mise en pratique de cette initiative et sa réussite ont conduit les autorités de l'Eglise à sa transformation en paroisse autonome alors qu'elle était auparavant rattachée à la paroisse ewephone du Collège Protestant de Lomé Tokoin. C'est dans cette nouvelle paroisse qu'est née la Commission.<sup>391</sup> Elle s'appelle Commission Solidarité-Développement parce que la paroisse à travers son conseil paroissial a voulu mettre en œuvre la propagation de la Bonne Nouvelle en théorie et en pratique. Ainsi, les responsables de ce conseil paroissial ont donné au groupe la possibilité de mettre en pratique cette vision des choses en lui déléguant une partie de leur compétence. Hormis ce fait, elle répond aux critères d'une association. Elle a vu le jour officiellement en 1989 au lancement des activités de ladite paroisse, laquelle bénéficie d'un statut particulier parce que le français est sa langue de travail, contrairement aux autres paroisses du pays où le culte est en éwé au Sud et en Kabye au Nord. Selon un responsable de cette paroisse, « *Dieu qui a conçu, créé cette paroisse au sein de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo, lui assigne le but de rassembler en un seul corps tous ceux qui s'expriment en langue française. L'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo est une Eglise nationale donc togolaise, mais son Dieu, père de notre seigneur Jésus-Christ est le Dieu de tous sans distinction de race. Il a permis la*

---

<sup>391</sup> Elle s'appelle Commission Solidarité -Développement, mais souvent on l'appelle Commission.

*création de cette paroisse francophone pour que tous ceux qui ne comprennent pas les langues togolaises puissent adorer Dieu au Togo avec les Togolais dans leur langue officielle : le français. »<sup>392</sup>*

Paroisse internationale, elle est composée d'une multitude de nationalités ; cette diversité est source de richesse et de force dans le Seigneur. Son organe directeur, le conseil paroissial est élu par les fidèles eux-mêmes et est présidé par le pasteur. Ses objectifs sont les suivants :

-Annoncer la foi en référence à ce texte biblique : « Annoncer la bonne nouvelle aux pauvres, guérir ceux qui ont le cœur brisé, proclamer aux captifs la délivrance, aux aveugles le recouvrement de la vue, pour renvoyer libres les opprimés et pour publier une année de grâce du seigneur » (Luc 4,18b - 19).

-Célébrer la foi : essayer par ses cultes de rester assidu à l'enseignement des apôtres et à la communion fraternelle par la fraction du pain et les prières (Actes 2, 42)

-Mettre la foi en pratique : aider le croyant à donner une signification concrète à sa foi, afin qu'elle se manifeste par les actes (Jean 2,17).

Ses activités sont à la fois spirituelles, socioculturelles et communautaires.

- spirituelles : un culte tous les dimanches à partir de 17 heures pour les adultes, culte des enfants pour les cinq ans et plus également à partir de 17 heures, formation des catéchumènes, études bibliques et réunions de prières.

- socioculturelles : visites et dons aux malades, interventions ponctuelles auprès des démunis.

---

<sup>392</sup> Église Evangélique Presbytérienne du Togo, Paroisse Francophone Internationale de Lomé (PFIL), lettre anniversaire, 5 novembre 1989 - 5 novembre 1994, p.3.

- Communautaires : agapes, sorties, soirées de solidarité en faveur des opprimés et des déshérités, buffets internationaux selon les nationalités, fête des anniversaires, etc. C'est dans cet environnement que se déroulent les activités de la Commission que nous présenterons dans les lignes qui suivent. Il faut dire que par rapport à ce que nous avons dit au début, la Commission a ses activités propres qui à un moment ou à un autre font partie de la Paroisse mais se distinguent au niveau de la conception. On distingue, les actions de Solidarité et les actions de Développement.

Activités de la Commission Solidarité- Développement : c'est une branche d'un ensemble de groupes qui font marcher la paroisse : groupes de femmes, chorale, groupe des hommes, des jeunes, etc. Elle a deux volets d'activités : la solidarité et le développement. Par la solidarité, les membres de la paroisse aident les nécessiteux qui sollicitent des aides ponctuelles, et par le développement, elle essaie dans la mesure de ses moyens d'initier des activités de développement. Ces initiatives sont réservées à tous les membres de la paroisse en principe, mais dans la pratique seuls les membres de la commission prennent part aux activités.

En voici l'organigramme : la commission est composée d'un président, d'un secrétaire et d'un trésorier. Elle a un règlement intérieur et un compte d'épargne où sont déposés ses fonds. Leur décaissement se fait par la signature du président (après approbation des deux tiers des membres de la commission) et du trésorier de la paroisse. Le trésorier du groupe sert d'intermédiaire entre le groupe et le conseil paroissial dans le domaine des finances ; il élabore aussi les différents aspects financiers des projets et regroupe les différents documents comptables du groupe qu'il met à la disposition de ceux qui sont intéressés. Tout membre, le jour de son adhésion doit signer une déclaration d'honneur qui stipule « *qu'il respectera les principes de travail et le règlement intérieur de la commission* », à cause de la confidentialité qui entoure certains dossiers relatifs aux paroissiens en difficulté qui éventuellement peuvent solliciter des aides. La Commission se réunit deux fois par mois les mercredis et quelquefois

exceptionnellement, lorsque les circonstances l'exigent ; le plus souvent, cela concerne les cas de solidarité. Ses membres sont des bénévoles qui travaillent pour la bonne marche de la paroisse d'après leurs convictions de chrétiens.

Les sources de financement : la commission reçoit des dons des bénévoles, du Service des Œuvres de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo et quelquefois des dons en nature comme des vivres, des médicaments ; mais l'essentiel de ses ressources financières provient des collectes de solidarité, collectes organisées une fois par mois au cours de l'office dominical.

#### VIII.2.2- Observations

Elles concernent la vie interne du groupe et ses contacts avec l'extérieur. La commission dès sa création a focalisé ses activités sur le CHU (Centre Hospitalier Universitaire)<sup>393</sup> de Lomé, où ses membres vont de temps en temps fournir de l'aide aux nécessiteux, qu'un aumônier de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo travaillant dans cet établissement a identifiés ou qui se sont manifestés auprès de lui en présentant leur situation.

Un autre axe de ses activités est le développement ; il s'agit de l'octroi de prêts de petits montants aux membres pour leur permettre de mettre sur pied leurs propres activités ou de produire et de les rembourser selon un plan et un délai préalablement négociés entre les deux parties. La commission Solidarité-Développement, à travers ses objectifs, a permis à la communauté francophone, qui était avant un groupe formé pour permettre à ceux qui ne parlaient pas la langue locale d'adorer Dieu, de devenir une paroisse entière grâce au « sous-mains jaune ». Il s'agit d'une initiative d'un pasteur en vue de la solidarité avec toute l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo. Elle vient d'un constat : il a été remarqué que chaque paroissien en participant à hauteur de 600 Frs cfa

---

<sup>393</sup> C'est l'une des premières activités du groupe dont l'agrandissement et l'évolution vont donner naissance à la commission.

chaque année à la caisse centrale de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo, pouvait permettre à cette dernière d'être autonome sans aide extérieure. Cette initiative a été par la suite étendue aux dîmes. Ainsi, au synode de l'Eglise, ce projet a été bien accueilli et acclamé ; ce qui a accéléré son statut par sa transformation en paroisse entière alors qu'elle était auparavant rattachée à la paroisse ewephone du Collège Protestant de Lomé Tokoin.

La communication interne : la commission Solidarité-Développement communique avec la paroisse à travers son président qui reçoit mandat du groupe. La prise de décision se fait lors des réunions ordinaires qui ont lieu deux fois par mois. Les décisions importantes concernant la vie de la Commission et de la paroisse se prennent par consensus ou à la majorité absolue après un débat, lequel présente clairement le cas concerné avec les tenants et les aboutissants des initiatives et si possible des questions et des renvois pour complément d'information.

Environnement : le cadre d'évolution de la Commission Solidarité - Développement n'est pas menaçant parce qu'elle ne fait pas face à une concurrence dans la recherche de fonds comme les autres associations du pays. Ses adhérents ne versent pas de cotisations comme dans les autres associations ; elle reçoit ses fonds de la paroisse et entretient des relations avec beaucoup d'autres institutions de développement à travers la paroisse dont entre autres le service de développement de l'Eglise, qui lui vient en aide de temps en temps par des dons en espèces et en nature.

Environnement culturel : il est très riche à cause de la diversité des membres de cette paroisse, et cela devrait apporter une expérience au groupe. Cependant, cette richesse culturelle ne permet pas beaucoup d'évoluer à cause de l'individualisme qui règne dans cette paroisse, implantée dans une grande agglomération et un centre des affaires, Lomé, la capitale du Togo. Ainsi, même si elle est marquée par le développement du don de charité, le goût pour les actions collectives en vue d'entreprendre pour l'intérêt général ou collectif fait défaut. Cela peut s'expliquer par la diversité des membres de la communauté et



par cette implantation, où chacun se soucie de sa propre prospérité, se contentant de donner sa dîme ou de cotiser à la paroisse le dimanche.

### VIII.2.3 -Enjeux théologiques et analyse évaluative.

Dans cette paroisse composée de plusieurs nationalités, le but est d'adorer Dieu dans une langue commune : le français. Mais c'est un groupe marqué par un individualisme poussé parce que la paroisse se trouve dans une grande agglomération. Ainsi, la Commission est la forme visible de la mise en acte de la parole de Dieu. Elle se fait de diverses façons, par exemple les activités communautaires : agapes, sorties, soirées de solidarité en faveur des opprimés et des déshérités, buffets internationaux selon les nationalités, fête des anniversaires, etc. C'est dans cet environnement que s'inscrivent les activités de la Commission, qui ont pour base le message biblique dont les grandes lignes sont entre autres : annoncer la foi en référence à ce texte biblique : « Annoncer la bonne nouvelle aux pauvres, guérir ceux qui ont le cœur brisé, proclamer aux captifs la délivrance, aux aveugles le recouvrement de la vue, pour renvoyer libres les opprimés et pour publier une année de grâce du seigneur » (Luc 4,18b - 19). Célébrer la foi : essayer par ses cultes de rester assidu à l'enseignement des apôtres et à la communion fraternelle par la fraction du pain et les prières (Actes 2, 42). Mettre la foi en pratique : aider le croyant à donner une signification concrète à sa foi, afin qu'elle se manifeste par les actes (Jean 2,17). Cette parole s'adresse à chacun individuellement ; car chacun a deux aspects unis dans une même personne : « L'autre que nous » et « l'autre en nous ». Dans le premier cas, « l'autre que nous » est notre prochain dans cette assemblée et le second, « l'autre en nous », la prise en compte de la condition d'être, une substitution de l'autre en nous. Pierre Gire le présente comme l'autre « au plus profond de soi, son cri de détresse venant au fond même d'une situation de faiblesse ou de misère et désormais faire place en soi-même, en son intériorité spirituelle, à l'existence blessée de l'autre recourbé sur sa

blessure. »<sup>394</sup> Cette substitution de cet autre en nous est une expérience subjective qui dépend de notre croyance et de notre foi et une expérience intérieure de Dieu en tout un chacun . C'est elle qui en fin de compte détermine l'individu et le porte à faire des actions de solidarité grâce à son jugement personnel. Cette expérience intérieure est sans cesse nourrie par la parole de Dieu, les prédications. A première vue, «ces deux autres » qui se retrouvent dans une même personne paraissent distincts mais s'influencent mutuellement en ce sens que « l'autre en nous » peut parler à « l'autre que nous » et *vice versa* . C'est ce dialogue intérieur qui fait susciter compassion et solidarité pour son prochain et conduit chaque paroissien à contribuer en donnant ; c'est ce qui pousse un paroissien à donner sa dîme ou à participer aux collectes de solidarité. Cette solidarité envers le prochain, dépend de la détermination de tout un chacun. L'agrégation de toutes ces expériences relatives de solidarité, permet à la Commission d'avoir des fonds et une stabilité financière pour ses activités. Si l'on part du fait que la recherche du bien commun qui est la vie peut se décliner concrètement de différentes façons, dans le cas de cette paroisse, il y a lieu distinguer la communauté et les individus qui bénéficient des prestations. La communauté a pris en compte l'individu à travers la Commission qui est son instance de médiation. Cependant, l'individu en retour a porté une entorse à ce processus selon lequel la communauté et l'individu doivent s'entretenir mutuellement. L'individu ici a mis à mal ce processus en violant la Règle d'or : « Ne fais pas à ton prochain ce que tu détesterais qu'il te fût fait ». Sur le plan religieux, il viole le principe de l'altérité qui chez Luc est formulé en ses termes : « Fais aux autres tout ce que tu souhaites qu'il te soit fait » (Luc 6/31) et chez Matthieu « Tout ce que tu souhaites qu'il te soit fait par les autres, fais le pour eux » (Matthieu 7/12). Comme on peut le remarquer, la recherche du bien commun à travers la Règle d'or prend l'aspect de la justice comme une rétribution tandis que les évangiles mettent en scène le désintéressement et le don gratuit. D'autre part, ceux qui dans la paroisse disparaissent sans laisser de

---

<sup>394</sup> Gire P., *L'éthique à l'épreuve de la vie*, Paris, Cerf, 2010, p.356.

traces après avoir bénéficié de fonds nient aussi le bien commun, qui selon Pierre Gire peut prendre la forme d'une violence totalitaire et en se référant à Kant peut prendre la forme du mensonge : « La plus grande transgression du devoir de l'homme envers lui-même considéré comme être moral, envers l'humanité en sa personne, est le contraire de la véracité : le mensonge. »<sup>395</sup> Mais l'auteur ajoute que ce mensonge qui offense se retourne contre son auteur qui perd alors l'exigence de la vérité des rapports humains sur lesquels il projette sa propre perversion. Cela se vérifie dans le cas de la Commission dans la mesure où ceux qui ont bénéficié des avantages et ne donnent plus signe de vie ou mentent, s'isolent de la communauté en perdant en eux ce bien commun qui est dans ce cas l'être et l'avoir.

#### VIII.2.4 Résultats

D'une manière générale, l'association avec le temps évolue ce qui conduit à une transformation sociale et structurelle et par conséquent un à changement des structures sociétales. Il est à remarquer que la Commission évolue, mais ne change pas ses activités ; elle dispose largement de moyens pour effectuer ses activités qui viennent des cotisations dominicales et des dons des paroissiens. Depuis sa création, elle n'a pas réussi à sortir du cadre de la paroisse francophone. On peut noter certes quelques changements mineurs qui n'ont aucune influence sur la vie du groupe ou de la communauté. Cela peut s'expliquer par le développement poussé de l'individualisme dans les grandes agglomérations. Ce qui fait que l'association dispose des fonds nécessaires pour l'accomplissement de ses tâches sans aucune organisation ni stratégies, parce qu'elle manque de ressources humaines nécessaires pour leur mise en œuvre. D'autre part si certains membres le sont par conviction personnelle en vue de participer à une œuvre religieuse, certains sont membres par opportunisme pour profiter des avantages qu'offre le groupe. Des actions ont été entreprises pour le

---

<sup>395</sup> Kant E., *Méthaphysique des mœurs*, t.III., Paris, Gallimard, 1985. cité par Pierre Gire, *Ibid.* p. 168.

développement en vue d'aider certains membres de la communauté ; mais il est regrettable qu'elles n'aient pas eu de succès. La cause principale de cet échec vient du fait que les bénéficiaires ont pensé avoir de l'argent gratuit et qu'ils n'ont de comptes à rendre à personne. Dans le pire des cas, certains bénéficiaires peu délicats n'hésitent pas à abandonner la paroisse après avoir bénéficié de fonds pour un projet de développement, et étant donné l'implantation de la paroisse dans une grande agglomération, il est difficile de les retrouver. Mais cela est dû au fait que la commission n'a aucune politique de formation ; l'expérience du groupe vient des expériences individuelles et quelquefois des anciens membres du groupe, qui de temps en temps interviennent pour rappeler certains principes qui doivent guider le groupe.

### VIII.3 Synthèse de la phase d'émergence

Il existe pendant la phase d'émergence d'une association une multitude de valeurs que les membres ont en commun, ou du moins ont ensemble à partager ou à défendre. Parmi ces valeurs, on peut citer entre autres l'entraide, la solidarité qui sont le plus souvent mises en avant dont la concrétisation dans un projet permet la satisfaction des besoins et un changement social.

#### VIII.3.1- Cas Tso Nakle

L'association Tso Nakle, (selon le chap. 2 sur la description des acteurs), appartient à la catégorie appelée les communautés villageoises de développement. Il s'agit d'un groupement formé par les membres d'une paroisse de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo ayant pour but d'éradiquer la pauvreté en se fondant sur les valeurs chrétiennes. Par rapport à notre découpage sur l'évolution d'une association, le groupement est en phase d'émergence. Sur le plan interne, il est caractérisé par un organigramme aux structures très légères : une présidence, une trésorerie et un secrétariat. L'association a une structure tournante pour l'occupation de ce poste qui n'a qu'une valeur symbolique. Le groupement accorde beaucoup d'importance au

travail de groupe qui trouve sa force dans la persévérance et le dévouement individuel de ses membres. L'une de ses forces pour enrayer la pauvreté est la mise sur pied des activités agricoles qui doivent conduire le groupe d'abord à une autonomie financière, et ensuite à la poursuite d'autres activités. Sur le plan externe, le groupe n'a aucun contact avec les bailleurs de fonds. D'après nos observations, les membres du groupe veulent développer leur milieu à partir de leurs propres efforts, par la capitalisation de leurs expériences à travers leur propre stratégie. Au final, l'originalité de cette association est de développer ce qu'elle a dans son milieu pour réduire la pauvreté. Les aspects concrets de cette transformation ont été :

- l'achat des fournitures pour les enfants des membres du groupe à chaque rentrée scolaire grâce aux retombées des ventes des récoltes,
- l'augmentation des cotisations du dimanche au niveau de la paroisse,
- l'augmentation des membres de l'association et la multiplication des différents projets lucratifs. Ainsi nous pouvons dire que le développement ici a commencé : il y a un léger changement qui marque le début d'une transformation sociale.

### VIII.3.2- Cas Commission Solidarité- Développement

D'après notre classification des acteurs au chapitre 2 de cette thèse, ce groupe appartient aux associations religieuses parce qu'elle est créée à l'initiative d'une paroisse : la Paroisse Francophone Internationale de Lomé, et s'est fixé pour but la solidarité et le développement des chrétiens et de toute la société dans son ensemble.

Sur le plan interne, la Commission Solidarité-Développement est très structurée en cette phase d'émergence ; ce qui donne l'impression en apparence que c'est un groupe bien organisé ayant un niveau élevé de professionnalisation par rapport à une association en phase d'émergence et à ses différentes activités.

Dans la pratique le groupe ne parvient à réaliser que des opérations ponctuelles qui sont des opérations humanitaires : aide aux nécessiteux des hôpitaux, secours pour payer les médicaments, distribution des vivres aux populations pendant les périodes de troubles politiques (précisément les grèves illimitées qui paralysent le pays et beaucoup d'activités). Par rapport aux secteurs de l'économie classique, ses activités sont des services et appartiennent au secteur tertiaire. Cependant, l'une des originalités de ce groupe est la prise en compte à la fois dans ses activités des actions d'urgence (action humanitaire) et des actions de développement. Sur ce plan, elle s'inscrit dans la catégorie des nouvelles formes d'O.N.G dans les pays du Sud, qui conçoivent l'urgence et le développement comme des activités complémentaires. Sur le plan externe, hormis la paroisse qui lui procure des fonds nécessaires pour ses activités, le groupe reçoit de l'aide du *Service de Développement de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo* et des donateurs privés chrétiens de l'Allemagne, grâce aux actions de plaidoyer d'un pasteur expatrié de la paroisse. Sur le plan financier, le groupe parvient à l'équilibre sans trop de difficultés. S'il réussit plus ou moins ses opérations humanitaires, il n'a jamais réussi ses opérations de développement. Les quelques-unes menées qui consistent en de petits projets tels que des ateliers de coiffure, des projets d'élevage ou le financement du permis de conduire de certains jeunes de la paroisse, se sont soldées par des échecs pour les raisons suivantes :

- les bénéficiaires des prêts, une fois les fonds reçus, disparaissent de la paroisse, certains viennent mais disent que le projet a échoué sans le prouver.
- les subventions accordées aux jeunes pour le permis ne sont pas des projets de développement ; ils obtiennent le permis de conduire mais n'ont pas de voiture.
- Le développement des fonds.

Les fonds de dotation de la paroisse ou le capital contribuent au bon fonctionnement du groupe ; ils sont considérés comme des investissements

qu'on doit rembourser même s'il s'agit des fonds de solidarité. Ce remboursement des fonds suppose leur développement et pour cela, il faut un travail, une production et une consommation. Si en principe la production dépend de l'activité effectuée avec ces fonds, comme on le voit cela n'a rien donné ; il n'y a pas eu de développement des fonds alloués. Tout ceci laisse penser que la bureaucratisation excessive ou poussée n'est que sur le papier (en théorie), et que malgré la disponibilité des fonds, les projets de développement ne sont pas couronnés de succès. La cause principale de cet échec est due au fait que le groupe n'est pas homogène dans ses visions sur le développement et vit dans une grande agglomération, marqué par un individualisme et une paroisse fréquentée par des fonctionnaires internationaux, de grands commis de l'État et des diplomates qui ont déjà trop de soucis pour s'occuper du développement du groupe ; en d'autres mots « *chacun vaque à ses occupations*. ». D'autre part, le petit noyau qui se préoccupe des activités est marqué par un amateurisme notoire qui se traduit par le manque d'étude préalable des projets avant leur financement. Si l'on prend le cas du permis de conduire, une étude préalable lui aurait montré qu'on ne peut pas le financer sans demander si le bénéficiaire a une voiture. D'autre part ce projet étant individuel ne s'inscrit pas dans une perspective de réduction de la pauvreté, et par conséquent ne peut conduire au changement devant aboutir à une transformation sociale des structures. Ainsi, les activités de la Commission Solidarité Développement, ne sont pas des activités de développement et de transformation sociale.

Il ressort de notre présentation de ces deux cas d'étude qu'en phase d'émergence, une association fait face à des difficultés majeures qu'elle doit pouvoir régler pour la bonne marche de la structure, indépendamment du fait qu'elle soit fondée par un collectif ou par une seule personne. A cet effet, elle doit résoudre l'épineux problème du « que faire ? » et « comment le faire ? ». Si à l'évidence, les deux questions sont liées, la première vient d'un constat : devant une nécessité, le « que faire ? » répond aux besoins qu'une société a choisi de satisfaire, et le « comment faire ? » L'ensemble des moyens que se donne

l'entité pour satisfaire ce besoin (dans le langage courant certains diront : gérer ou éliminer le problème).

Dans le cas de l'association Tso Nakle, les premières initiatives ont débuté avec le besoin de trouver de l'argent pour l'envoi d'un catéchiste en stage de formation ; et de là s'est posé alors la question : « Que faire ? » La suite de l'histoire s'est tissée au cours de ce même culte : l'un des futurs membres, à partir des ventes de la communauté, a constaté que la communauté n'est pas en fait pauvre. De là aussi la question : « Comment s'organiser, comment le faire ? » L'association n'avait pas d'argent et ne connaissait aucun bailleur de fonds ou donateur (hormis l'initiatrice du projet qui a suivi le mouvement sans grande interférence).

Dans le cas de la Commission Solidarité- Développement, le problème s'est posé de procurer de l'insuline et des médicaments à un malade au Centre Hospitalier Universitaire. Que faire ? Et comment le faire ?

La Commission a pris ses propres fonds pour se procurer des médicaments et la pratique s'est perpétuée dans cette perspective sans changement. Mais dans le sillage de ses actions, l'idée a fait son chemin de promouvoir des activités de développement à travers des microprojets, et la Commission s'est chargée du financement. C'est une sorte d'investissement pour bien mener ses activités. En fait, elle aurait pu évoluer dans la distribution des médicaments en mettant sur pied une petite officine qui se développerait en demandant une petite contribution aux bénéficiaires ; ce qui serait une sorte d'investissement à long terme qui ne sera pas fondamentalement différente d'une structure mutualiste. Mais en recourant à l'aide pour financer chaque fois ses projets dont il n'y a pas de développement des fonds, la Commission, par ses pratiques et ses activités, apparaît comme une structure de redistribution de revenus déjà créés ailleurs sans réel surplus et sans transformation majeure.

Si on part du fait que l'association est amenée par percolation à grandir grâce à ses activités, nous voyons que Tso Nakle a évolué d'après notre observation, à son actif deux champs d'ignames et vit de façon autonome sans aucun apport



extérieur, tandis que la commission n'a pas grandi, et pire encore, elle était obligée de cesser la plupart des activités initiées pour ne s'occuper que des aides ponctuelles, l'une de ses activités de départ. La démarche de Tso Nakle est certes originale, car elle promeut une transformation sociale, mais c'est une démarche qui nécessite du temps, des efforts et de la persévérance. Celle de la commission s'inscrit dans la droite ligne de ce que font la majorité des associations : obtenir de l'aide pour faire travailler la structure. Dans le cas de Tso Nakle, elle peut poursuivre ses activités sans trop de soucis aussi longtemps que la gestion est organisée et rigoureuse. Par contre la commission à tout moment peut cesser ses activités lorsque les fonds et les subventions viendraient à manquer, ou lorsque la gestion ne serait pas rigoureuse comme notre observation le montre.

Ainsi dans la multitude d'associations qui naissent pendant cette phase d'émergence, seule une infime poignée parmi elles parvient à adopter une attitude de transformation sociale comme c'est le cas de Tso Nakle. La grande partie s'inscrit dans le cadre de la recherche des aides matérielles, des subventions et des dons : c'est le cas de la Commission qui n'a pas cherché à les faire fructifier. Tso Nakle : la complexification ou professionnalisation est juste à ses débuts ; l'association en se consacrant aux activités agricoles met l'accent sur le secteur primaire. La culture d'igname lui a permis de dégager des profits lors de la vente, lesquels se sont répercutés sur le pouvoir d'achat des membres du regroupement ; mais cela ne permet pas pour le moment à tous les membres du groupe de dépendre uniquement de cette activité. Cela est dû à la faible production.

La Commission : la complexification ou professionnalisation est juste aussi à ses débuts mais difficile de la repérer parce que les structures de fonctionnement sont déjà plus élaborées qu'on ne le pense ; ce qui n'est pas normal pour un regroupement en émergence dans la mesure où tout est ajustement progressif. Par rapport aux activités, la commission s'est focalisée sur les services, le secteur tertiaire. D'autre part, ses activités sont exercées individuellement et non

pas en groupe. Ce qui fait qu'il y a certes production, mais le rendement est insignifiant, presque nul. Comme on peut le remarquer, l'argent peut jouer un rôle dans le fonctionnement d'une ONG ou d'une association, mais n'est pas l'élément principal. Tout un dispositif et une organisation sont nécessaires pour sa bonne marche. Le cas des deux entités en phase d'émergence le montre bien. Tso Nakle n'a pas de fonds au début, mais le groupe s'est organisé pour produire ; les fonds sont venus après en appui lorsqu'il a fallu augmenter la production ; même à ce niveau le groupe pouvait s'en passer, puisque des volontaires ont fourni des tubercules permettant à l'association de continuer ses activités. Ce mode d'organisation contraste avec celui de la Commission. Cette dernière dispose des fonds, mais n'a pu réaliser ses activités.

De l'étude de ces deux associations émergentes, on déduit trois autres situations, soit au total cinq dont le sort varie selon qu'elles disposent de fonds ou non, et aussi selon qu'elles ont des bailleurs de fonds ou non comme ci-dessous :

- l'association par ses activités est autonome sans dépendre des bailleurs de fonds ;
- l'association par ses activités a voulu être autonome sans dépendre des bailleurs de fonds, mais n'a pas pu tenir et par conséquent disparaît ;
- L'association a des bailleurs de fonds, mais par son manque de professionnalisme ne réussit pas ses activités, et par conséquent a peu d'effet sur la réduction de la pauvreté.
- L'association n'a pas de bailleurs de fonds et par conséquent disparaît,
- L'association n'a pas de bailleurs de fonds et met ses activités en veilleuse en attente de lendemains meilleurs.

## Chapitre IX :

### Les ONG en phase de consolidation

À cette étape, l'ONG a grandi et a atteint une certaine maturité parce qu'elle a acquis des expériences grâce à l'apprentissage organisationnel, et elle est parvenue grâce à différentes stratégies à gérer ou à éliminer plus ou moins les difficultés ; mais cela ne veut pas dire qu'elle fonctionne à merveille. Le problème ne se pose plus en termes de " que faire ?" et " comment faire ? " comme à l'émergence, mais de " comment améliorer " comment améliorer ce "comment faire ?"

La stratégie leur permet aussi d'avancer sur le terrain vers des O.N.G. en cherchant à déconstruire les résultats des partenaires ce qui leur permettra de se livrer à une sélection de qualité dans le futur.

Pour les O.N.G./associations : l'apprentissage leur permet de capitaliser les expériences de terrain, et d'être autonomes par rapport aux bailleurs et donateurs et d'être compétitives par rapport aux O.N.G. sur le terrain.

La stratégie leur permet d'atteindre leurs objectifs en élaborant des formes d'action originale qui peuvent provenir de l'apprentissage et permettre de gérer les ressources rares dont elles disposent.

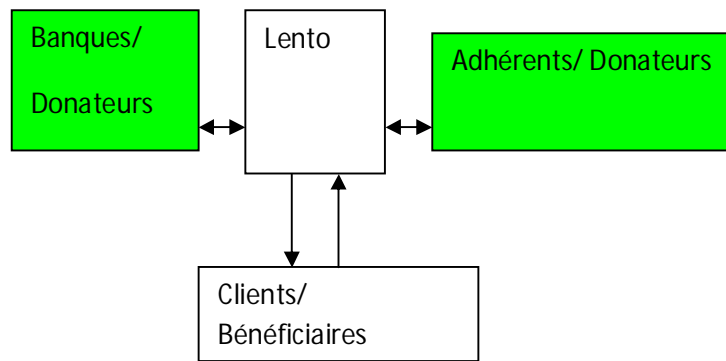
Ainsi, l'apprentissage et les stratégies peuvent permettre à une O.N.G. d'atteindre deux situations :

- avoir la confiance des bailleurs de fonds,
- acquérir l'autonomie et fonctionner de façon indépendante, qu'il y ait apport de fonds étrangers ou pas.

Les deux ONG que nous avons choisies pour notre étude sont Lento (une institution de microfinance), et ACDI (Action Chrétienne Pour Le Développement Intégral) ; nous les étudierons suivant cet ordre.

### **IX.1- Lento**

## Schéma des rapports Lento Bailleurs /donateurs



### IX.1.1-Historique et objectifs :

Lento est à la fois une ONG et une coopérative de microfinance<sup>396</sup> opérant selon les lois en vigueur au Togo. D'après son Directeur, « *elle a été initiée par un groupe d'agents économiques chrétiens, soucieux de contribuer à la réduction* »

<sup>396</sup> En général, cette entité regroupe les unions de crédit, les coopératives, les institutions financières non-bancaires (IFNB), les caisses villageoises et certaines ONG. Les organisations informelles opèrent à l'extérieur de la réglementation et la supervision gouvernementale et comprennent notamment les prêteurs usuraires, les collecteurs de dépôts, les groupes de crédit solidaire, certaines ONG, les associations de crédit et d'épargne rotatives (ROSCA), les associations cumulatives d'épargne et de crédit (ASCA) et les prêts d'amis ou de membres de la famille.

*de la pauvreté qui mine le développement du pays* ». Comme association et institution de microfinance, elle a pour vocation de faciliter le regroupement des populations défavorisées et de leur permettre un accès facile aux crédits pour le développement des activités génératrices de revenus. Cela passe par la mobilisation des épargnes et l'octroi de crédits aux membres. Sur le plan national, elle appartient à l'association des institutions et des agents ou initiateurs économiques regroupés en une union nationale.<sup>397</sup>

A l'instar de toutes les institutions de microfinance au Togo, elle est régie par la loi n°95-014 du 14 juillet 1995 et par son décret d'application n°96-038 du 10 avril 1996 portant organisation et fonctionnement des Institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit sous la tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances.<sup>398</sup> D'après son directeur, la coopérative évoluait "sous le parapluie" d'une autre organisation de microfinance, mais à cause du changement des lois depuis le 31 décembre 2010 dans le cadre de l'harmonisation des institutions de microfinance, stipulant que toute structure de microfinance devrait se faire enregistrer et celle qui existait devrait être régularisée, ils se sont précipités pour faire son enregistrement au risque de perdre leur autorisation. Selon *African microfinance transparency*, cette

---

<sup>397</sup> L'un des objectifs est de défendre ses intérêts, le lobby auprès des pouvoirs publics, et surtout la lutte contre l'effet cavalerie tant redouté par les institutions de microfinance. Cela consiste à contracter un prêt dans une institution de microfinance pour rembourser un autre prêt (souvent en souffrance) contracté dans une autre institution de microfinance. Or, comme les institutions de microfinance ne créent pas de monnaie, c'est l'argent liquide qui sert à financer leurs opérations. Pour éviter les risques de cavalerie, des associations professionnelles d'institutions de microfinance mettent en place des centrales de risque où sont déclarés les incidents de paiement.

<sup>398</sup> Dans un entretien avec le responsable de Lento, il s'est glissé dans ses explications cette expression : « Lento est sous tutelle du Ministère de l'Economie et des Finances, d'où elle mènera des démarches nécessaires pour l'obtention de son agrément » ; notre curiosité pour en savoir plus a été payante.

disposition a été prise pour améliorer la structure des institutions de microfinance en vue de leur permettre de mobiliser de l'épargne. Cette disposition a été incorporée dans la loi PARMEC qui a subi des modifications pour faire en sorte que les institutions financières qui ne sont pas des coopératives soient également autorisées à mobiliser des dépôts.<sup>399</sup>

### Objectifs et missions

Ses objectifs et ses missions sont :

- collecter l'épargne de ses membres ;
  - gérer cette épargne au moyen des comptes d'épargne ouverts pour tout membre dans ses registres comptables ;
  - assurer le placement de l'épargne des membres ;
  - consentir du crédit à des conditions favorables et raisonnables ;
  - donner des cautions bancaires ;
  - contracter des prêts en vue d'accroître les possibilités de financement ;
  - combattre la pratique de l'usure ;
  - favoriser la solidarité et la coopération entre les membres ;
  - promouvoir l'éducation économique, sociale et coopérative de ses membres.
- Structuration et zones d'intervention. Lento a un statut juridique d'association d'épargne et de crédit. Sa zone d'intervention est en principe tout le territoire togolais, mais dans la pratique, elle est limitée seulement à la ville de Lomé et à ses environs. Selon le directeur, cette limitation des activités à la seule ville de Lomé est due à l'absence de moyens financiers.

---

<sup>399</sup> African Microfinance Transparency, « Analyse Transversale des Performances des institutions de microfinances africaines », 4e édition, octobre 2012. C'est un observatoire de la microfinance.

- Activités et public cible. Ses activités sont essentiellement d'ordre financier : collecte de l'épargne, distribution de crédits à la population selon le règlement intérieur de la coopérative. Le public cible est en général l'ensemble des populations des localités d'intervention et en particulier les personnes physiques et morales menant des activités génératrices de revenus, les commerçantes, commerçants, les groupements de femmes et les professions libérales. Accessoirement, elle effectue des activités de formation et d'appui-conseil aux membres.

Environnement économique et social. Elle est implantée à Terrainvito, un quartier de la ville de Lomé. Le contexte économique et social actuel marqué par un ralentissement général des activités dû à la situation politique du pays ne favorise pas le développement normal des activités parce que le pouvoir d'achat des différents acteurs économiques est non seulement relativement bas, mais n'augmente plus. Ceci amène les institutions financières et les institutions de microfinances, à observer une certaine prudence dans leurs engagements. Cependant, d'après le responsable de l'institution, il existerait « des lueurs d'espoir » au niveau de son institution grâce à l'évolution enclenchée par les Accords de Politique Global,<sup>400</sup>(APG) dans le processus démocratique au Togo. Organigramme : il est commun à toutes les institutions de microfinance de type mutualiste, coopérative d'épargne et de crédit. C'est un Groupement de personnes, doté de la personnalité morale, sans but lucratif, à capital variable, fondé sur les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle et ayant principalement pour objet de collecter l'épargne de ses membres en vue de leur consentir du crédit grâce à un système de mutualisation. Il se présente comme suit (voir ci-dessous) :

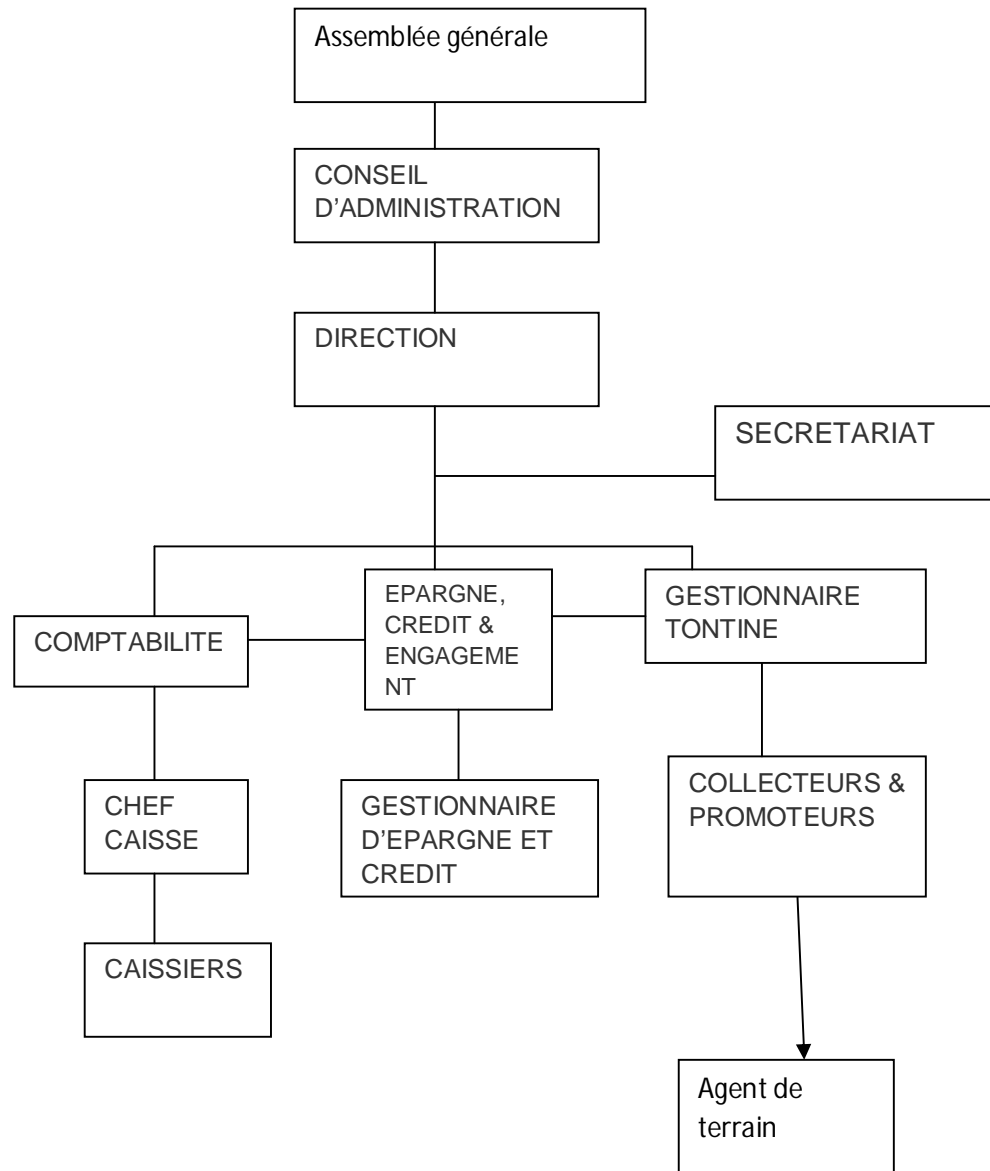
---

<sup>400</sup> Il s'agit d'un accord négocié pendant une longue période suite au déficit de démocratie au Togo, et signé le 20 août 2006 à Lomé entre les partis au pouvoir, l'opposition et la société civile pour la paix civile.



## Organigramme Lento

Source : direction 2011



L'administration de Lento est assurée par ses membres ; comme toute coopérative, elle est dotée des organes d'administration préconisés par la Loi. Elle comporte deux types d'instances : les instances de décisions et les instances d'exécution. Les instances de décisions comportent l'assemblée générale, le comité de crédit et le conseil de surveillance. Les membres sont élus par les membres/sociétaires lors de l'Assemblée Générale Ordinaire de Lento.

Assemblée générale : elle est l'instance suprême d'une COOPEC. Elle est constituée de l'ensemble des membres ou de leurs représentants. L'assemblée générale peut prévoir la tenue d'assemblées de secteurs, dont elle définit les modalités de fonctionnement. Elle a pour compétence de : s'assurer de la saine administration et du bon fonctionnement de l'institution ; modifier les statuts et le règlement ; élire les membres des organes de l'institution et fixer leurs pouvoirs ; créer des réserves facultatives ou tous fonds spécifiques, notamment un fonds de garantie<sup>401</sup> ; approuver les comptes et statuer sur l'affectation des résultats ; adopter le projet de budget ; fixer, s'il y a lieu, le taux de rémunération des parts sociales ; définir et adopter la politique de crédit et de collecte de l'épargne de l'institution ; créer toute structure qu'elle juge utile ; traiter de toute autre question relative à l'administration et au bon fonctionnement de l'institution.

Conseil d'administration : il veille au bon fonctionnement et à la bonne gestion de Lento. Il assure le respect des prescriptions légales, réglementaires et statutaires ; il définit la politique de gestion des ressources et rend compte périodiquement de son mandat à l'assemblée générale ; veille à la loi sur l'usure et d'une manière générale met en application les décisions de l'assemblée générale.

---

<sup>401</sup> fonds de Garantie : fonds généralement bloqués sous forme de *Compte à Terme* ouvert dans les livres d'une Institution Financière. Ce compte dont le titulaire est souvent un bailleur de fonds sert à garantir une partie ou la totalité d'un portefeuille de prêts accordés à des emprunteurs ciblés.

Comité de Crédit : il est l'organe de gestion de la distribution du crédit. Il rend compte de sa gestion au conseil d'administration.

Conseil de Surveillance : il surveille la régularité des opérations de toute l'institution, du fonctionnement des autres organes et du contrôle de la gestion. Il n'est, pour le moment, pas opérationnel.

Hormis le Conseil de Surveillance qui n'exerce pas ses prérogatives par manque de cadres qualifiés, les autres organes sont opérationnels et appuient la direction technique. Ils se réunissent régulièrement et analysent les problèmes de la caisse. Des formations périodiques sont organisées à leur intention, afin de les rendre plus efficaces dans leur mission.<sup>402</sup>

Direction générale : c'est l'instance d'exécution ; composée de 6 employés permanents et de bénévoles. Mais la gestion quotidienne de la caisse est assurée par une équipe de 16 agents dont la composition est la suivante :

- 1 directeur
- 1 secrétaire
- 1 agent de crédit
- 1 comptable
- 1 caissière
- Responsable Tontine
- 10 agents de collectes
- 1 agent de soutien

Gérant de Caisse : il accompagne techniquement les Organes de gestion dans leur prise de décision.

---

<sup>402</sup> La formation est faite par le PASMEC (programme d'appui aux structures mutualistes d'épargne et de crédit) et le PARMEC (programme d'appui à la réglementation des mutuelles d'épargne et de crédit).

Agent de tontine : responsable technique chargé de conseiller la direction sur les méthodes de collectes de l'épargne.

#### - Moyens et Sources de financement de Lento

Par moyens et sources de financement, nous entendons tout ce qui contribue à faire marcher la structure sur le plan financier. D'une manière générale, on distingue entre autres les recettes, les fonds de mobilisation, les subventions et les fonds de crédit.<sup>403</sup>

#### Les recettes

On distingue les dépôts "à vue" et les dépôts rémunérés ou non : il s'agit des fonds qui peuvent être retirés partiellement ou totalement à tout instant ; les dépôts à terme, qui sont des fonds déposés pour une durée fixée à l'avance et qui rapportent un intérêt, à condition que le client titulaire du compte ne retire pas l'argent avant l'échéance (habituellement fixée entre un et douze mois). Il fait l'objet d'un établissement de contrat où sont inscrites toutes les dispositions relatives à la durée, au montant, au taux et aux conditions de rupture et de reconduction. Il y a aussi les cotisations et contributions obligatoires, recueillis par Lento auprès de ses membres (clientèle) avec le droit d'en disposer dans le cadre de son activité, à charge pour lui de les restituer à la demande des déposants selon les termes préalablement convenus.

#### Les fonds de mobilisation

En règle générale, sur le plan économique, les institutions de microfinance n'ont pas de pouvoir de création monétaire. La mobilisation de ressources financières

---

<sup>403</sup> La zone UEMOA (Union Economique et Monétaire Ouest Africaine) et la Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) dont le Togo est membre sont les instances qui réglementent tout en matière de finances et veillent sur les circuits dans le cadre des programmes PASMEC et PARMEC.

est fondamentale pour la réalisation des objectifs et des plans d'affaires ; elle est la première source grâce au système des tontines. Cette mobilisation peut avoir pour base des sources de financement internes et externes. Les sources «internes» sont les apports des membres des institutions de microfinance mutualistes, le capital, les apports des associés, l'épargne forcée en guise de garantie des crédits, éventuellement l'épargne libre, et l'autofinancement. Les sources externes de financement sont des lignes de crédit ouvertes par les bailleurs de fonds bilatéraux et multilatéraux, les banques de développement et parfois des dotations de l'Etat. De nos jours, avec le développement de la coopération non- gouvernementale, les coopératives font de plus en plus appel à des donateurs privés, à des Eglises et autres organisations confessionnelles. Cette mobilisation des fonds étant le socle des coopératives, une faible mobilisation des ressources a des conséquences sensibles sur les activités de toute la coopérative.

#### Le fonds de crédit

Il regroupe les bénéfices réalisés au cours des activités antérieures de la coopérative et des prêts bancaires contractés auprès des banques privées de la place. En général, dans la pratique des institutions de microfinance, il doit être recherché par la structure elle-même (Lento) auprès de partenaires financiers intérieurs et extérieurs. En Afrique, dans la zone UEMOA, les activités de microfinance sont régulées par la loi PARMEC ; cette loi offre la possibilité aux coopératives de cette zone, de collecter l'épargne de leurs membres. C'est la principale source de financement des activités de crédit dans cette zone ; le recours aux autres formes de financement est strictement réglementé.

**Tableau 1 Environnement dans lequel évoluent les institutions de microfinance au Togo**

<b><i>OPPORTUNITES /Forces</i></b>	<b><i>MENACES/faiblesses</i></b>
<p>-la majorité de la population ne vit que du commerce et elle a plus besoin de financement ;</p> <p>-Talento est l'une des structures au Togo qui s'intéressent au bien-être socio-économique des femmes et aux jeunes filles spécialement dans le monde commercial ;</p> <p>-la clientèle potentielle est relativement élevée et en croissance ;</p> <p>-la clientèle est assez stable ;</p> <p>-le niveau de formation et de professionnalisme élevé des dirigeants ;</p> <p>-La maîtrise peu à peu de la notion de l'épargne et de la capitalisation des ressources financières</p> <p>-Talento sera très active dans le monde de la microfinance au Togo, de par sa soumission à la stratégie nationale de microfinance.</p> <p>-La reprise de la coopération économique entre l'UE et le Togo.</p>	<p>- l'environnement politique et économique du pays est assez précaire, ce qui influe sur la productivité des commerçants et donc sur leur capacité d'absorption de crédit ;</p> <p>-la concurrence des autres IMF, mais aussi des banques commerciales qui s'intéressent également à la population cible ;</p> <p>-l'amateurisme parfois observé, rendant le terrain encore plus hostile du fait des « dégâts » causés par certaines IMF ;</p> <p>-le faible taux de pénétration du marché ;</p> <p>-la difficulté de lever des financements auprès des banques et des partenaires extérieurs pour satisfaire le besoin en financement de la population ;</p> <p>-la non maîtrise du marché ;</p> <p>-le niveau d'alphabétisation de la population relativement faible.</p> <p>-La hausse du prix des produits de première nécessité entraînant la faiblesse du pouvoir d'achat synonyme de la faiblesse de l'épargne</p> <p>-La crise financière qui secoue le monde actuellement</p>

Source : Direction Lento 2011

Consolidation par anticipation : une imbrication des pratiques des phases d'émergence et de consolidation.

Lento est une coopérative de par son fonctionnement et son apparence extérieure. Mais comme structure de développement, c'est une association intermédiaire dont le rôle est la fourniture de moyens (fonds) à ses membres sous forme de crédits, pour la satisfaction de leurs besoins. Les membres participent, à la constitution du capital d'investissement par une mobilisation de l'épargne. Elle se fait sous forme de collecte préalable de fonds (investissement, épargne) et de redistribution de crédits à ceux qui en ont besoin. Le besoin peut avoir pour finalité, une consommation personnelle ou le soutien à d'autres activités en vue d'augmenter la production. On parle dans ce cas d'activités génératrices de revenus. Ce dernier cas nous intéresse pour deux raisons : d'abord parce que nous cherchons à voir comment se font les ajustements entre une coopérative, ses membres et les consommateurs en vue de réduire la pauvreté, et ensuite comment fonctionne le système informel parce que beaucoup n'ayant pas accès au système bancaire classique, épargnent de l'argent en vue de mettre sur pied une activité pouvant leur rapporter des revenus. Comme coopérative, cette spécificité veut qu'elle se développe à travers des transactions dont la grande partie est composée des dépôts des adhérents et des bénéfices des opérations (prêts aux autres clients). Les organismes de microfinance par leurs prestations permettent à leurs adhérents de générer des revenus à travers l'épargne-crédit ou le crédit-épargne. Il s'agit de stratégies dont se sert l'organisme ou l'association pour évoluer et satisfaire ses clients. Lorsque la coopérative évolue, ses stratégies d'épargne et de crédit se complexifient ; ceci l'amène à une amélioration de la qualité de l'offre aux clients. Elle se traduit par une demande de crédits par des membres, un taux de pénétration du public cible et la multiplication des caisses d'épargne locales (COOPEC). Les membres demandent plus de crédits parce que c'est le crédit en réalité qui les pousse dès le début à investir dans la coopérative ; beaucoup

n'ayant pas accès au système bancaire classique. Comme nous l'avons évoqué, les activités de Lento sont des moyens permettant aux adhérents de satisfaire leurs besoins. Dans l'ensemble, il faut dire que si pendant la phase d'émergence, un membre ne peut prétendre qu'à ce qu'il a épargné, et si la coopérative ne met à la disposition de ce dernier que ce qu'il a épargné, cette tendance s'inverse pendant la phase de consolidation : l'épargne (ici la tontine) connaît un ralentissement et le crédit une augmentation à cause des demandes. L'ensemble nous donne un dispositif de fonctionnement à trois étages :

- la coopérative met des moyens à la disposition de ses membres,
- les membres grâce à ces moyens produisent pour la consommation,
- les consommateurs, naturellement, consomment et augmentent la production.

#### IX.1.2- Observations

Pendant la phase de consolidation, le capital humain change peu à peu ; l'ardeur au bénévolat diminue progressivement au profit de la professionnalisation du travail. Cette professionnalisation vient du changement de la structure de la coopérative à cause de l'augmentation de ses activités. Concrètement, les agents bénévoles de la phase d'émergence deviennent les agents de collecte de tontine en phase de consolidation. Par exemple, l'initiateur qui était au début un coordonnateur bénévole devient le directeur général. Sur le fonctionnement en général, il y a une hausse de la demande de crédits ; elle est due à une augmentation de la production des membres et l'on comprend qu'à cette étape, c'est le crédit qui est déterminant et non l'épargne. Face à cette inversion dans le processus de fonctionnement, la coopérative doit en principe répondre par des décaissements de fonds. Mais, cela suppose qu'elle ait des fonds nécessaires pour satisfaire les clients, lesquels proviennent des fonds de réserve accumulés, des bénéfices engrangés par la coopérative, des bailleurs de fonds et parfois des subventions de l'Etat. Il faut aussi dire qu'au niveau des opérations, la forme et la taille de l'institution influencent sa rentabilité. Les plus



grosses institutions de microfinance ont tendance à être plus efficaces (les charges d'exploitation sont plus basses par rapport au portefeuille brut moyen), ce qui reflète un niveau de maturité plus important. Les institutions plus petites ont plus de difficultés à améliorer leur structure et leur marge nette. Il existe une relation inverse entre le ratio des charges d'exploitation et le montant du prêt moyen ; les institutions de microfinance qui proposent des prêts plus importants ont des charges d'exploitation plus basses. Cela signifie qu'il est plus coûteux d'accorder des petits prêts que des grands. Cela est la conséquence de la professionnalisation ; les coopératives de microfinance qui réussissent bien leur phase de démarrage et de consolidation se commercialisent et ressemblent de plus en plus à des banques privées. Ceci a pour inconvénient l'éloignement de l'objectif premier du groupe qui est la réduction de la pauvreté.

#### IX.1.3- Enjeux théologiques et analyse évaluative

La singularité de ce cas est que la coopérative n'est pas enregistrée comme une association religieuse ; seule l'appartenance chrétienne des membres leur permet de dire qu'elle est religieuse. Pour le reste, c'est une coopérative qui regroupe des chrétiens dont l'objectif est la réduction de la pauvreté à travers la microfinance par la mutualisation des fonds des membres et l'octroi du crédit aux membres nécessiteux. Dans cette mutualisation des fonds en vue de la réduction de la pauvreté, l'autre, le prochain joue un rôle déterminant, aussi petit qu'il soit à l'instar des autres coopératives de microfinance. Comment cette coopérative a-t-elle su mettre les valeurs chrétiennes dans l'exercice de ses activités ? C'est dans ce cadre que Lento doit être analysée. Concrètement, chaque adhérent se fait une idée sur elle, en tenant compte des raisons existentielles et des valeurs éthiques chrétiennes. Comment ses valeurs entrent dans le fonctionnement de la coopérative ? Dans notre cas, les valeurs sont mises en jeu dans le capital social de la coopérative du côté des adhérents comme des dirigeants. Ses valeurs sont la confiance, l'intégrité, l'honnêteté et la réputation. Les adhérents doivent avoir confiance en leur dirigeant et *vice versa* ; cette confiance fait défaut parce que d'abord les adhérents hésitent à

investir et d'autre part la structure est un peu éparpillée. Par exemple le directeur général travaille dans une autre organisation concurrente de microfinance comme chargé d'études et projets.<sup>404</sup> Cela porte atteinte à la crédibilité de la coopérative. L'atteinte ici se pose en termes d'image de la coopérative vue du dehors, car beaucoup de personnes se demanderont si le groupe est sérieux. A cette question, pour toute personne qui aimerait s'engager, il n'est pas compliqué de parvenir à la conclusion que cette coopérative n'est pas crédible. Si tout marchait, pourquoi être directeur ici et chef de projet là-bas c'est-à-dire dans une autre coopérative et plus encore qui est concurrente ? Cette confiance a des effets négatifs sur sa réputation. C'est ce qui fait que les adhérents ne s'investissent pas à fond. Le seul indice qui montre que le groupe est composé de chrétiens est ce que ses dirigeants proclament. Il n'y a pas de cadre de rencontre symbolique comme dans les autres associations étudiées ; par exemple, une proximité, un temple où les membres se retrouvent pour adorer Dieu. Cela montre que les symboles jouent encore un rôle important dans la société togolaise<sup>405</sup> ; le pays ayant traversé une crise de confiance au niveau politique, beaucoup de personnes trouvent la religion comme le seul refuge et dont l'un des symboles et même le premier est son siège ; ce que Lento n'a pas. Alors on peut se demander sur quoi elle s'appuie. Cette position inédite peut

---

<sup>404</sup> Nous avons eu à travailler pendant près de deux semaines avec lui lors des travaux préparatoires en vue de la rédaction de cette thèse ; c'est au cours de ces séances de travail que j'ai eu à remarquer qu'il travaillait pour une autre structure ; en réalité, je l'ai connu à travers un parent, qui était un adhérent à cette structure concurrente à celle dans laquelle il travaillait et non dans sa propre structure.

<sup>405</sup> Voici ce qui s'est passé dans une église lors d'une cérémonie de confirmation qui réunissait environ 40 catéchumènes dont mon père fut pasteur : le dimanche de la cérémonie, contre toute attente, un autre pasteur arriva, mais comme c'était pour rendre visite, il n'avait pas sur lui sa soutane. Mais mon père lui demanda de l'aider pour que les choses aillent vite. A notre grande surprise, aucun catéchumène ne voulait se faire confirmer par lui parce qu'il ne portait pas sa soutane. Cet exemple montre bien que les symboles sont encore vivants dans nos milieux au Togo.

trouver une explication dans la prolifération des groupes religieux et la naissance de ce qu'on peut appeler une religiosité à la carte ; c'est un processus où l'on choisit une pratique religieuse selon ses besoins. On peut aussi l'expliquer par la prolifération des sectes et des associations religieuses au Togo qui se traduit par l'abandon des grandes religions par la population, au profit de petits groupes dont les membres se connaissent donc une raison de proximité. Une autre possibilité d'explication, qui peut être rattachée à la précédente serait le syncrétisme ; c'est une situation où l'on pratique plusieurs religions à la fois. Mais cela n'est pas suffisant, car ici, l'on a affaire à l'argent dont on confie la gestion à un autre et cela ne peut pas se faire sans un minimum de confiance et de réputation et un symbole visible de Dieu, qui est le gage d'une confiance qui le plus souvent est un temple, une paroisse ou une mosquée. C'est pourquoi la coopérative même en se proclamant groupe de chrétiens, cela ne suffit pas à attirer des adhérents croyants ou chrétiens. En réalité, le vrai problème de cette coopérative réside dans la défense des valeurs en rapport avec le temps. Dans notre cas, c'est avant et après 1980. Jusqu'en 1980, les grandes utopies et les idéologies actives étaient dominantes. Elles mettaient l'accent sur l'action pour un but. Dans le christianisme, le but était demain, la vie éternelle. Après 1980, les choses ont changé ; l'idéologie devient référentielle ; on mettait plus l'accent sur les valeurs éthiques, les raisons existentielles ; on agit pour une cohérence personnelle. Au Togo, cela s'est traduit par la prolifération des sectes et des associations religieuses. Cela a eu des répercussions dans la vie des chrétiens : il ne suffit plus de dire que l'on est chrétien, mais il faut le prouver par son comportement, ses actes. Cela passe par des symboles et la défense des valeurs. Les dirigeants de cette coopérative se sont trompés à ce niveau.

Cette coopérative sur le plan formel dispose d'un statut juridique, d'un organigramme et d'une direction officielle. C'est le lieu de rencontre des adhérents, mais également le lieu où se font les opérations de versement des dépôts par les agents de terrain qui, comme le nom l'indique, sont chargés sur le terrain à la fois de collecter les épargnes et les dépôts des membres et aussi d'encourager d'autres membres à intégrer la coopérative. Comme on le

voit, c'est un moyen de réduction de la pauvreté par une mutualisation de l'épargne, c'est-à-dire la mise en commun de l'épargne de tous les membres pour permettre aux bénéficiaires de parvenir à leur fin. C'est un moyen et non une fin pour parvenir au changement. Ce moyen joue un rôle très important dans le dispositif de développement de la coopérative et par extension dans la richesse d'un Etat, parce qu'en mettant les moyens à la disposition de ses membres, ces derniers travaillent et produisent ; ce qui augmente la consommation. Schématiquement, la consommation fait augmenter la production et conduit les membres porteurs de projet à travailler plus. Or pour produire, il faut des moyens (investissement) ; c'est la raison pour laquelle, nous disons que Lento joue un rôle d'intermédiaire très important dans le dispositif de développement en octroyant du crédit à ses membres (ici clients). L'intermédiation ici se fait par la recherche de fonds et leur mise à la disposition de ses membres qui sont aussi des clients de la coopérative. L'activité principale de Lento est un service. Une analyse approfondie montre que tout est lié à la consommation (cela concerne le cas où un membre exerce une activité génératrice de revenus) dans la mesure où plus la consommation augmente, plus la production augmente et les structures de fonctionnement de la coopérative changent. Les activités de Lento sont des moyens et des buts à la fois ; ce qui signifie qu'elle produit aussi d'abord parce qu'elle a des employés qui ont également des besoins à satisfaire.<sup>406</sup> La production est entendue au sens large du terme, comme le fait de transformer la nature pour en faire des objets et des services qui vont pourvoir aux besoins de l'homme, c'est-à-dire à la consommation. Si l'on part du fait que c'est une entreprise de moyens, cela ne veut pas dire qu'elle ne produit pas ; mais sa production dépend aussi des productions d'autres entreprises (une dizaine, une centaine, on ne sait pas, et on ne sait pas non plus ce qu'elles produisent). Tout ce que l'on sait, est que ses différentes productions

---

<sup>406</sup> Cette satisfaction des besoins se fait en prélevant dans la production nationale grâce au système de rationnement qui doit être proportionnel au travail fourni.

font changer la structure de la production. Ce qui signifie qu'il faut travailler, produire pour garder et augmenter le stock des biens consommables qu'elle a reçu de ses adhérents, et générer des profits sinon l'entreprise se ruine et disparaît.

#### IX.1.4- Résultats

Ils dépendent du fonctionnement interne et externe de la coopérative.<sup>407</sup> Les aspects internes sont ceux qui ont un effet direct sur son fonctionnement. Il s'agit entre autres de l'épargne, du crédit, des techniques de distribution, des exigences par rapport aux garanties, de l'échelonnement des prêts, des modes de rémunération des agents de crédit, de la population (les adhérents), et du potentiel des activités génératrices de revenus. Les aspects exogènes sont ceux qui interviennent dans l'environnement immédiat de la microfinance et qui ont un rôle aussi déterminant. On distingue entre autres les bailleurs de fonds, les donateurs, les organismes de régulation (la banque centrale et ses démembrements) et les différentes législations. Cette séparation purement théorique permet de mieux comprendre le fonctionnement d'une institution de microfinance parce que dans la pratique quotidienne, ces deux facteurs (endogènes et exogènes) sont imbriqués dans un tout. Cette coopérative dans l'offre des prestations à ses membres, comporte un dispositif à trois étages :

- la coopérative met des moyens à la disposition de ses membres,
- les membres grâce à ces moyens produisent pour la consommation,
- les consommateurs, naturellement, consomment et augmentent la production.

Lento a évolué pendant longtemps sous la direction d'un autre groupe. En réalité, pendant cette phase, la coopérative évoluait dans l'informel. C'est un cadre régi par les conventions orales où la proximité, les liens de connaissance et la confiance sont déterminants pour la bonne marche des activités. La coopérative

---

<sup>407</sup> Pour plus de précisions, voir le tableau de la page 407, résumant la situation commune des institutions de microfinance du Togo .

pratique la tontine ; or, entretemps, il y a agrandissement de la structure à cause de l'augmentation des adhérents. Le plus souvent, à cette phase d'émergence, il y a une tendance vers plus d'épargne. C'est la raison pour laquelle à ce niveau de son évolution, les clients le plus souvent se livrent à des opérations de tontine et ne cherchent pas à s'engager plus, se contentant seulement de dépôts modestes ; ce qui fait que la consommation et la production sont équilibrées. Le principe étant que la coopérative ne pouvant octroyer plus de crédit que ce dont un membre dispose, cela lui permet d'avoir des marges de manœuvre, pour apprendre et anticiper ses stratégies.

En principe en phase de consolidation, la structure peut se livrer à des prêts à ses adhérents au-delà des sommes épargnées grâce aux bénéfices réalisés, ou par " *système de vases communicants*" c'est-à-dire qu'une agence qui n'a pas assez de fonds peut les solliciter auprès d'une autre agence sœur et ainsi de suite. Ainsi, la multiplication des agences permet à tout le réseau d'avoir une réserve de fonds, et permet aussi de prêter de l'argent à un adhérent au-delà des limites de ce qu'il a épargné.

Le premier obstacle auquel se heurte Lento est qu'elle n'arrive pas à octroyer les crédits nécessaires à ses clients parce qu'elle a atteint ce stade par injonction de la loi, elle n'est pas encore prête à faire face à cette nouvelle phase où les nombreux clients sollicitent des crédits à la fois parce que n'ayant pas suffisamment de fonds. La vraie situation est qu'elle continue toujours avec les pratiques de tontine. Ainsi, Lento ne parvenant pas à satisfaire tous ses clients, est obligée de les sélectionner et de prendre les plus sûrs et les plus crédibles. Ceci fait que les clients non satisfaits préfèrent ses concurrents qui sont implantés depuis longtemps et par conséquent plus expérimentés. Même si la structure existe depuis longtemps, beaucoup d'adhérents ne se bousculent pas ou plus devant ses portes, à cause du manque de moyens pour satisfaire ses membres ; ce qui conduit plus d'un observateur à être méfiant.<sup>408</sup>Le second

---

<sup>408</sup> Méfiance des bailleurs de fonds et des clients.

obstacle concerne les bailleurs de fonds. En réalité, puisqu'elle manque de fonds, cela devrait être complété si la volonté politique existe par un Crédit Fonds de roulement ou des Lignes de Crédit. Les bailleurs de fonds n'aiment pas « jeter l'argent » par les fenêtres. Ils investissent lorsqu'il y a une bonne gouvernance, une capacité de gestion, une efficacité administrative ; bref, une viabilité économique et sociale. Ce qui fait défaut dans cette coopérative. Ainsi, seuls, les banquiers privés proposent leurs offres qui ne diffèrent pas de celles du marché. Le troisième obstacle est que, parvenue en phase de consolidation par anticipation parce qu'elle n'était pas encore préparée pour cette étape, elle est sortie prématurément des pratiques de la phase d'émergence parce qu'elle n'a pas eu le temps de capitaliser les expériences et les stratégies nécessaires lui permettant de bien fonctionner dans cette nouvelle phase de consolidation. On peut aussi dire que c'est la législation et plus précisément la loi PARMEC qui est en cause. Cette loi préconise une harmonisation avec des contraintes, entre autres, un capital de départ nécessaire pour le démarrage des activités, une fiscalité contraignante, des charges sociales, les salaires et différents impôts.<sup>409</sup> Ainsi, cette harmonisation surcharge le système qui déjà était balbutiant. On peut ajouter les problèmes d'apprentissage organisationnel et de stratégie : ils font défaut ; ils devraient lui permettre de remarquer que ces potentiels clients (candidats) au crédit sont les pauvres, c'est-à-dire ceux qui n'ont pas de moyens en général, les commerçants, les sans-emploi et éventuellement les ouvriers et les salariés. Raison pour laquelle, elle n'arrive pas à repérer les activités de ses clients membres par anticipation. Ce qui devrait lui permettre de faire l'inventaire

---

<sup>409</sup> *Les charges financières* : on distingue deux types de charges : les charges ponctuelles et les charges périodiques. Les charges ponctuelles sont celles que l'entreprise effectue une fois. Elles regroupent les frais d'installation, d'immobilisation, de mobilier, et de matériel de travail. Les charges périodiques sont les plus importantes. On distingue deux sous-catégories : celles relatives à l'administration et qui sont communes à toutes les administrations aussi connues comme charges administratives. Elles regroupent : les frais généraux, les frais administratifs ; la deuxième catégorie regroupe les charges liées aux prestations et autres.

pour déterminer le volume total du crédit, lequel dépend des revenus nouveaux ou des clients qui sont à la recherche de sources de revenus. Les adhérents font ces investissements avec cette arrière-pensée que tout investissement se traduit tôt ou tard en production de biens de consommation. Cependant, ils prennent soin de trouver les investissements à court terme qui vont augmenter leurs activités génératrices de revenus. D'autre part, la coopérative n'a pas fait une étude de la consommation ; une telle étude devrait lui indiquer le lien entre la production et la consommation et mieux encore l'influence des investissements réalisés sur la production et la consommation, et en conséquence affiner ses stratégies parce que les clients pour augmenter leurs revenus se dirigent tout naturellement vers le commerce et les services, parce que la production est facile le plus souvent, il s'agit des activités d'achat et de revente qui font rentrer rapidement de l'argent.

#### Conclusion du chapitre

La coopérative à cette phase d'émergence limite la majeure partie de ses prestations à des opérations d'épargne et aux avances de crédit proportionnelles aux dépôts des clients. Il est rare que la coopérative aille au-delà des fonds déposés par un client. Cette étape est à la fois pour la mutuelle et pour les clients un apprentissage : le client apprend à manier de l'argent et la coopérative de microfinance à accumuler des fonds d'investissement et à perfectionner ses stratégies et son administration. En phase de consolidation, son fonctionnement change ; les membres sollicitent plus de crédits. Ce qui nécessite que la coopérative dispose de fonds parce qu'elle ne crée pas de la monnaie ; elle fonctionne sur la base de la monnaie fiduciaire (argent liquide). D'après ce que nous venons de décrire, la tontine est restée la seule activité de cette coopérative. Ainsi, son impact sur la réduction de la pauvreté reste modeste parce que limité aux clients et à leurs opérations de dépôts ; elle ne peut pas se livrer à des opérations de crédit de grande ampleur. Ceci n'est pas suffisant comme rendement pour une phase de consolidation. Elle continue ses activités parce qu'elle bénéficie de la confiance de certains membres, mais aussi parce



que le maillage, c'est-à-dire l'occupation territoriale des autres concurrents, lui laisse une marge où il peut encore exercer son activité. Dans une société où la concurrence est grande, cette coopérative devrait normalement disparaître ; mais elle continue ses activités. Ainsi, les clients seront méfiants dans la mesure où ce sont les fonds déposés qui servent de fonds de roulement pour les opérations de crédit aux autres. Il faut ajouter que les microfinances font certes des collectes de fonds comme avant, mais la complexification des rouages sociaux a conduit à la création de mégastructures ; face à cette situation, certains clients préfèrent s'engager dans de petites coopératives de microfinances où le contact est direct, où la connaissance mutuelle est simple, plutôt que dans les grandes structures marquées par un anonymat total. Ceci se répercute sur ses activités dans la mesure où les taux des opérations seront très élevés et parfois assimilables à de l'usure.<sup>410</sup> De tout ce qui vient d'être évoqué, il ressort que par rapport aux institutions de microfinance qui existaient dans les années 1980, et ont bénéficié des facilités et des mesures d'accompagnement des Programmes d'ajustement structurels, de nos jours, l'on s'oriente vers la viabilité financière, laquelle met l'accent sur les institutions de microfinance financièrement pérennes. Une institution de microfinance financièrement pérenne est différente d'une institution de microfinance à pérennité opérationnelle. Elle est celle qui se refinance, paie des salaires et fixe des taux d'intérêt souvent assez élevés et au-dessus des conditions normales de l'offre et de la demande de microcrédit ; en d'autres mots, c'est une institution autonome. Techniquement, la pérennité financière est une situation où une institution de microfinance est en mesure de couvrir ses charges par ses produits sur une longue période et parvient sans l'aide des bailleurs de fonds à générer assez de revenus pour financer sa propre croissance.

---

<sup>410</sup> La Banque Centrale des Etats de l'Afrique de l'Ouest a décidé que le taux des prêts doit être inférieur à 27%. Ce qui signifie que tout crédit dont le taux d'intérêt effectif est supérieur à 27% est considéré comme usure.

Lorsque nous observons le cas Lento, il y a eu un investissement des membres pendant la phase d'émergence ; pendant la phase de consolidation, c'est la coopérative qui doit à son tour investir dans les activités de ses membres. Elle n'a pas pu satisfaire ses clients en mettant à leur disposition des crédits leur permettant de répondre à une consommation croissante pour produire. Les difficultés de cette coopérative viennent du fait que pendant la phase de consolidation à mi-chemin entre l'émergence et la pérennisation, les investissements, c'est-à-dire les prélèvements sur la production courante, sont difficiles à réaliser. Ceci nous conduit à dire que :

- Il n'y a pas d'investissement sans épargne,
- il n'y a pas de progrès sans investissement et sans épargne.

## Annexes sur la microfinance

Ces deux annexes ont été rédigées en complément à l'étude de cas sur les deux coopératives de microfinance. Elles ont été placées à ce niveau pour ne pas surcharger la présentation des deux cas de détails techniques qui vont rendre confuse la compréhension de chaque cas du phénomène.

### Annexe 1

#### Glossaire des institutions de microfinance

Par glossaire nous entendons le langage spécifique souvent utilisé dans la microfinance ; il ne sera pas exhaustif et nous nous limiterons aux concepts susceptibles de nous aider à comprendre la suite de notre exposé. Cet exercice vaut la peine parce que ce domaine ne relevant pas de notre champ habituel, il est important de lui consacrer une rubrique. Nous nous sommes servis de deux outils pour atteindre cet objectif : le *Glossaire des termes usuels en microfinance* et le site portail de la microfinance.

Concepts	Définitions
la microfinance	C'est la provision d'une variété de services financiers à ceux qui sont exclus du système formel » <sup>411</sup> Elle comprend le microcrédit et la microépargne.
IMF : Institutions de microfinance	Les institutions de microfinance sont aussi appelées organisations de microfinance ou associations de microfinance. Elles peuvent être formelles, semi-formelles ou informelles
COOPEC	coopératives d'épargne et de crédit.
ROSCA =associations de crédit d'épargne rotatives,	Les ROSCA et les ASCA, ou tontines en Afrique de l'Ouest, sont des regroupements de membres qui se rencontrent périodiquement pour joindre leurs épargnes individuelles pour que la somme soit ensuite prêtée à tour de rôle à un membre du groupe, qui se chargera de la rembourser après.
ASCA= associations cumulatives d'épargne et de crédit	
Le crédit	L'utilisation d'un revenu anticipé pour l'investissement ou la consommation actuelle est « une réserve de valeur où l'intention

---

<sup>411</sup> La microfinance vient de l'amélioration progressive des services financiers informels : prêts sur gages, l'usure et la tontine.

l'épargne	de l'individu est d'accumuler des fonds »
L'approche « crédit – épargne »	Elle préconise l'hypothèse selon laquelle les populations pauvres sont incapables de dégager une épargne substantielle. Le crédit doit donc être financé par autre chose que l'épargne, notamment les fonds de l'extérieur.
L'approche « épargne- crédit »	Elle préconise l'hypothèse selon laquelle le crédit ne peut être viable que s'il repose sur une collecte préalable de l'épargne et non sur un accroissement de l'endettement extérieur.

**Sources** : *Ce glossaire a été composé à partir de nos lectures.*

- *Glossaire des termes usuels en microfinance.*

- *Loi N° 2008-47 du 3 septembre 2008 portant réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal*

- *Décret N° 2008-1366 du 28 novembre 2008 portant application de la loi relative à la réglementation des Systèmes Financiers Décentralisés au Sénégal*

- *Divers sites thématiques microfinance*

## Annexe 2 : ce qu'il faut savoir sur la microfinance

### 1- investissement = épargne

L'investissement est un produit antérieurement fabriqué, qui n'est pas directement consommable mais nécessaire à des productions ultérieures. C'est une sorte d'épargne. Il peut être considéré comme une production réservée pour une opération dans le futur ou un prélèvement opéré sur la production courante en vue d'accroître la prochaine production.

### 2-épargne- crédit- production –consommation

ou

consommation- production- crédit- épargne.

L'activité de production génère un bien ou un service pour la consommation ; ce qui suppose une adaptation sans cesse de la production aux besoins de la consommation. Ce besoin ne vient que du consommateur qui donne une part du revenu de son travail, en échange d'un bien ou d'un service. Donc la consommation joue un rôle déterminant, car c'est elle qui conditionne tout le système de la microfinance suivant le schéma : épargne-crédit-production - consommation. Lorsque la consommation change, la structure de production change aussi par l'augmentation des besoins du producteur (demandes de crédits). L'octroi de crédits peut augmenter les bénéfices de la coopérative d'une part, et changer sa structure au niveau d'une agence conduisant à l'augmentation de leur nombre (agences).

L'investissement regroupe le capital humain ou social, le capital de l'entreprise et le revenu de l'entreprise. Le capital humain est l'ensemble des apports non-financiers de tous les acteurs pour la bonne marche de la coopérative. Il comprend entre autres les conseils, les expériences, les réseaux d'amis, etc. Le capital de l'entreprise est l'apport financier de chaque membre. Dans une coopérative de microfinance, l'épargne individuelle de chaque membre joue un important rôle parce que sa mutualisation constitue la grande partie de ses revenus. Il sert le plus souvent aux opérations de crédit des membres qui sont dans le besoin.

- les revenus de la coopérative sont l'ensemble des rentrées financières de la coopérative grâce aux prestations des membres. Il comprend toutes les prestations fournies aux membres majorées des intérêts. C'est dans ce revenu, que sont prélevées toutes les dépenses de la coopérative.

Pendant la phase d'émergence ou de démarrage d'une coopérative, le capital humain, le capital de la coopérative et son revenu jouent un rôle déterminant. Grâce au capital humain, les membres ou les acteurs en général contribuent à la bonne marche de la coopérative par la sensibilisation, les conseils, les

rencontres à domicile et les séances d'explication pour mobiliser toutes les énergies en vue de la bonne marche du groupe. La détermination des membres du groupe grâce à ce capital humain, permet d'avoir un investissement ou un capital conséquent parce que plus les membres sont sensibilisés, plus ils épargnent, et mieux la coopérative marche. De cette participation dépendent la survie de la coopérative, parce que sa richesse ou ses revenus sont composés des recettes, des intérêts sur les crédits octroyés et les autres opérations effectuées par la coopérative. Pendant la phase d'émergence, membres-investissements- revenus s'influencent, parce que plus il y a de membres, plus l'investissement et le revenu augmentent.

## **IX.2- ACDI**

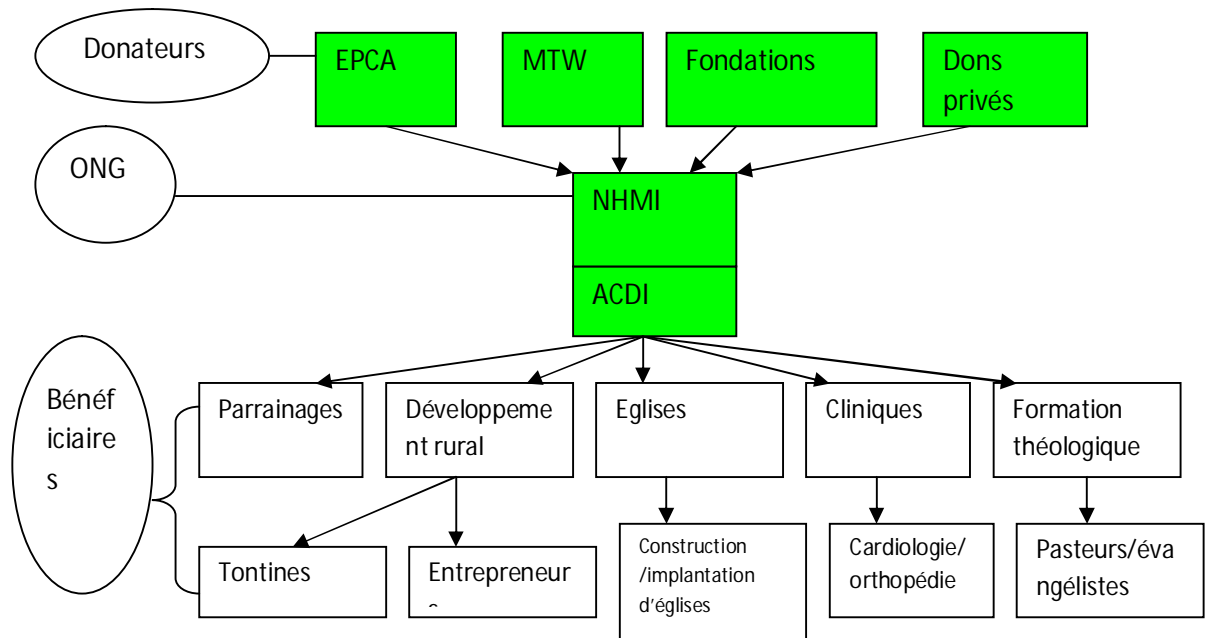
(Action Chrétienne pour Le Développement Intégral)

### **IX.2.1-Historique et objectifs :**

Cette association existe depuis l'année 1992 sous la dénomination NEEPT (Nouvelle Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo) ; cependant, c'est sous le sigle anglais de NHMI New Harvest Ministry International, une association chrétienne dont le siège est aux Etats-Unis qu'elle est connue. Elle a été créée à l'initiative du Révérend pasteur et théologien presbytérien américain X d'origine togolaise vivant aux États-Unis. Son but principal est la promotion du développement intégral à travers l'implantation des églises et la promotion des activités de développement dans les communautés sans distinction de religions afin de leur permettre de se prendre en charge.

**Schéma des rapports ACDI- Bailleurs /donateurs-ONG-bénéficiaires (ci-dessous)**





EPCA (Episcopal Presbyterian Churches Of America)

MTW (Mission To The World),

NHMI (New Harvest Ministry International.),

ACDI (Action Chrétienne Pour Le Développement Intégral)

D'après le révérend pasteur X, l'objectif de cette ONG est d'apporter « l'Évangile à tout homme et à tout l'homme ». Elle dispose des antennes locales au Ghana, en Côte d'Ivoire, en Gambie, au Sénégal, et au Togo. Nous traiterons uniquement le Togo, et ce, en rapport avec la réduction de la pauvreté. NHMI est liée à d'autres O.N.G. par des partenariats. Sur le plan organisationnel, elle dispose d'un conseil d'administration, d'une direction exécutive et d'un représentant résidant au Togo. Ses activités sont réparties en quatre grandes catégories :

- l'implantation des églises,
- les activités de développement parmi lesquelles on distingue : les travaux agricoles, la tontine et la formation de futurs dirigeants ou leaders,
- l'appui à l'artisanat et aux petites entreprises
- la promotion du Togo à l'extérieur et plus précisément dans le monde anglo-saxon.

L'ONG ne réalise pas pour le moment toutes ces activités. D'après son responsable, sa stratégie est de les réaliser par étape. Celles qu'elle réalise pour le moment concernent la santé, la mise en place des infrastructures de base et le développement rural, l'appui à l'artisanat et aux petites entreprises. Quant à la promotion du Togo à l'extérieur et plus précisément dans le monde anglo-saxon, elle se fait déjà à travers la levée de fonds. Nous essayerons de les présenter succinctement dans cet ordre :

La santé : dans ce domaine, ACDI n'a pas à proprement parler de clinique ni d'hôpital ; d'après le responsable, cela pourrait se faire si le contexte sociopolitique s'améliore et si les autorisations d'installation leur sont accordées. Elle se contente de faire pour le moment quelques opérations ponctuelles sur place chaque année, grâce aux médecins venus des USA, appuyés par quelques médecins locaux dans les domaines de l'ophtalmologie, de l'orthopédie, et de la cardiologie. Dans ce domaine de la santé, leur objectif principal est de traiter les cas les plus urgents ; les cas les plus compliqués sont

évacués vers les USA pour être examinés. D'après le responsable, aucun cas ne s'est présenté pour le moment mis à part la fabrication des prothèses pour les handicapés locomoteurs.

Les infrastructures et le développement rural : il est prévu plusieurs projets, entre autres l'agriculture, l'élevage et la culture de certaines plantes qui devraient servir à l'exportation et à la fabrication des produits pharmaceutiques riches en protéines, en vitamines et en oligo-éléments aux États-Unis, et qui ensuite seront mis à la disposition des populations locales. D'après le responsable de ce projet, cela devait être fait sur place mais par manque d'équipements et de structures appropriées, cela se fait pour ce début aux USA.

L'appui à l'artisanat et aux petites entreprises : il existe un département chargé de la sensibilisation des artisans, ouvriers et manœuvres dans les villes et villages. Le responsable de ce projet est un pasteur qui a sous ses ordres deux secrétaires de direction et des coordonnateurs qui sont chargés de sillonner le pays, en vue de repérer les différentes opportunités de développement. Ils ont des moyens de déplacement, composés de deux véhicules et de cinq motos « tout terrain ». Un autre chantier en élaboration est la formation des leaders d'entreprise ; il s'agit de développer un pôle d'entrepreneuriat qui va jouer un rôle déterminant dans le futur en servant de pont entre les entrepreneurs Togolais et les Américains. A cet effet, il est prévu la construction d'un grand centre de conférence à 25 km de la capitale Lomé.

Chaque projet est unique et associe l'ONG ACIDI aux différents acteurs parmi lesquels doit figurer obligatoirement au moins un acteur local. Les "bailleurs de fonds" sont d'origines et de tailles relativement variées composées de fondations, de paroisses des Eglises protestantes presbytériennes américaines, «de riches entrepreneurs» chrétiens et des particuliers, acquis à la cause du continent africain. Les projets s'inscrivent dans un contrat-cadre, dont la durée le plus souvent varie entre trois et cinq ans. Chaque négociation est unique et dépend du type d'enjeux et de son importance pour le bailleur de fonds concerné. Tout ceci aux États-Unis se passe sous la supervision de NHMI qui

est représentée au Togo par ACDI. NHMI est une O.N.G. qui travaille dans quatre pays d'Afrique et les transactions s'effectuent selon des projets précisément identifiés dans chaque pays et proposés par son représentant national en accord avec les populations concernées.

Sources de financement : la principale source de financement de cette O.N.G. demeure l'appel de fonds (en anglais fundraising). Ils sont obtenus essentiellement dans les pays d'Amérique du Nord précisément aux États-Unis (dans les paroisses), les Eglises, les fondations, auprès des personnes physiques et dans certaines petites associations. Par rapport aux nombreuses O.N.G. au Togo dont la majorité reçoit les subventions de l'État, des partenaires en développement ou encore des cotisations de leurs membres, ici tous les fonds viennent des États-Unis par le canal du « fundraising » communément appelé " la levée de fonds ". Elle se fait à travers les lettres de nouvelles, les réunions de sensibilisations, les conférences- débats, la présentation des situations et parfois de porte à porte auprès des personnes intéressées par les objectifs de l'O.N.G. C'est une source qui permet à l'O.N.G. au Togo de garder une stabilité financière.

Allocation de ressources : il existe trois façons d'allouer les ressources :

- les ressources financières destinées à payer les salaires des employés, composés des pasteurs des paroisses, des évangélistes et des assistants chargés du développement communautaire.
- les appuis techniques et les financements ponctuels destinés à venir en appui à des cas isolés non prévus.
- les ressources financières destinées aux projets de développement communautaire.

D'une manière générale, cette allocation se fait sans grande tension pour deux raisons: d'abord les ressources collectées sont programmées dans le cadre d'un plan quinquennal ; ensuite, les employés locaux et même le résident général

représentant de l'O.N.G au Togo n'ont aucune connaissance de la provenance des fonds et dans quelles circonstances leur levée se fait.

À la création de cette association au Togo, ses représentants ont cru que leur autorisation leur permettait d'exercer sur tout le territoire comme une O.N.G ; ce n'est qu'en 2010 lorsqu'un groupe de médecins est arrivé pour le traitement de quelques maladies, que les responsables vont apprendre que leur ONG est enregistrée au niveau des autorités comme une Eglise et non comme une O.N.G. C'est alors qu'il leur fut proposé un réaménagement de leur situation sur le plan juridique par un changement de statut. Ce qui signifiait que pour avoir le statut d'O.N.G, il leur fallait modifier les structures au niveau des autorités administratives ; c'est à partir de ce moment qu'elle est devenue Action Chrétienne Pour Le Développement Intégral, en abrégé ACDI. Il est à signaler que par rapport à la pratique, rien n'a changé ; l'O.N.G. continue ses activités.

Profil des membres : on distingue des salariés et des bénévoles ; les salariés sont les ouvriers de l'église, des pasteurs, des évangélistes et ceux qui travaillent dans le cadre de projets spécifiques. Ils ont un salaire et ils consacrent leur temps aux activités d'ACDI uniquement. Les bénévoles sont la plupart du temps les membres des paroisses qui travaillent sur la base de leurs convictions religieuses ; ils n'ont pas de salaire.

Les incitants ici sont de deux ordres : il y a les salaires que les ouvriers perçoivent et qui sont sans commune mesure avec ceux perçus par les agents de la fonction publique et ceux des autres O.N.G. En d'autres termes, c'est le salaire qui y est un incitant majeur permettant à chacun d'être responsable de ce qu'il fait avec cette idée qu'une faute lourde entraînerait *ipso facto* la perte de cette opportunité. Au niveau des bénévoles, l'incitant majeur c'est l'ensemble des services que cette O.N.G. apporte à la communauté : la visite des médecins pour le traitement de maladies dont les populations ne sont pas en mesure de payer les frais, la fourniture des livres scolaires à chaque rentrée des classes et le parrainage d'enfants pauvres leur permettant une scolarisation sans difficulté.

Stratégie de formation : elle existe depuis la fondation de cette ONG ; il s'agit d'un appui et des séminaires de formation. Au début, il s'agissait d'une formation purement théologique limitée à ceux qui sont chargés de diriger les paroisses et à leurs femmes ; avec le temps cette formation s'est affinée et a consisté à l'envoi de certains employés de l'O.N.G dans des facultés de formation au Ghana, au Bénin et au Sénégal. Une autre stratégie de formation a consisté à faire venir l'administrateur et le résident général aux États-Unis pour voir et apprécier le contexte dans lequel se font les collectes de fonds. De nos jours, la stratégie de formation se fait par l'envoi d'orateurs de France et des États-Unis d'Amérique dispenser des cours sur place en vue d'améliorer le niveau des employés, des ouvriers et des bénévoles de l'O.N.G.

La professionnalisation : elle existe en fait à deux niveaux dans l'O.N.G ; au niveau de l'administration et sur le terrain. D'abord au niveau de l'administration, elle consiste à l'amélioration et à l'intégration des outils et à l'adoption des pratiques modernes de comptabilité et de gestion par l'ensemble de l'ONG. En réalité, la professionnalisation ici consiste à améliorer la comptabilité et la gestion des finances pour mieux gérer les paiements des salaires et les projets. Sur le terrain, une autre professionnalisation se dessine, qui consiste à mettre en rapport tous les employés de l'O.N.G. en vue d'harmoniser leurs pratiques de travail.

#### IX.2.2- Observations

D'après nos observations, l'O.N.G ACDI combine plusieurs types d'actions au Nord comme au Sud qu'on peut regrouper en deux grandes catégories : cette ONG ACDI, en arrivant en phase de consolidation s'est scindée en deux ; ce que nous avons appelé une consolidation par scission. Certes, dans cette scission, elle présente les aspects d'une O.N.G consolidée avec cette différence que la structure ne conserve plus sa forme initiale pour des raisons variées. Le problème qui se pose est de savoir comment on en est arrivé à cette forme là. A notre avis, cette séparation ressemble étrangement à un conflit d'intérêts personnels entre les dirigeants ou à un problème de leadership. A ses

débuts, comme association, elle a été fondée par un groupe de trois évangélistes dans les années 1988 sur l'initiative de l'un d'entre eux ; le groupe en ce temps se réunissait sous une grande tente, comme beaucoup d'autres au Togo. L'un d'entre eux part aux États-Unis en formation, il garde le contact avec le reste du groupe. De temps en temps, il revient réédifier le groupe par des enseignements. Lors de sa formation, il découvre de nouvelles pratiques qui sont en vogue dans les milieux anglo-saxons : appels de fonds, levée de fonds et techniques nouvelles d'évangélisation. Il décide de faire profiter sa communauté du pays ; mais ces pratiques surtout les appels de fonds ne se font pas sans preuve ; c'est-à-dire que dans ce cas, le pasteur se doit de présenter ou de prouver l'existence du groupe aux différents donateurs des États-Unis. Cela se fait entre autres à l'aide de photos, de projections de films présentant les différentes activités ou situations du groupe (ONG) en faveur duquel on intervient. Lorsque le problème a été posé, les autres leaders restés au pays et quelques anciens du groupe ont refusé, au motif que leur collègue qui vit aux USA veut se servir d'eux pour s'enrichir. Ce qui a entraîné la séparation du groupe en deux groupes différents : NEEPT (Nouvelle Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo qui est l'ancien groupe) et une nouvelle entité qui deviendra l'ONG ACDI. Cette situation fait que la vie associative recommence avec d'autres membres bénévoles ; ce qui conduit à une consolidation par scission qui n'est autre qu'une « nouvelle émergence »,<sup>412</sup> ce qui rend difficile mais pas impossible la recapitalisation des expériences passées.

---

<sup>412</sup> Ce phénomène est appelé «entropie » par P.Valeau. C'est une forme de dégradation ou de perte d'énergie. Dans ses travaux, il fait le lien entre associations et entropies. Pour lui, il s'agit d'une difficulté de se fixer sur un objectif commun ou du manque de consensus dans une association qui peut entraîner cette dernière dans une sorte de disparition progressive ; voir VALEAU P., *La gestion des volontaires*, Thèse de doctorat, Lille, Université des sciences et techniques de Lille, 1997.

### IX.2.3-Enjeux théologiques et analyse évaluative

Aux Etats –Unis, elle joue le rôle d'organisme de collecte de fonds, laquelle action est elle-même liée à une autre, qui est celle de formation et d'information des populations américaines. (Voir en annexe 1 comment se présente une lettre de formation et d'information communément appelée lettre de nouvelle en Amérique du Nord).

Au Togo, ses actions sont l'appui humanitaire pour faire face aux besoins ponctuels, aux situations d'urgence, aux actions d'appui au développement des communautés et des groupements locaux, la construction des églises sans distinction de dénomination, les forages de puits dans les milieux islamiques et enfin des actions de défense des droits de l'homme, de la paix et de la formation de leaders capables de jouer le rôle d'animateurs et de donner une impulsion à l'action de développement en général. L'ONG a des opportunités pour développer ses différentes activités. Ces opportunités sont entre autres la disponibilité des bailleurs à financer les projets, les possibilités de voyage à l'étranger pour les stages de recyclage, les réglementations juridiques favorables aux ONG, elle dispose également d'une connexion Internet, d'un site Internet/Intranet, et de différents dispositifs de circulation de l'information entre les membres de l'organisation sur le plan interne et les bailleurs, et aussi de moyens logistiques adéquats pour joindre les différents points du pays. Le concept de développement : il est mis en pratique selon le mot d'ordre de l'O.N.G. qui consiste en " l'Évangile à tout homme et à tout l'homme" et qui doit amener tous les membres à donner le maximum d'eux- même pour la bonne marche de la structure. C'est sur cette base que les deux communautés qui forment l'ACDI se sont retrouvés pour travailler ; on peut dire que le concept de développement est bien compris, d'autant plus que chaque membre comprend que la raison d'être de l'O.N.G. est de prendre en charge leurs difficultés, ce va permettre leur bien-être pour qu'à leur tour, ils contribuent à l'évolution de façon progressive



des autres par des initiatives personnelles, dont le concours entraînera à moyen ou à long terme l'évolution générale de la structure et le bien-être de tous.

La culture organisationnelle : si l'une des valeurs phares de l'O.N.G. est « l'Évangile à tout homme et à tout l'homme » en filigrane se cache derrière cette formule « la prospérité à tout homme et à tout l'homme ». C'est sur cette base que les responsables depuis le quartier général aux États-Unis jusqu'aux bénévoles en passant par le résident général et les employés et les bénévoles travaillent avec le désir de venir au secours des populations défavorisées, de travailler avec toutes les bonnes volontés pour la bonne marche des projets de développement, de favoriser la compréhension mutuelle et de respecter l'opinion de chaque membre.

Si nous partons du fait que le bien commun est le bien suprême de la communauté humaine, et que ce bien n'est ni une addition de biens ou un bien médian, c'est-à-dire qui tient compte de l'intérêt de la majorité, mais un bien commun en tant que la vie digne pour chacun et pour la communauté, il va de soi que ce bien peut être envisagé de différentes manières, dans les secteurs de la réalité humaine. Ce que nous avons appelé « un périmètre de solidarité » (voir *supra* chap. 2 intérêt collectif). Ce bien commun, les deux communautés qui forment l'ONG ACDI le recherchent en s'appuyant sur les valeurs chrétiennes. Ainsi, chaque groupe a mis de côté ses faiblesses et a privilégié ses valeurs positives. Concrètement, cette vision se traduit dans la pratique par la mise sur pied de plusieurs activités en vue de la réduction de la pauvreté. Ces activités sont destinées à combler un manque chronique dans plusieurs domaines ; la complémentarité de ces différentes activités initiées contribue à réduire la pauvreté. Ce bien commun s'offre en creux comme ce qui est à espérer pour que vive la vie. Cet acte est une promotion de l'altérité et un refus du bien-être individuel qui tôt ou tard perd toute possibilité de se régénérer ou fait émerger des processus de développement qu'on ne maîtrise pas, engendrant des effets de seconde ou de troisième génération ou des invités inattendus (voir *supra* chap.1 Impasse aide au développement). En ce sens, on peut sans

exagérer dire : « Aucun homme ne doit considérer qu'il n'a rien à apprendre des autres. Aucun ne doit être considéré comme trop pauvre pour apporter aux autres. »<sup>413</sup> Autrement dit, l'apport du pauvre et le manque du riche sont les éléments essentiels qui se complètent dans cette relation. Cela a été possible grâce à la rencontre des deux communautés chrétiennes, dont la parole de Dieu est leur seul lien. La communauté américaine a apporté des fonds et du matériel technique et celle du Togo, la main-d'oeuvre grâce à la mobilisation des paroissiens volontaires et des salariés de l'ONG. Comme nous le voyons, cette réduction de la pauvreté passe par la mise en commun des biens matériels : l'argent et le matériel technique du côté américain et du côté togolais la main-d'oeuvre, l'entraide et la mutualisation de la force humaine. Ce processus qui témoigne de l'amour de Dieu, se concrétise par l'amour du prochain et dans l'humilité contribue à propager « l'Évangile à tous les hommes, à tout homme et à tout l'homme », à travers les richesses matérielles et les valeurs chrétiennes de part et d'autre.

#### IX.2.4-Résultats

L'association en général est une entreprise qui travaille selon un maillage plus ou moins progressif du terrain. Ces liens sont très relâchés pendant la phase d'émergence, mais deviennent de plus en plus forts pendant la phase de consolidation ; cela se traduit par un maillage de l'environnement plus ou moins intensif à mesure que l'entité passe d'une phase à l'autre. Dans notre cas, c'est le passage de la phase d'émergence à la phase de consolidation. Voyons comment cette phase consolidation s'est opérée : l'O.N.G ACDI a atteint cette phase de consolidation en se séparant en deux ; ce que nous avons appelé une consolidation par scission que nous avons évoquée ci-dessus. En fait lorsqu'elle est dans une phase de consolidation par scission, elle est considérée comme

---

<sup>413</sup> Heyer R., « les mots et la charité et le discours social catholique », (Dir. Gilbert Vincent), *La place des oeuvres et des acteurs religieux dans les dispositifs de protection sociale*, Paris, L'Hamattan, 1997, p. 218.

une O.N.G. Du point de vue de la pratique, il se pose des problèmes au niveau des structures bureaucratiques ; mais du fait qu'elle a déjà la confiance de ses donateurs, ces derniers continuent le travail sans tenir compte de la qualité, de la pertinence des prestations. Sur ce plan l'O.N.G. a de beaux jours devant elle. Sur son fonctionnement, le problème ne se pose pas parce que les bailleurs de fonds lui font toujours confiance ; d'où la multiplication des départements comme le montre la plate-forme des activités. D'après notre description des activités classiques en trois secteurs, à savoir les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, nous avons fait remarquer deux choses importantes : les activités du secteur primaire et secondaire prennent beaucoup de temps mais elles parviennent à saturation lorsque l'on est satisfait. Par contre les biens du secteur tertiaire économisent le temps dans la mesure où il s'agit des services qui doivent contribuer à augmenter ou améliorer le genre de vie, et par conséquent font économiser le temps à celui qui les emploie mais cela n'augmente pas le niveau de vie. Or, pour en économiser ce temps, il faut avoir déjà un genre de vie élevé et par conséquent un niveau de vie aussi élevé. Qu'en est-il de l'ONG ACDI ? D'après nos observations précédentes, nous avons fait remarquer que dans la répartition des activités par secteur, il y a une logique : il faut d'abord que le secteur primaire soit saturé, ce qui conduit au déplacement des activités vers le secteur secondaire, et c'est lorsque les secteurs primaire et secondaire sont saturés, que le secteur tertiaire se développe mieux. De là, on peut dire que l'O.N.G. fait le contraire de ce qui devrait être fait. L'O.N.G. a des fonds pour ses activités, les salaires sont payés ; mais les résultats de ses activités s'inscrivent dans le long terme ; d'autre part, il s'agit des services, des activités du secteur tertiaire. Les résultats comme on le voit sont juste pour soulager une situation, donc des résultats de court terme qui ne peuvent pas perdurer dans le temps. Cela n'est pas loin de la charité, une distribution de biens sans réelle production. Si la production permet grâce au système de rationnement de prendre dans le revenu national son dû qui est proportionnel à sa production et au travail fourni, nous pouvons dire que l'O.N.G. ACDI produit, ce qui lui permet de prendre dans le revenu national. Or, des gens dépendent d'elle et vivent des revenus de ses

activités. En toute logique cela suppose qu'ils prennent dans le stock des biens de consommation de la nation sans réelle compensation.

L'ACDI s'est séparée en deux pendant la phase de consolidation. Cependant, au niveau de ses activités, tout se passe bien. Les bailleurs de fonds lui font confiance et tous les départements disposent de fonds. Cependant, l'impact de ses activités sur la réduction de la pauvreté est mitigé. Comme ses activités dont les résultats s'inscrivent dans le long terme, cela signifie qu'il faut du temps pour produire des effets. Ainsi, la pauvreté et la précarité extrêmes dans lesquelles se trouve le pays presque dans une situation voisine de l'urgence, font que ces réalisations apparaissent comme insignifiantes, « un coup d'épée dans l'eau ».

### I.X.3 -Synthèse sur la phase de consolidation.

Dans cette phase, l'ONG ou le groupement a une existence légale dont les conditions sont exigées et déterminées par les pouvoirs publics. L'O.N.G. a passé par l'étape d'émergence et a acquis une certaine expérience au niveau de l'apprentissage organisationnel et de la maîtrise de certaines stratégies. Sa structure et son organisation interne ne sont pas encore parfaites, mais elle peut exercer ses activités ; c'est une étape de son fonctionnement, où les activités sont à mi-chemin entre l'amateurisme et le professionnalisme. Une telle structure n'est pas encore autonome parce que ses pratiques et ses moyens d'action sont en cours de consolidation ; l'O.N.G. sur le plan financier peut ne plus avoir de problème comme à l'émergence, mais cela ne veut pas dire non plus qu'elle est financièrement stable. D'une façon générale, on passe d'une association aux compétences restreintes à une association aux compétences élargies. Cette dynamique fait que le fonctionnement de l'association avec les bénévoles tend vers les limites et s'essouffle ; ce qui suppose pour le dire de façon triviale la fin progressive de l'amateurisme et une évolution vers sa professionnalisation, synonyme d'une capitalisation des expériences passées et d'un apprentissage pendant la phase d'émergence ; tel est le principe. Dans les deux cas, nous pouvons dire que la consolidation n'est pas réelle, elle est théorique.

### La phase de consolidation : cas Lento

Il résulte de l'observation et du fonctionnement de Lento que la structure a atteint sa phase de consolidation par anticipation. Elle n'a pas eu le temps d'acquérir l'expérience en phase d'émergence ni d'améliorer ses stratégies. Elle n'a pas pu augmenter ses agences ; ce qui fait qu'elle a peu de clients parce qu'elle est obligée de les sélectionner pour conserver les plus crédibles, étant elle-même abandonnée par les bailleurs de fonds parce que non-fiable. Par rapport à la littérature qui distingue trois cas, certains chercheurs ont noté que les organisations s'éloignent des clients pauvres, pour s'orienter vers une clientèle plus aisée. D'autres au contraire ont observé que la clientèle servie est de plus en plus pauvre, et enfin d'autres sont d'avis qu'elle reste pratiquement inchangée. Dans le cas de Lento, la structure reste inchangée.

### La phase de consolidation : cas ACDI

D'abord, ses activités ne sont pas visibles et ne produisent pas des effets immédiats, palpables. Par exemple, la formation des leaders et développements ou des entrepreneurs chrétiens, l'implantation des églises, l'évangélisation et la formation des pasteurs ne sont que des activités susceptibles de donner des résultats visibles à long terme. Quant au sort de l'autre entité qui a continué ses activités après la séparation, ces dernières sont restées très modestes par le manque de moyens et de donateurs, ce dont elle avait bénéficié pendant son émergence peu avant la séparation. Ayant gardé seulement l'activité d'évangélisation, ses actions n'ont aucun impact visible et palpable sur la réduction de la pauvreté.

### Conclusion du chapitre IX

Pour cette phase de consolidation, nous avons conformément à notre méthodologie de travail également pris deux O.N.G. :

- la première qui était un groupe compact pendant la phase d'émergence s'est consolidée par scission en se séparant en deux groupes.

- la deuxième s'est consolidée par injonction de la loi, ce qui a conduit à une consolidation par anticipation.

À l'analyse de cette phase de consolidation sur le plan formel, une chose est à relever : les O.N.G. étudiées ont quelques difficultés au niveau de leur formation, cependant cela a eu des effets relatifs sur leur fonctionnement. Somme toute, il faut dire qu'au final en phase de consolidation sur les deux cas potentiels analysés une seule peut « réussir son examen de passage » en phase de pérennisation ; ainsi nous aurons au total pour évaluer l'impact sur la pauvreté, trois situations en phase de consolidation :

NEEPT (Nouvelle Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo qui est l'ancienne partenaire de ACDI), ACDI et enfin Talento.

- La NEEPT avec ses moyens modestes est limitée par ses activités et n'a aucun impact sur la pauvreté parce que ses activités mêmes si elle joue un rôle de conscientisation, sont non visibles mais se classent dans le tertiaire.

Les activités d'ACDI ne sont pas visibles même si elle produit, elles n'ont pas des effets immédiats, palpables. Par exemple, la formation des leaders et développements ou des entrepreneurs chrétiens, l'implantation des églises, l'évangélisation et la formation des pasteurs, ne sont que des activités susceptibles de donner des résultats visibles qu'à long terme.

Lento est une O.N.G. qui fonctionne selon les principes d'une structure mutualiste. Lorsque la loi a changé avec l'exigence faite aux institutions de microfinance de régulariser leur situation, nous avons observé qu'il s'agissait d'une consolidation par anticipation. Cette consolidation par anticipation bouleverse l'équilibre de Lento parce qu'elle était encore en phase d'émergence. Elle n'a pas eu le temps suffisant d'acquérir les expériences nécessaires pour la poursuite de ses activités et de constituer les réserves de fonds nécessaires pour la suite de ses activités. Or le principe cardinal dans ce domaine est que les besoins des clients doivent correspondre à leurs épargnes. Mais cet équilibre est bouleversé parce que le principe de travail change ; au lieu de somme

épargnée possibilité de crédit équivalente, ici le client peut prêter jusqu'à hauteur de deux ou trois fois ce qu'il a épargné c'est-à-dire le montant de son épargne. Dans la pratique, cela se produirait sans difficulté si l'offre de produits, l'infrastructure financière et l'environnement le permettaient pendant cette phase de consolidation. Ce que l'on remarque c'est que l'autorité de régulation exige un capital de démarrage élevé ; or ce capital en principe devait être satisfait par des mesures d'accompagnement et des conditions de financement favorables parce que Lento, institution de microfinance, a atteint ce stade par anticipation et n'a pas eu le temps nécessaire d'avoir des fonds de réserve. Au contraire, ce que l'on remarque, c'est l'exigence de conditions drastiques entre autres un capital du démarrage élevé, la rigidité des procédures sans tenir compte des spécificités de chaque association. De plus, les réactions de la consommation croissante sur la production croissante ne se sont pas traduites par un bouleversement profond par manque de fonds. Ce qui a poussé la coopérative à faire un tri parmi ses clients, marquant plus d'attachement aux clients solvables.

#### Annexe Lettre de nouvelle du 9 décembre 2012<sup>414</sup>

Cher ami de NHMI,

Je tiens à vous remercier pour votre intérêt à aider et à élargir l'Eglise en Afrique occidentale. Il s'agit d'un moment crucial pour l'Eglise dans cette région du Sahel où deux religions historiques, l'islam dans le Nord et le christianisme dans le Sud sont en concurrence. Quand les mondes se rencontrent, cela crée la discorde et la destruction dans les cultures établies de longue date. Ainsi pendant ces temps difficiles, l'Eglise chrétienne doit se montrer robuste, dynamique et remplie de foi, pleinement en mesure de gagner cette bataille contre les forces du mal qui nous entourent ! Notre conseil d'administration est composé de gens comme vous qui ont une vision convaincante pour équiper l'Eglise et étendre également

---

<sup>414</sup> Notre propre traduction; l'original est en anglais.

sa gratitude pour votre soutien. Ce n'est que grâce à votre partenariat avec nous que la bataille peut être gagnée et l'Eglise victorieuse.

NHMI est une organisation autochtone, une mission ayant pour but l'implantation d'Eglises en Afrique de l'Ouest, région où la bataille entre les deux traditions religieuses historiques est menée tous les jours, à la fois en plein air et dans l'obscurité de la nuit.

Le leadership de ce travail est entre les mains de chrétiens nationaux dirigeants qui savent ce qui est nécessaire pour l'Eglise pour être victorieux parmi leur propre peuple. Même maintenant, ce travail est en bonne voie avec l'aide de la nouvelle récolte, agissant comme un catalyseur pour atteindre une nouvelle génération de vrais disciples et de fidèles dans plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. Notre vision est d'aider à établir des indigènes, en bonne santé, qui auront un impact dans les cultures, les groupes de personnes, et communautés de la région du Sahel. En fin de compte, notre prière est que ces Eglises seront une force pour l'implantation d'Eglises parmi d'autres nations et dans le monde. Le partenariat MTW et NHMI a produit de bons résultats que nous tenons à partager avec vous. Cette opportunité est née de l'idée selon laquelle un dirigeant de l'Eglise Afrique de l'Ouest doit être fort et porteur d'une vision originale. NHMI vient d'offrir une subvention de 32.000 \$ par MTW pour accomplir six projets nécessaires, mais seulement cette subvention est conditionnée par une autre levée de fonds assortie avant le 31 décembre 2012, à peine quatre mois. C'est urgent ! Nous avons quatre mois pour chercher des fonds qui nous permettront d'avoir 64.000 dollars pour les projets visant à renforcer l'oeuvre de mission en Afrique de l'ouest. L'Eglise africaine dans son combat à travers le Sahel, a besoin de votre aide. Les six projets sont les suivants. Ils ont été jugés prioritaires par les responsables des Eglises autochtones :

Expansion des ministères de quatre à six pays selon une vision stratégique décennale dont le coût est estimé à environ \$ 10,000.



- le recrutement d'étudiants dans deux pays. Il y a aussi des fonds de contrepartie disponibles par MINTS pour aider à produire des cours de français 8600 \$ au total sont nécessaires.

- Prise en charge des planteurs d'Eglises indigènes qui font l'évangélisation de proximité dans les zones non- évangélisées d'un pays, pour un coût de 6000 \$.

- Fonds de démarrage pour la construction de nouveaux bâtiments dans un pays où l'Eglise a connu une croissance très rapide, coût environ 2000 \$.

Les frais de transport pour les dirigeants de l'Eglise qui doivent se rendre pour enseigner et encadrer les jeunes pasteurs dans de vastes régions d'un pays, po un coût environ 4000 \$.

L'aide financière peut être envoyée à X. Vous peut également consulter le site Web du ministère à l'adresse [www.xinternational.org](http://www.xinternational.org) pour plus d'informations sur notre travail.

L'Eglise est de plus en plus forte et ses dirigeants sont totalement engagés pour atteindre les populations avec l'Evangile. Nous avons une vision pour la région du Sahel à feu avec le feu de l'Esprit et pour les esprits, les cœurs et les vies à jamais changés ! Merci de vous joindre à la bataille avec nous à ce moment crucial.

Pour l'amour des Nations

Président,

### X.1-Historique et objectifs.

Elle est l'une des plus anciennes expériences de coopératives de microfinance au Togo. Les premières initiatives remontent à 1969 dans le village x. L'initiateur fut James, un missionnaire américain responsable du centre rural de cette région, dans le cadre d'un partenariat entre l'Eglise Presbytérienne des Etats-Unis d'Amérique et l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo. De nos jours, elle est considérée comme la pionnière dans le secteur de la microfinance au Togo. Nous nous sommes demandés comment ce missionnaire est parvenu à mettre en marche une association de microfinance dans une région isolée et pauvre. D'après nos recherches, cela proviendrait de deux facteurs : d'abord la microfinance était déjà vulgarisée aux États-Unis<sup>416</sup> et comme coopérant, il l'avait parmi ses activités de développement. Ensuite, cela pourrait être lié à l'environnement immédiat : la résidence du missionnaire était située juste à côté

---

<sup>415</sup> Bororec: cette association a été choisie à dessein à cause de l'ampleur des moyens financiers, matériels et humains dont elle dispose et en particulier son mode de gestion, plus proche de l'entreprise que des petites associations. L'intérêt est de montrer le long parcours qu'elle a emprunté et les étapes suivies pour insuffler le changement social.

<sup>416</sup> La microfinance vient de l'amélioration progressive des services financiers informels : prêts sur gages, l'usure et récemment la tontine de l'Afrique. Ce type d'organisation ne date pas de nos jours ; d'après Helms (2006), la première boutique de prêts sur gages est née en 1462, dans le but de lutter contre les pratiques usuraires ; mais dans la pratique selon le même auteur, c'est en 1515 que l'on autorisera la facturation de taux d'intérêt. La première société coopérative d'épargne et de crédit (SACCO), quant à elle, a été fondée en 1849 en Rhénanie, en s'appuyant progressivement sur l'épargne collectée pour octroyer des crédits, c'est-à-dire en mutualisant.

du marché du village, et il serait probable qu'il ait eu à observer et à réfléchir sur la manière dont les femmes qui vendaient dans ce marché procédaient pour épargner leur argent. Pour le reste, l'initiative a débuté par des réunions de sensibilisation qui avaient lieu le soir dans le temple protestant du village, où il mit à la disposition du groupe une lampe à gaz ( marque Coleman) pour l'éclairage pendant les réunions. On peut aussi ajouter parmi les réalisations de ce missionnaire l'introduction d'une variété de riz dans la région, qui par son rendement, a eu un succès retentissant et portera son nom « Winter » jusqu'à nos jours. Bororec appartient à la mouvance des actions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit créées par décret ministériel numéro X arrêté numéro X en date du 26 novembre x du ministère de l'Economie, des finances et des privatisations conformant à la loi numéro 95014 du 14 juillet 1995 portant réglementation des institutions mutualistes ou coopératives d'épargne et de crédit au Togo. Trois dates sont importantes dans l'histoire cette association :

- 1969 marque le début des initiatives de la coopérative,
- 1983 création des COOPEC<sup>417</sup> regroupées en unions régionales,

et enfin 2001 création d'une union nationale dénommée Faitière des Unités Coopératives d'Epargne et de Crédit. Cette dernière étape marque la reconfiguration de l'union nationale, qui autrefois était organisée en deux étages ayant à la base, c'est-à-dire au niveau local, les COOPEC, et au niveau national la fédération des COOPEC.

---

<sup>417</sup> Assogba yao, Sociologue à l'Université du Québec en Outaouais (UQO), membre du CÉRIS, de la CRDC et de l'équipe canadienne du réseau CRCP. Selon lui, une coopérative d'épargne et de crédit (COOPEC) est une association libre et volontaire de personnes unies par un lien déterminé (professionnel, résidentiel, ou autres), qui décident de mettre en commun leurs économies (épargnes) et de se donner du crédit à partir de celles-ci.

Au niveau local dans une COOPEC, l'objectif principal est la mobilisation de l'épargne des membres et l'organisation des crédits à leur profit à partir des épargnes mobilisées. Au niveau national, la fédération des COOPEC joue le rôle d'intermédiaire et de régulatrice entre toutes les entités de la base. D'après le livret de présentation, elle est mise en place pour un meilleur encadrement du réseau et des services professionnels de qualité au niveau local affilié avec des coûts partagés : formation, éducation coopérative, assurances, financement, inspections, vérifications, conseils en gestion, représentation,<sup>418</sup> etc.

### Principes d'action

L'un de ses principes de base est la constitution de l'épargne comme une condition d'accès au crédit ; ce qui signifie que sans épargne, il est difficile de prendre part aux activités de la coopérative. Une exception à ce principe : depuis 1996, une autre expertise basée sur une approche alternative pour lutter contre la pauvreté a été initiée ; elle fait du crédit le principal moyen qui doit conduire à l'épargne. Ce produit développé par Freedom From Hunger (FFH) et appelé communément « Crédit- Epargne avec Education » est exclusivement destiné aux femmes pauvres des milieux ruraux et semi- urbains. Cette initiative vient du fait que malgré la constitution progressive de l'épargne prônée par le système, la mobilisation reste très faible dans certains milieux.

### Mission

En nous référant aux monographies d'information, la mission de Bororec est l'application de la solidarité et des règles de gestion en vue d'offrir des ressources dans un cadre associatif susceptible de durer dans le temps à ses membres qui peuvent être des individus ou des collectivités.

### Vision

D'après les documents d'information de Bororec, la solidarité est au centre de sa vision ; c'est une solidarité de réseau et de moyens. « Un réseau unifié par son

---

<sup>418</sup> Bororec -Togo, Rapport annuel des activités 2005, p.3.

image, la mise en commun de ses ressources financières et humaines, présent en milieu rural et urbain, toujours plus proche de ses membres, innovant dans son offre de produits et de services, prenant sa part dans la construction du mouvement coopératif financier en Afrique de l'Ouest ».

#### Membres/ clientèle

Les membres d'une COOPEC, c'est l'ensemble de ceux qui ont souscrit et payé leur droit d'adhésion. Selon Bororec, cette clientèle est constituée notamment des femmes et des classes démunies, du secteur rural et urbain, ayant difficilement accès à des institutions financières classiques, mais qui veulent épargner, mener des activités productives, comme celles liées au secteur agricole ou acquérir des biens de consommation ou un logement au Togo.

#### Organigramme et fonctionnement

Dans cette rubrique, nous mettrons l'accent sur trois institutions qui animent la vie de Bororec - Togo. Il s'agit des organes élus, de la direction générale et des partenariats.

#### Les organes élus.

Dans la mesure où nous avons dans l'étude de Lento, une autre association de microfinance, fait une présentation de ses organes, nous ne présenterons ici que les grandes lignes et les nouvelles structures qu'on ne retrouve pas dans la précédente étude. Il s'agit principalement du conseil d'administration, du comité de crédit, du conseil de surveillance et de l'assemblée générale annuelle.

Conseil d'administration : il a pour objectif :

- innover dans la structuration de la fédération,
- communiquer avec les COOPEC qui sont les coopératives de base,
- transformer les directions régionales en de véritables relais techniques auprès des COOPEC.

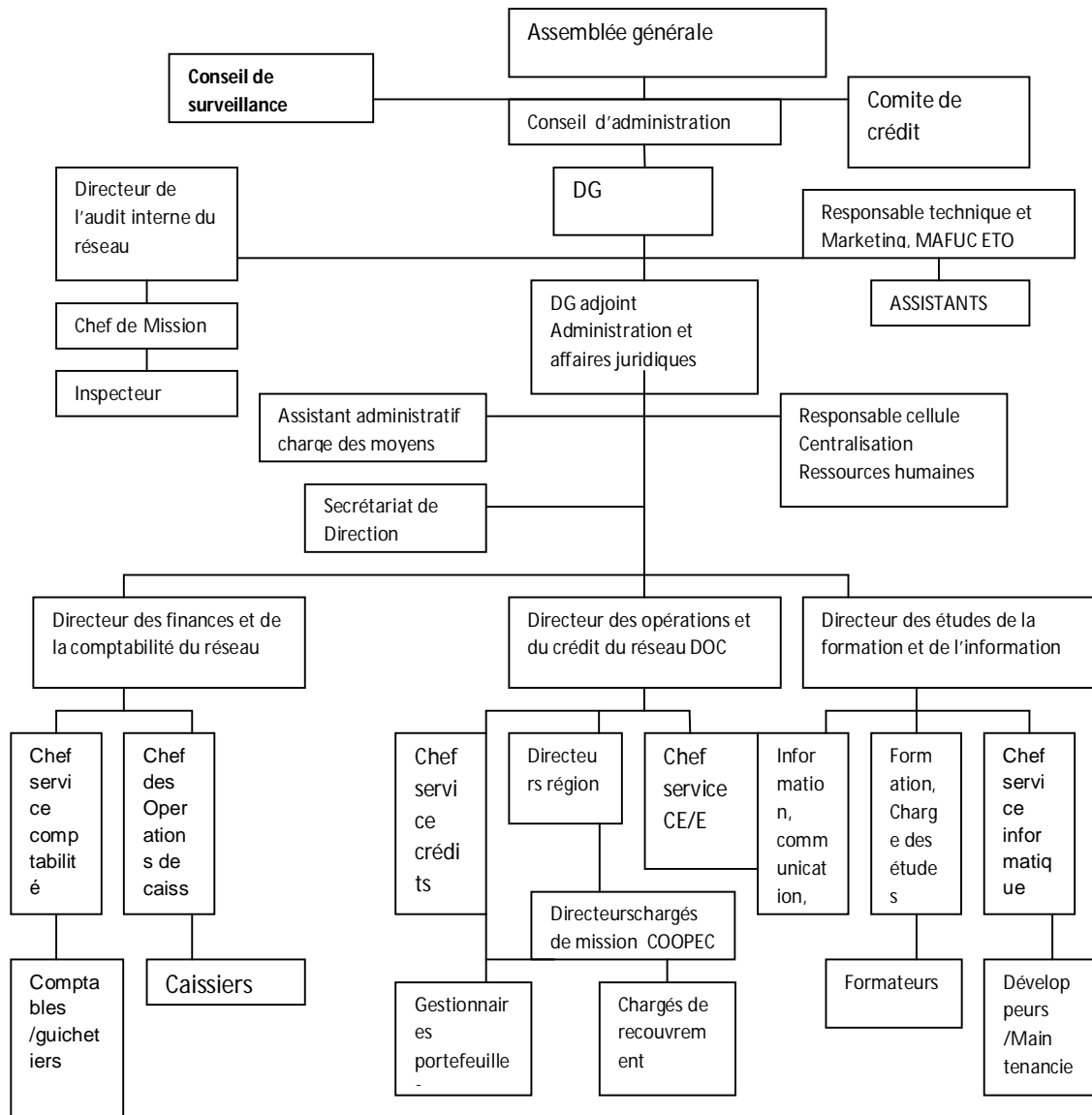
Le comité de crédit : il est l'organe de gestion et de supervision du portefeuille de crédits de la fédération. Il est chargé de rendre l'organisation et la gouvernance du crédit efficiente en s'adossant aux dispositions pertinentes de la politique de crédit édictées en la matière.

Le conseil de surveillance : il a pour rôle de s'assurer que les opérations sont effectuées conformément aux dispositions réglementaires. Ses principales activités se concentrent sur les questions de l'attestation de l'exonération fiscale, du produit « virement de salaire », du suivi-évaluation, de la formation des élus et des employés, de rendre efficace le fonctionnement des comités internes de crédit des COOPEC, de gérer le parc automobile, de constituer les provisions pour les départs à la retraite du personnel, et de choisir les fournisseurs.

L'assemblée générale annuelle : elle regroupe les organes élus et a pour rôle de contrôler les opérations liées à l'exercice de l'année précédente, d'approuver le résultat des comptes, d'affecter le résultat net et de donner un quitus aux administrateurs.

La direction générale : elle a pour charge en principe toutes les activités quotidiennes et s'occupe aussi de l'administration classique de la fédération. De façon plus spécifique, elle se focalise essentiellement sur les activités de crédit, la reconfiguration, l'informatisation, la surveillance financière, les activités de formation, et des partenariats avec les autres.

## Organigramme Bororec



Les activités avec les partenaires : comme le nom l'indique, il s'agit des relations de partenariat que la fédération entretient avec d'autres fédérations et donateurs. Ses partenariats sont établis en tenant compte de plusieurs critères ; mais le plus souvent beaucoup de partenaires sont attachés à la bonne gouvernance des structures. Cela signifie que plus les activités de la coopérative marchent bien, plus les partenaires viennent pour diverses raisons ; on trouve entre autres les financements, le renforcement des techniques de gestion. Dans ce cadre, le plus ancien partenaire est le World Council of Credit Unions (WOCCU) ; plus récemment se sont ajoutés l'USAID qui participe aux actions de financement, la section Développement international Desjardins du Canada pour le renforcement des techniques de gestion, la Freedom from Hunger pour l'introduction de nouveaux projets sur le « Crédit- Epargne avec Education » destiné aux femmes pauvres des milieux ruraux et semi- urbains, le centre d'innovation financière et le plan Togo.

## X.2- Emergence

La coopérative est née dans une zone rurale dont le café et le cacao sont les principales cultures ; il s'agit des cultures d'exportation et non des cultures vivrières permettant aux populations de satisfaire leurs besoins primaires nutritionnels parce que le café et le cacao sont destinés à ravitailler les industries des pays développés. Cependant subsidiairement, les populations se livrent aux activités agricoles pour leur propre consommation ; ce qui leur permet de vivre au jour le jour. C'est durant cette phase que le Comité National de Développement des Unions Coopératives d'Épargne et de Crédit (CONAUDEC) a été créé. Elle est l'une de premières innovations structurelles. Pendant cette première période, le partenaire extérieur majeur fut l'Association des Coopératives d'Épargne et de Crédit d'Afrique (ACECA). On peut aussi ajouter les partenaires individuels qui sont les connaissances de l'initiateur du projet et certains partenaires chrétiens des USA dans le cadre d'une communion entre chrétiens.



### X.2.1- Observations

Pendant cette phase d'émergence, les vendeuses du village étaient les principaux acteurs ; elles pratiquaient aussi de l'agriculture de temps en temps puisque tout ne se trouvait pas sur le marché. On peut ajouter les quelques salariés de la région, la plupart des instituteurs. Dans cette région, chacun produisait ce qu'il consommait ; ce qui fait de ce milieu une région fermée, ne permettant pas des échanges de grande ampleur ; chacun se contentant juste de se procurer ce qui lui manque et pas plus.

Sur le plan international, les premiers acteurs étaient les paroisses du pays de l'initiateur, les Etats- Unis d'Amerique, grâce à l'appel de fonds et aux explications que donnait le coopérant sur la situation du Togo pour attirer les donateurs. Avec l'évolution de la coopérative, d'autres partenaires viendront s'ajouter. Les activités de production peuvent être séparées en deux catégories : d'un côté celles qui concernent la coopérative proprement dite dans son fonctionnement intrinsèque comme institution de microfinance, et de l'autre les activités des propriétaires - membres. Cette division n'est pas étanche, parce que les activités s'influencent. Dans la pratique, les activités de la coopérative sont des moyens parce qu'elles permettent aux propriétaires-membres de bénéficier de crédits pour faire autre chose. A ses débuts, les toutes premières activités de la structure étaient essentiellement la tontine. Quant aux propriétaires- membres ou adhérents, leurs activités étaient essentiellement le commerce de détail qui permettait aux populations d'épargner de l'argent. En réalité, comme le groupe était en phase d'émergence, les commerçants et commerçantes se limitaient à des opérations d'épargne, ne sentant pas le besoin d'emprunter de l'argent.

### X.2.2 - Enjeux théologiques et analyse évaluative

Cette coopérative est la seule à avoir traversé les trois périodes d'évolution d'une ONG définies d'après notre méthodologie : l'émergence, la consolidation et la pérennisation. Pendant sa phase d'émergence, son succès a été favorisé par les symboles et le cadre dans lequel cette activité de microfinance a été initiée. Le premier symbole est le temple protestant du village, qui a servi de lieu de réunions des membres du groupe de tontine. C'est un symbole pour les membres de ce groupe parce que c'est « la résidence de Dieu » ; comme telle, c'est un symbole très parlant qui a une forte signification : Dieu protégera les activités, et les bénira, mais sera aussi leur refuge et leur témoin contre toute tentative d'injustice. Le second symbole est l'initiateur du projet, le missionnaire James qui était aussi membre de la paroisse. C'est un Américain, blanc et chrétien réputé sérieux et rigoureux. Sa présence a renforcé la confiance des populations dans leur entreprise de tontine dans l'Eglise. La conjonction de ces deux symboles a conduit les adhérents à placer leur confiance dans ce qu'ils faisaient.

Sur le plan pratique, la réussite de cette coopérative vient de l'engagement des membres du groupe par la mutualisation de leurs fonds et la confiance en l'Eglise sous la responsabilité de laquelle se déroulait cette activité ; c'est un lieu où règne la vérité et où en principe on ne trompe pas. C'est cette confiance qui a attiré beaucoup d'adhérents, et qui a permis à cette coopérative de se consolider et d'étendre ses activités dans d'autres régions du pays. La coopérative évoluait en zone rurale, avec peu de membres qui ont des capacités restreintes en matière de financement, venant de fonds recueillis auprès des femmes commerçantes du marché du village. Ces problèmes de liquidité pendant cette phase sont dûs à : une forte demande de crédits, une insuffisance de l'épargne mobilisable et un manque d'appui financier extérieur. Elle s'explique par une augmentation de la consommation et de la production entraînant des bouleversements profonds vers la fin de cette phase d'émergence ; ce qui a entraîné des réajustements conséquents pour un équilibre entre la

consommation et la production. C'est un problème certes, mais il peut être vu comme une réussite dans la mesure où, comme nous l'avons déjà évoqué, plus il y a de membres plus il y a de fonds. Ce manque trouve son explication à ce niveau. Mais, comme elle est en phase d'émergence, le personnel n'a aucune expérience professionnelle et par conséquent peu de stratégies pour faire face à la nouvelle situation. On peut aussi dire que cette réussite est liée à leur confiance et leur foi en Dieu parce que dans une région isolée peuplée d'analphabètes qui n'ont jamais entendu parler de tontine, ils ne peuvent que s'engager sur leur foi en Dieu et peut être sur le capital social du groupe, et se font mutuellement confiance comme enfant de Dieu. Sur ce plan, la réussite de la coopérative, qui se traduit en ce début par les problèmes de liquidité, est liée au fait qu'ils ont compris le système de solidarité entre les membres du groupe pour faire bénéficier celles qui avaient quelques difficultés en leur octroyant le crédit, en vue de leur permettre de reprendre leurs activités de commerce normalement, ce qui montre bien que leur foi les a sauvés.

### X.2.3- Résultats

Nous commençons par deux remarques : les financements sont principalement les collectes des membres avec la rétention d'une proportion pour les frais de fonctionnement de la coopérative. C'est un système mutualiste en ce sens que les fonds collectés forment la base qui va servir à octroyer du crédit aux nécessiteux. On comprend que, plus il y a de membres, plus la coopérative a des réserves de fonds. Il a fallu une sensibilisation intense pour leur expliquer que les fonds collectés pouvaient aussi servir de fond de solidarité entre les membres du groupe pour faire bénéficier ceux qui avaient quelques difficultés en leur octroyant le crédit en vue de leur permettre de reprendre leurs activités de commerce normalement. A notre avis, la compréhension du système comme une sorte de solidarité entre les membres du groupe à la fin de la période d'émergence, fera que très vite le groupe va faire face aux problèmes de liquidité. La coopérative évoluait en zone rurale avec peu de membres qui ont

des capacités restreintes en matière de financement, venant de fonds recueillis auprès des femmes commerçantes du marché du village. Ces problèmes de liquidité sont venus d'une forte demande de crédits, d'une insuffisance de l'épargne mobilisable et d'un manque d'appui financier extérieur.

Cette situation s'explique par une influence de la consommation croissante sur la production croissante entraînant des bouleversements profonds vers la fin de cette phase d'émergence ; ce qui a entraîné des réajustements conséquents pour un équilibre entre la consommation et la production. La solution à ces différents problèmes a été la diversification des zones d'intervention ; cela signifie que la coopérative ne se cantonnera plus uniquement à sa zone d'émergence. Ce qui va l'amener à déplacer ses activités en milieu urbain parmi les commerçantes et commerçants, les cadres et les ouvriers dans les entreprises.

Les partenariats : ils concernent les formes de collaboration de la coopérative avec les acteurs externes à l'organisation. Au Togo, on les appelle les partenaires en développement ; pendant cette phase, ils étaient rares ; le plus souvent, il s'agissait des amis et des relations personnelles du missionnaire. Mais, nous le verrons par la suite, les partenaires viendront dans plusieurs domaines, lorsque la coopérative aura de bons rendements dans ses activités, plus particulièrement les activités techniques.

#### Conclusion de la phase d'émergence

L'influence de la consommation croissante sur la production croissante et les bouleversements vont entraîner des réajustements conséquents. Ce qui a conduit la coopérative à quitter sa zone d'émergence rurale vers la ville d'une part, et d'autre part à organiser son administration en deux niveaux : une administration au niveau local et une au niveau régional.

### X.3 -Consolidation

Cette phase de consolidation débute par une réorganisation de la coopérative ; elle consiste en une diversification des techniques de collecte de fonds et en une structuration des organes de direction. La collecte des fonds passe non seulement d'une zone rurale à une zone urbaine, mais s'étend à d'autres acteurs comme par exemple les syndicats et les regroupements de travailleurs selon les branches d'activités. Au même moment, les organes de direction vont se décentrer en administration locale et régionale. C'est pendant cette phase, que la coopérative est devenue une fédération. La consolidation a été poursuivie par une extension du réseau de distributions des services qui vont se restructurer en trois niveaux : les coopératives de base (COOPEC), les coopératives régionales et la fédération nationale. C'est au cours de cette période que le Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (WOCCU), l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et Développement international Desjardins (DID) ont joué un rôle déterminant dans la vie de la coopérative grâce à des partenariats divers dont les causes sont liées entre autres à la dégradation du portefeuille de crédits, à l'insuffisance de ressources humaines compétentes, et de l'informatisation.

Pour faire face à cette situation, il est procédé à un plan de redressement ; c'est une rationalisation du fonctionnement de la coopérative. Ce redressement a été précédé d'un audit, une forme de diagnostic du fonctionnement de toute la coopérative. Cet audit conclut à la dégradation du portefeuille des crédits, à l'insuffisance des ressources humaines compétentes et au déficit d'informatisation. De ce redressement a émergé une nouvelle configuration de la coopérative avec deux instances au lieu de trois jusque-là.

### X.3.1-Observations

La fin de la phase d'émergence a été marquée par une crise dans la coopérative dont les grandes lignes sont les suivantes : une forte demande de crédits, une insuffisance de l'épargne mobilisable et un manque d'appui financier extérieur.

La solution à ces différents problèmes a conduit au redressement du groupe, lequel a eu des répercussions sur son administration. Ce redressement a permis d'amorcer dans de bonnes conditions cette phase de consolidation. Si le but a été l'amélioration des pratiques de gestion et une informatisation de toute la structure, dans la pratique, il s'agit de donner plus de satisfaction aux attentes des clients. Au niveau des acteurs, plus précisément des membres-propriétaires, par rapport à ceux des débuts se sont ajoutés d'autres membres-propriétaires d'un genre nouveau : les salariés des sociétés, des commerçantes et commerçants des grandes villes, les groupements professionnels tels que les syndicats, les associations et les groupements organisés, et cela suite à la décision de la coopérative de couvrir à la fois les zones rurales et les zones urbaines. Aux activités de tontine vont s'ajouter les différentes prestations liées à ces groupes ; par exemple la domiciliation des salaires, et d'autres transactions dont la spécificité varie selon le type d'acteur admis dans la coopérative. Au niveau des membres-propriétaires, on note une augmentation des activités avec un léger début de sollicitation des crédits à cause de l'implantation de la coopérative dans les centres urbains où le commerce et les activités sont développés ; ce qui nécessite des fonds de roulement et des crédits. Cette extension vient du fait que par rapport aux zones rurales où les activités sont limitées à quelques commerçantes qui n'ont pour seul souci qu'un lieu sûr pour déposer leur argent, en ville, les activités vont connaître une expansion rapide. Comme on peut le remarquer, c'est l'augmentation des membres et des adhérents qui a permis cette transformation des structures par la mise sur pied de ces agences locales et régionales. Sur ce plan, on peut dire que les deux s'influencent mutuellement. Il faut ajouter que si pendant la phase d'émergence ou de démarrage d'une coopérative, le capital humain, le capital de

la coopérative et son revenu jouent un rôle déterminant, pendant la phase de consolidation, le crédit devient important. Par contre, la détermination des membres du groupe ou le capital humain, diminue ; cela est le signe d'une professionnalisation de la structure qui oblige la coopérative à engager du personnel dans ses activités.

On peut enfin dire que l'environnement international a joué un rôle dans l'évolution de Bororec par les mesures d'accompagnement qui ont suivi les politiques d'ajustement structurelles au Togo. Qu'entend-on par « politiques d'ajustement structurelles »? Nous les présentons brièvement.

Les institutions de microfinance étaient rares dans la zone UEMOA ; au Togo à notre connaissance une seule existait, initiée en 1969, qui deviendra plus tard Bororec. Lorsqu'en 1980 la crise économique a des répercussions sur les économies des Etats suite aux politiques d'ajustements structurelles, on voit se multiplier les institutions de microfinance partout pour la résorber ; c'est dans ce cadre que les institutions de microfinance prirent la place des banques de développement en faillite.

### X.3.2- Enjeux théologiques et analyse évaluative

En phase de consolidation, un autre élément est venu s'ajouter et qui a contribué au succès : l'adhésion massive des adhérents, le plus souvent des croyants puisque l'information se faisait du bouche à oreille. Cette adhésion massive peut s'expliquer par l'exemplarité de la conduite du groupe ; ce qui a entraîné la multiplication des agences et l'agrandissement de la structure dans son ensemble. Au niveau des acteurs se sont ajoutés d'autres membres-propriétaires d'un genre nouveau : les salariés des sociétés, des commerçantes et commerçants des grandes villes, les groupements professionnels tels que les syndicats, les associations et les groupements organisés, et cela suite à la décision de la coopérative de couvrir à la fois les zones rurales et les zones urbaines. Au niveau des activités, vont s'ajouter à la tontine les différentes

prestations liées à ces groupes ; par exemple la domiciliation des salaires, et d'autres transactions dont la spécificité varie selon le type d'acteur admis dans la coopérative. C'est au cours de cette période que le Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (WOCCU), l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et Développement international Desjardins (DID) sont venus apporter leur contribution dans les domaines technique et financier.

### X.3.3-Résultats

Nous avons fait observer qu'à la fin de la phase d'émergence, la coopérative faisait face à des problèmes internes, entre autres une forte demande de crédits, une insuffisance de l'épargne mobilisable et un manque d'appui financier extérieur qui ont été résorbés d'une manière ou d'une autre. Il faut dire que si avec le temps, cela peut être vu comme une chose facile, dans la pratique, cela s'est passé dans des conditions difficiles. Le vrai problème que ces coopératives rencontraient était les défauts de paiement des crédits. D'après un ancien membre, beaucoup de membres croyaient à tort que l'argent venait « du pays des Blancs », donc il ne fallait pas rembourser ; d'autres pensaient que les responsables s'emparaient des fonds remboursés et que cela ne servait pas le groupe. Mais il faut dire aussi que certains responsables des débuts ne géraient pas bien : les prêts étaient accordés par complaisance aux amis, aux membres de la famille. Bref l'ensemble de ces difficultés surmonter entraîne la coopérative vers plus de professionnalisation.

Si nous partons du fait que l'investissement est un produit antérieurement fabriqué qui n'est pas directement consommable mais nécessaire à des productions ultérieures, c'est une sorte d'épargne. Il peut être considéré comme une production réservée ou différée pour une opération future ou un prélèvement opéré sur la production courante en vue d'accroître la prochaine production. Il faut remarquer que Bororec, avec les problèmes qu'elle avait, ne pouvait pas s'en sortir facilement même avec ses propres investissements et les épargnes des membres; elle a bénéficié d'un atout majeur qui était un concours de



circonstances : les mesures d'accompagnement des politiques d'ajustement structurelles.<sup>419</sup> Les politiques d'ajustement structurelles sont une rationalisation des dépenses publiques et des aides au développement. Elles viennent de l'évolution progressive du concept de l'Etat : il n'est plus vu comme Etat plus le marché mais comme Etat plus marché plus société civile.<sup>420</sup>

#### X.4-Pérennisation

Elle commence par la création d'une direction du crédit à la faitière et des efforts vers plus de professionnalisation. Cela se traduit par la séparation des tâches incompatibles dans l'organisation du travail et la mise sur pied d'un programme de formation au profit des élus et du personnel. Cette phase est marquée par le perfectionnement de toutes les structures de Bororec à cause de la concurrence dans le domaine de la microfinance et aussi pour mieux satisfaire les membres. Ce travail a été fait par "dimensions" en tenant compte d'une subdivision selon la terminologie de la coopérative. Ces subdivisions sont au nombre de quatre réparties à leur tour en sous-rubriques appelée "ciblage". Dans la pratique, cela n'est autre qu'une division du travail pour mieux atteindre les objectifs :

-La dimension 1 se focalise sur les pauvres et les exclus ;

-la dimension 2 adapte les services et les produits aux réalités selon les situations,

---

<sup>419</sup>La période des PAS : lorsque les IMF font leur apparition dans la zone UEMOA, c'était la période des PAS. L'idée essentielle était de couvrir leurs effets néfastes. A cet effet, la stratégie des bailleurs de fonds était de les orienter vers une pérennité opérationnelle. L'accent était mis sur les résultats d'exploitation excédentaires uniquement. Dans ce processus, l'IMF bénéficie de taux concessionnaires sur ses lignes de crédit ou que son partenaire externe lui fournit gratuitement des experts-comptables et des subventions ; ce qui a pour effet de diminuer *de facto* sa masse salariale et donc ses charges fixes et charges d'exploitation.

<sup>420</sup> Hulmes D., et Edwards M., *NGOS, States and Donors. Too close for comfort ?* Londres, Macmillan Press, 1997. Cité par Atlani-Duault L., *Les ONG à l'heure de la « bonne gouvernance »*, Autrement, 35, 2005, p. 5.

- la dimension 3 a pour but de se tourner vers les bénéficiaires et les membres

-et enfin la dimension 4 se focalise sur la responsabilité sociale de la coopérative.

Cette phase de pérennisation comporte deux périodes : de 2000 à 2006 et de 2006 jusqu'à nos jours. La première période 2000 à 2006 est marquée par la mise en pratique des recommandations préconisées lors de l'audit réalisé pendant la phase de consolidation, lequel avait relevé beaucoup de problèmes. La seconde période est marquée par la prise en compte des résultats de l'évaluation de la période précédente et la mise sur pied « des plans d'affaire ». Il s'agit d'un plan prévisionnel, qui indique les réalisations futures et les moyens pour les réaliser. Concrètement, c'est une opération qui s'inscrit dans le cadre d'une amélioration des services et prestations aux clients et membres.

#### X.4.1- Observations.

D'après leur philosophie et leurs pratiques, les coopératives d'épargne et de crédit, dans la mesure de leurs capacités et de leurs moyens coopèrent activement avec d'autres sur le plan local, national et international afin de satisfaire au mieux les besoins de leurs membres et toute la population. Cette phase de pérennisation a été marquée par l'afflux massif de divers types d'acteurs : les acteurs locaux et les acteurs étrangers, plus précisément les partenaires en développement. On distingue plusieurs types de partenaires. AuTogo, nous avons Plan-TOGO, PASNAM, Programme d'Appui à la Stratégie National de Microfinance, sur financement du PNUD et FENU , APIM-TOGO, Association Professionnelle des Institutions de Microfinance du Togo. En Afrique, nous avons CIF ( Confédération des Institutions Financières de l'Afrique de l'Ouest), MAIN (Microfinance African Institution Network) sur le plan International DID (Development International Desjardins) du Canada, FFH, (Freedom from Hunger), USA, Proxfin, Association des Institutions Intégrées de Finances de Proximité, INAFI-TOGO, International Network of Alternative Financial

Institutions. Par rapport aux précédentes phases, ici les activités se déroulent dans un cadre précis qu'on appelle « plan d'affaires ». Il s'agit d'une répartition des activités dans une période précise avec des objectifs bien définis à atteindre. Il a été proposé par les services techniques de Développement International Desjardins (Canada) suite au redressement opéré et aux négociations avec la coopérative entre 2006 et 2008. Ainsi, à la suite des tractations, le premier plan d'affaires qui va de 2008 à 2012 a été lancé. Par rapport à son activité qui consiste à mettre à la disposition de ses membres des moyens financiers pour augmenter leur production respective, Bororec est un maillon dans la production, et le travail se fait en amont et en aval pour la recherche de l'efficacité. En amont entre la coopérative et les partenaires en développement, le plus souvent c'est un travail technique, pour l'amélioration de son système et la recherche de crédits et subventions. En aval, entre les membres et les consommateurs, il s'agit d'un travail pour l'amélioration des diverses prestations aux consommateurs. D'une manière générale, il y a un lien entre Bororec, ses membres et les consommateurs. Les activités de consommation se répercutent sur les activités de production et sur les structures de la coopérative, et inversement celles de la coopérative se répercutent sur les consommateurs et les producteurs. Cela amène la coopérative à une occupation territoriale plus importante.

#### X.4.2-Enjeux théologiques et analyse évaluative

Par rapport à ses débuts où son appartenance religieuse était patente et marquée par des symboles visibles, pendant cette phase de pérennisation, les choses se présentent autrement. Cependant, nous avons repéré les principes qui fondent ses activités : les principes d'union, de solidarité et d'entraide mutuelle. C'est à travers eux que les valeurs chrétiennes sont insufflées dans cette coopérative.

Dans cette phase de pérennisation, la réussite est venue en partie des symboles, du travail et de l'engagement de tous les membres. Ces symboles

ne sont plus l'Eglise ou le temple comme pendant la phase de démarrage, mais Dieu. C'est un Dieu que l'on ne voit pas, mais qui se manifeste à travers le prochain, « l'autre » à travers certaines valeurs entre autres : le lien entre membres- COOPEC- Faïtière, l'importance de chaque membre comme spécifique et contribuant à la réussite de tout le groupe par son travail, l'honnêteté, l'intégrité et le professionnalisme de tous, la justice et l'équité sans discrimination, et l'obligation de rendre des comptes des activités de la coopérative à qui de droit. En fait, par rapport à la phase d'émergence où le Dieu dont il était question était celui des chrétiens, dont les symboles sont l'église, ses ouvriers et les fidèles, ici, c'est le Dieu des croyants. Il se manifeste de façon diffuse dans toute la société à travers les comportements de ces croyants membres de la coopérative qui mettent en pratique les valeurs ci-dessus évoquées. Déjà, dès sa phase de consolidation, beaucoup d'adhérents et de groupes d'adhérents étaient des regroupements de chrétiens ; or en ce moment précis le pays était sur le plan politique en crise, déchiré par des luttes et des divisions, et la confiance dans les institutions faisait défaut. C'est ce qui a attiré des membres d'autres religions et tant d'autres personnes dans cette coopérative, d'abord par l'exemplarité de ses prestations et le nombre élevé d'adhérents croyants. Sur les activités proprement dites, la réussite de cette coopérative vient de l'engagement de tous les membres à travers le travail, la solidarité et la mutualisation des fonds. Ainsi, l'exemplarité des comportements a été marquée par l'afflux massif de divers types d'acteurs : les acteurs locaux et les acteurs étrangers, plus précisément les partenaires en développement. Ils vont organiser le travail et mettre sur pied un programme de formation au profit des élus et du personnel, organiser le déroulement du travail dans un cadre précis qu'on appelle « plan d'affaires ».

#### X.4.3-Résultats

Il est important de noter que le changement de stratégie de cette coopérative en se déplaçant de son milieu d'origine vers les grandes villes, les redressements successifs et les « plans d'affaires », n'ont pas été volontaires ; c'est parce que

les services et les prestations à ses membres n'étaient plus suffisants pour faire fonctionner la structure en général.

Au niveau des activités, on note de nos jours, que les COOPEC ont une gamme variée d'activités qui vont de l'hébergement des salaires des fonctionnaires et salariés aux transferts des fonds sur le plan international comme Western Union, Money gram et autres. A cela, il faut ajouter l'arrivée de plusieurs types d'acteurs. L'une des innovations est l'admission des groupes parmi lesquels les regroupements de personnes comme les syndicats, les associations, les communautés de base ou villageoises, et même certaines paroisses. Sur le plan externe, Bororec coopère avec plusieurs types d'acteurs parmi lesquels les bailleurs de fonds, les agences de développement, certaines Eglises et institutions privées.

Les financements : ils constituent le socle sur lequel repose toute la structure. Ils ont varié dans le temps et n'ont pas toujours revêtu les mêmes aspects. Cependant, on peut dire que toutes les activités des COOPEC sont des autofinancements en ce sens que les fonds dont dispose la structure viennent des dépôts des membres ou des transactions effectuées par les COOPEC par fructification des dépôts des membres. Il faut noter que si l'autofinancement peut aider, il a ses limites lorsque les structures du groupe se complexifient avec des délais plus ou moins longs, qui nécessitent des études préalables avant toute décision. C'est à ce niveau qu'interviennent les autres financements d'appui qui sont des avances de fonds ou des fonds de dotation destinés à des programmes fixes. Cela nous conduit à dire que plus la structure croît, plus elle s'oriente vers la logique affairiste qui caractérise le comportement des agents d'un marché ; ce qui oblige le groupe à se comporter selon la logique marchande des marchés : flexibilité, effectivité, innovation et rentabilité.

## Conclusion du chapitre X

Bororec a vu le jour dans une région rurale et on pourrait dire même dans une région fermée qui avait peu de contacts avec le reste du monde. Le commerce était négligeable, mis à part la vente de café et de cacao pendant les mois de décembre, janvier et février. Dans cette région le plus souvent, la production vivrière ne servait qu'à la consommation. Cette production ne peut pas élever sensiblement le niveau de vie des populations parce que l'on consomme dans cette région ce qu'on a produit ; il est difficile aussi de l'augmenter parce que les instruments de production sont rudimentaires. C'est ce qui est arrivé à la coopérative et qui l'a amenée à changer de stratégie en sortant de ses zones traditionnelles vers les zones urbaines. Si les activités de la coopérative et celles de ses membres s'influencent mutuellement, pendant cette phase d'émergence, nous n'avons pas pu déceler des activités de production appartenant au secteur agricole. Mais ce que nous pouvons dire est que cette association en ce début a commencé avec les vendeuses de marché du village. Pendant cette phase d'émergence, le succès de la coopérative a été possible grâce aux investissements des membres (épargne des membres - investissements pour la coopérative) à l'organisation économique par la mise en place des structures locales de gestion (COOPEC), des structures régionales et enfin l'agrandissement du marché par l'augmentation du nombre de ses membres en déplaçant de la zone rurale qui est son lieu d'émergence vers les zones urbaines. Par ce mouvement, les activités de la coopérative ont entraîné une augmentation du nombre d'adhérents qui à travers différentes prestations et services ont augmenté sa richesse dans la mesure où pour être membre, il faut « se libérer des exigences à savoir la cotisation afférente aux adhérents » et ensuite épargner. Ce qui a augmenté les revenus ou la richesse de la coopérative.

Pendant la phase de consolidation, malgré l'extension de son réseau, il est difficile de repérer la moindre activité agricole. Il faut dire que pendant cette phase, la coopérative a bénéficié des progrès techniques et des investissements.

La conjonction de ces différents avantages l'a conduit à être performante et plus compétitive ; ce qui a attiré plus d'adhérents.

Pendant la phase de pérennisation, on retrouve des activités agricoles et tant d'autres comme la pêche, l'élevage, mais il est difficile de dire la part qu'elles occupent dans la production de cette coopérative. D'une manière générale, deux éléments importants permettent d'expliquer le succès de cette coopérative Bororec : la capacité d'adaptation de sa production grâce à l'amélioration des conditions de production de ses membres dans un environnement en perpétuelle évolution, et le progrès des techniques de travail.

#### Conclusion des chapitres VIII, IX et X.

Nous nous sommes attelés dans les chapitres VIII, I et X à des études pratiques des associations et ONG. Cette étude avait pour finalité de les observer et de les analyser dans leurs structure et fonctionnement en faisant ressortir leurs points relevant pour ensuite voir ce qu'elles produisent, comment se fait la production, si elle est suffisante et pour quelle raison. Ceci pour nous permettre de répondre à notre question principale de recherche : le contraste entre la multiplication des ONG et la persistance de la pauvreté. Face aux difficultés d'analyse des associations et des O.N.G., nous avons trouvé que passer par leurs productions respectives nous permet de connaître leur efficience dans la mesure où chaque regroupement produit. Avant d'en venir à chaque cas nous résumons sommairement quelques points communs sur cette production :

-L'augmentation de la production

Elle est due à une foule de causes parmi lesquelles : les progrès techniques et scientifiques, les investissements, l'organisation économique, l'agrandissement du marché par l'augmentation du nombre de ses habitants ou de la richesse.

- lorsque la consommation augmente, la production augmente aussi, et la rareté diminue.

- Lorsque la rareté diminue, le prix de revient réel et le prix de vente minimum baissent. De la conjonction de ces trois remarques, nous dirons que l'augmentation de la production diminue la rareté et le prix de revient ; en d'autres termes l'absence de production ou une production stagnante augmente la rareté et *ipso facto* le prix de revient. On peut ajouter à cela que la production peut dépendre:

- des investissements

- des intérêts versés

- du capital social

- du progrès des techniques, des machines (on peut y ranger l'énergie humaine).

Les structures d'évolution d'une ONG: deux situations qu'il faut prendre en compte : la situation première qui a amené à sa création et la nouvelle situation des années après son émergence. Si l'on suppose que les deux situations sont caractérisées par un certain équilibre que nous appelons ancien équilibre pour la situation précédente et le nouvel équilibre pour la situation actuelle, pour passer de la première à la deuxième, il faut du travail, des ajustements, des apprentissages, du travail et du temps. Lorsque ce processus est bien mené entre la première phase et la deuxième, il se produit un déséquilibre<sup>421</sup> de la production à la consommation et de la consommation à la production lequel se répercute sur les prix, le pouvoir d'achat, le niveau de vie, le genre de vie et sur le développement de la société en général. Ce processus d'évolution progressive est qualifié de Complexification ou professionnalisation n'est pas du tout abstrait. Les activités des ONG s'inscrivent dans les différents secteurs : primaire, secondaire et tertiaire et cette complexification ou professionnalisation peut se

---

<sup>421</sup> Le déséquilibre c'est l'évolution rapide des principaux facteurs de l'évolution économique due au fait que les phénomènes qui devraient être accordés apparaissent sans cesse désaccordés.



faire en selon les cas en mettant l'accent, soit sur le secteur primaire, soit sur le secondaire ou soit sur le tertiaire. Cette évolution des O.N.G. et des associations se fait selon deux axes : un axe concernant la gestion administrative qui est l'évolution institutionnelle de l'O.N.G. et un axe technique qui concerne l'objet de production de l'O.N.G. L'imbrication de ces deux axes dans une même structure, est-ce que nous avons appelé professionnalisation ou complexification. Si l'évolution semble en apparence se faire selon des lignes différentes, ils s'influencent mutuellement. On peut aussi dire que ces différentes études des cas montrent que les associations et ONG tangent entre deux situations : la première est sociopolitique et la seconde est économique évoluent. Le premier cas renvoie à la solidarité, au militantisme tandis que le second est lié à une logique économique. C'est aussi la position d'Eme Bernard<sup>422</sup> avec cette nuance qu'il parle d'une certaine tension et d'une ambivalence ; selon lui, les associations s'inscrivent dans tension entre un rapport sociopolitique et un rapport économique d'activité. Le premier, mû par la logique de solidarité, est celui auquel on restreint le plus souvent le fondement et l'identité des ONG, étrangère à la sphère économique. Le second nous renvoie au contraire à une logique utilitariste qui ajoute une autre dimension, celle de production d'activités économiques qui s'apparentent à la vente de prestations soumises à des logiques de marché et à des exigences de rationalisation gestionnaire et professionnelle.

Sur la production : en pratique, on ne peut élever le niveau de vie d'une population que par la production. La production étant prise au sens large du terme comme la conséquence ou le fruit d'un travail. Ce qui nous amène à une série d'interrogations :

- y a-t-il augmentation de la production dans nos différents cas étudiés ?

---

<sup>422</sup> Eme B., Les associations ou les tourments de l'ambivalence, dans Laville J.-L., Caillé A., et al, « Association, démocratie et société civile », Paris, La Découverte, 2001, pp. 27-61.

La réponse à cette question demande un passage en revue de la production des cinq entités étudiées en nous focalisant d'abord sur le type d'activité, ensuite sur le rapport entre la production, la rareté et le prix de revient. Mais, il faut déjà savoir que trois facteurs importants sont à prendre en compte pour bien analyser les situations des ONG : le travail, la structure de production et la structure de consommation. Les deux premiers sont liés au développement technique tandis que le dernier tient compte des conditions de vie et de la satisfaction des besoins de chaque être humain. Ces trois facteurs sont non seulement étroitement liés mais s'influencent mutuellement. Il faut dire que les réactions de la consommation croissante sur la production croissante se traduisent par une perturbation permanente qui oriente l'économie, toute la structure sociale vers un état profondément différent de l'équilibre traditionnel.

Dans l'association Tso Nakle.

La production provient des investissements, du capital social et de l'énergie humaine des membres du groupe. Cette association a cultivé sans succès du haricot, du maïs, des arachides. Mais lorsqu'elle a changé de production en se consacrant à la culture des ignames laquelle a eu du succès, cela a permis d'acheter des fournitures aux enfants, d'augmenter les cotisations le dimanche au culte, de payer les dettes contractées pour les travaux, d'augmenter le stock des prochains tubercules d'ignames et d'avoir un compte d'épargne.

Dans la Commission Solidarité -Développement

La production est générée par les investissements, l'énergie humaine et le capital social. Dans la commission c'est l'absence de production qui a conduit le groupe à abandonner la plupart de ses activités au profit de l'humanitaire. Cela signifie que si ces différentes activités avaient normalement connu de succès, elles allaient être poursuivies.

## Dans L'ONG ACDI

L'ONG ACDI reçoit ses fonds d'autres organismes ; jusque-là, on peut dire qu'il s'agit des fonds pour encourager le développement général et par conséquent relever le niveau de vie et la qualité de vie. Sur ce plan, les fonds reçus en principe ne sont pas différents de l'aide au développement dans sa conception moderne.

-La formation de leader pour l'entreprenariat permet de former des cadres qui vont innover.

- La clinique mobile apporte la santé aux populations.

- L'implantation des églises permet d'éveiller la conscience des adhérents et l'esprit du développement, du travail bien fait dans le groupe.

L'organisation et l'argent ont joué un rôle mais à ce niveau il est difficile de dire lequel a été le plus déterminant. La complexification s'est faite par addition progressive d'autres activités : entreprenariat, cliniques villageoises, aménagement rural... Ces activités ont des résultats dans le long terme et non dans l'immédiat c'est-à-dire que leurs résultats ne sont pas visibles dans le court terme. Mais cela ne signifie pas qu'elles ne concourent pas à la réduction de la pauvreté. Dans la pratique, elles s'inscrivent dans le développement d'un pays parce qu'elles renforcent les capacités des structures déjà mises en place. La production vient des investissements, de l'énergie humaine et du capital social du groupe.

## Dans la coopérative Lento

La production vient des investissements, de l'énergie humaine et du capital social du groupe. Il résulte de son observation et de son fonctionnement qu'elle a atteint sa phase de consolidation par anticipation. Elle n'a pas eu le temps d'acquérir l'expérience en phase d'émergence ni d'améliorer ses stratégies. Elle n'a pas pu augmenter ses agences ; ce qui fait qu'elle a peu de clients parce qu'elle est obligée de les sélectionner pour conserver les plus crédibles ayant

elle -même été abandonnée par les bailleurs de fonds parce que non- fiable. Par rapport à la littérature qui distingue trois cas, certains chercheurs ont noté que les organisations s'éloignent des clients pauvres, pour s'orienter vers une clientèle plus aisée. D'autres au contraire ont observé que la clientèle servie est de plus en plus pauvre, et enfin d'autres sont d'avis qu'elle reste pratiquement inchangée. Dans le cas Lento, la structure reste inchangée.

#### Dans la coopérative Bororec

La production provient des investissements, de l'énergie humaine et du capital social du groupe. Cette coopérative a vu le jour dans une région rurale et on pourrait dire même dans une région fermée à cause des échanges réduits et du peu de contacts avec le reste du monde. Le commerce était négligeable mis à part la vente de café et de cacao pendant les mois de décembre, janvier et février. Dans cette région le plus souvent la production ne sert qu'à la consommation ; à la rigueur elle peut augmenter, mais elle reste faible. Le plus souvent, la production est égale à la consommation ; augmenter la production dépasse les efforts humains des populations parce qu'elles manquent des instruments adéquats de production. C'est ce qui est arrivé à la coopérative et l'a amenée à changer de stratégie en sortant de ses zones d'activité traditionnelle, c'est-à-dire de son fief d'émergence vers les zones urbaines.

## Chapitre XI : Résultats et conclusion générale.

Dans les chapitres VIII, IX et X, nous nous sommes attelés à présenter les associations et ONG en cas pratiques. Chaque cas comprend une présentation générale, une observation, les enjeux théologiques, les résultats et les effets. La présentation générale se focalise sur l'historique des faits marquants, les buts, les objectifs et le fonctionnement de l'organisation. A travers l'observation, nous faisons le lien entre les acteurs, les activités, les moyens de financement, les partenariats, l'apprentissage organisationnel et les différentes stratégies pour l'atteinte des résultats et les effets dans la société. Les enjeux théologiques font voir en quoi et comment les associations et ONG religieuses par leur spécificité, contribuent à réduire la pauvreté. Les résultats qui regroupent les observations et des enjeux théologiques nous permettent de voir si une association ou une ONG religieuse sert les pauvres. Autrement dit, si sa production ou ses prestations ont pu répondre aux besoins des populations et jusqu'à quel niveau. Enfin, les effets consistent à voir si la situation sociale et économique des usagers ou clients s'est améliorée et si lesdites améliorations peuvent être attribuées aux activités d'une association ou d'une ONG. Concrètement, il s'agit de voir s'il y a

changement,<sup>423</sup> lequel rappelons-le malgré la polysémie du concept, peut être ramené à deux aspects fondamentaux : « Le produit observable d'une action qui résulte dans certaines conditions de processus et de mécanismes sociaux mettant en cause un certain nombre d'agents ou de facteurs plus ou moins déterminants » ou comme : « L'ensemble des transformations qui touchent une collectivité et non une personne seule ; des changements d'ordre divers qui peuvent être aussi bien économiques, culturels ou politiques, et surtout des changements qui ont un caractère irréversible et affectent le fonctionnement de la société dans son ensemble » . Sur ces cinq points, que nous avons indiqués dans notre méthodologie, quatre ont été abordés : la présentation, l'observation, les enjeux théologiques et les résultats. Le dernier point concernant les effets des activités des associations et ONG sera traité dans ce dernier chapitre avant de répondre à notre question principale de recherche. Il pose le problème des retombées des activités des associations et des ONG dans la société, que nous avons appelées changement. Dans la réalité, l'observation de ce changement n'est pas si simple et pour cause : une institution peut atteindre ses résultats avec ou sans effets de changement dans la société. La réponse à notre question de recherche se fera en deux étapes : d'abord par une confrontation des résultats de nos cas pratiques à nos hypothèses de recherche en vue de leur confirmation ou infirmation, puis enfin, une articulation de la synthèse des études de cas et des résultats des hypothèses de recherche. Ainsi, nous avons un plan en quatre rubriques : la première portera sur la vérification des hypothèses (XI.1), la seconde sur la Synthèse des cas étudiés (XI.2), la troisième sur l'articulation entre les études de cas et les résultats des hypothèses de recherche (XI.3) et enfin la conclusion générale (XI.4).

---

<sup>423</sup> Pour plus d'informations , voir Brénot J., et Tuvée L., *Le changement dans les organisations*, Paris, PUF,1996.

### XI.1-Vérification des hypothèses

Dans notre méthodologie, nous avons émis quatre hypothèses qu'il faut confirmer ou infirmer. Notre démarche ici, consiste à confronter chaque cas à chacune des hypothèses. A la fin, un résumé global des cinq cas sera fait, et nous permettra de répondre à notre question principale. Nous rappelons ces différentes hypothèses ci-dessous.

Dans notre méthodologie, nous avons émis quatre hypothèses qu'il faut confirmer ou infirmer. Notre démarche ici, consiste à confronter chaque cas à chacune des hypothèses. A la fin, un résumé global des cinq cas sera fait, et nous permettra de répondre à notre question principale. Nous rappelons ces différentes hypothèses ci-dessous.

<b>Hypothèses</b>	<b>Formulation des hypothèses</b>
<b>H1</b>	La religion (le christianisme) est un facteur de regroupement.
<b>H2</b>	Les ONG ne créent pas de richesses, leurs productions <sup>424</sup> et consommations sont insuffisantes .
<b>H3</b>	Les ONG manquent de moyens financiers, techniques et humains.
<b>H4</b>	Leurs actions sont localisées

---

<sup>424</sup> L'activité de production est entendue ici au sens large du terme, comme un travail physique ou intellectuel fourni pour la transformation de la matière en biens ou services consommables. Elle couvre tous les secteurs ( primaire, secondaire et tertiaire). Comme telle, elle peut englober l'agriculture (primaire), les produits manufacturés ( secondaire) et les services ( tertiaire).

## Cas 1 Tso Naklè

Les objectifs de cette association sont les suivants : réduire la pauvreté, et montrer que les chrétiens peuvent aussi la combattre. De l'ensemble de l'évolution des activités, est née une structure de groupe.

Hypothèse 1 : la religion est un facteur de regroupement

Dans ce cas, la réduction de la pauvreté s'est faite d'abord dans les mentalités à travers des symboles et une parole biblique. Ces symboles sont le temple et l'Eglise, qui ont servi comme un cadre de constitution et de réunion de l'association. Ils sont des gages pour les membres de l'association que Dieu est leur seul témoin et celui en qui ils placent leur confiance.

La parole biblique, «Lève-toi et brille» est le résumé de Matthieu 4/14, et, est ce qui leur donne le courage d'aller de l'avant. Elle représente la devise du groupe, et traduit deux choses : dynamisme et exemplarité. Dynamisme pour signifier un mouvement d'effort, que l'on retrouve en filigrane derrière la formule :

« Lève-toi », et l'exemplarité que l'on retrouve derrière le mot : « Brille », et qui signifie celui dont les actes et les paroles doivent servir de modèle partout où il se trouve. Dans la pratique, la réduction de la pauvreté a commencé par une action de charité, l'octroi de fonds pour l'envoi d'un catéchiste stagiaire en formation ; c'est un acte qui s'assimile à un don. Mais comme on ne peut pas vivre éternellement de dons, un pas supplémentaire a été franchi par la création d'une association, une sorte de solidarité où tous les membres sont liés entre eux, et dont chacun contribue à la bonne marche par son travail, aussi infime, soit-il. D'une manière générale, le succès relatif de Tso Naklè vient de la rencontre de ce que nous pouvons appeler : « Deux autres » : « L'autre proche », qui est la communauté chrétienne du village, et «l'autre lointain», qui est l'étranger, cette dame, elle aussi chrétienne, venue d'ailleurs assister au culte dominical. Les deux se sont retrouvés dans un cadre symbolique qui est le temple, « résidence de Dieu ». Ainsi, la rencontre de cette dame, venue adorer Dieu parce qu'elle était en retard, et des membres de cette communauté, est à la



base de la création du groupe. Dans la croyance populaire au Togo, la présence de cette dame peut être considérée comme celle d'un messager de Dieu.<sup>425</sup> Ainsi, les symboles et la parole de Dieu ont contribué à la réussite du groupe. Ces trois facteurs ont décomplexé le groupe en ôtant toute crainte entre l'autre proche et l'autre lointain, en leur inculquant la confiance en Dieu qui est le seul témoin de tous les membres du groupe.

Hypothèse 2 : les ONG ne créent pas de richesses, leurs productions et consommations sont insuffisantes.

Dans cette association, la culture des ignames est la principale production ; elles sont cultivées, récoltées et vendues sur le marché. La culture et la récolte représentent la production et la vente, la consommation. Cette production et cette vente après la création de l'association ont permis aux membres de bénéficier d'une ristourne qui a aidé à chaque rentrée scolaire, les parents à l'achat des fournitures à leurs enfants. Ainsi, nous dirons que l'association crée la richesse ; cependant, cette richesse n'est pas importante à cause de la faible production.

Hypothèse 3 : les ONG manquent de moyens financiers, techniques et humains.

Cette hypothèse sera scindée en deux : le manque de moyens financiers d'une part et d'autre part, le manque de moyens techniques et de compétences humaines.

-Le manque de moyens financiers

L'association, depuis sa création, a eu recours pour réaliser ses activités aux cotisations des membres et aux contributions volontaires de certains membres. Par la suite, elle est devenue autonome grâce aux ventes de ses récoltes. Certes, il existe une personne venue de l'extérieur, celle qui a eu l'idée de sa création ; mais étant elle-même membre, elle ne peut être considérée comme

---

<sup>425</sup> On retrouve cet aspect dans Hébreux 13,2 : « N'oubliez pas l'hospitalité, car c'est grâce à elle que quelques-uns, à leur insu, hébergèrent des anges ».

étrangère à celle-ci. Par rapport aux autres associations qui subsistent grâce aux aides et autres subventions, celle-ci ne bénéficie d'aucune aide extérieure ; elle est autonome.

- Le manque de moyens techniques et de compétences humaines

Dans cette association, la culture des ignames qui est le travail de production, se fait selon le rythme des pluies. Une fois les tubercules d'ignames plantés, les gens ne font plus rien et attendent la saison des récoltes qui a lieu en septembre ou en octobre. Par rapport à la période précédant la création de cette association, il y a un accroissement de la production et par conséquent un léger progrès économique. Cependant, ce rendement n'est pas assez élevé pour permettre à la population de s'autosuffire. Cela est dû au fait que les techniques de culture sont rudimentaires ; le plus souvent, le travail se fait à la main par l'usage de la houe, de la daba et d'autres instruments aratoires qui ne permettent pas une culture importante. A cela, il faut dire que la faible production est due aussi au peu de temps que les membres de l'association consacrent à cette activité, laquelle dépend des périodes de culture. Ceci nous permet de dire que l'association manque de moyens techniques mais aussi de compétences humaines pour innover parce que les stratégies qu'elle utilise sont des agrégations de stratégies individuelles venant du milieu paysan.

Hypothèse 4 : leurs actions sont localisées.

Dans ses activités de production, l'association a eu quelques difficultés au début ; mais vers la fin, elle a payé ses dettes et elle a accueilli d'autres membres. De même, elle disposait de deux champs et elle a bénéficié gratuitement des tubercules d'ignames en vue d'augmenter le stock de tubercules pour la saison suivante. L'hypothèse selon laquelle ses activités sont localisées n'est pas confirmée.

## Cas 2 La Commission Solidarité-Développement

Hypothèse 1 : la religion est un facteur de regroupement.

Dans cette paroisse, tous les membres forment une assemblée, un groupe uni pour adorer Dieu. Si nous nous référons à ce que nous avons dit dans nos observations, c'est un groupe disparate, marqué par un individualisme poussé parce qu'il se trouve dans une grande agglomération. Ainsi, seule, la parole de Dieu est le lien qui les unit et les vivifie, tous. Mais, cette parole s'adresse à chacun individuellement ; ce chacun a deux aspects unis dans une même personne : « l'autre que nous » et « l'autre en nous ». Dans le premier cas, « l'autre que nous » est notre prochain dans cette assemblée et le second, « l'autre en nous », la prise en compte de la condition d'être, une substitution de l'autre en nous. Pierre Gire le présente comme l'autre « au plus profond de soi, son cri de détresse venant au fond même d'une situation de faiblesse ou de misère et désormais faire place en soi-même, en son intériorité spirituelle, à l'existence blessée de l'autre recourbé sur sa blessure . »<sup>426</sup> Cette substitution de cet autre en nous est une expérience subjective qui dépend de notre croyance et de notre foi et une expérience intérieure de Dieu en tout un chacun . C'est elle qui en fin de compte détermine l'individu et le porte à faire des actions de solidarité grâce à son jugement personnel. Cette expérience intérieure est sans cesse nourrie par la parole de Dieu, les prédications. A première vue, «ces deux autres » qui se retrouvent dans une même personne paraissent distincts mais s'influencent mutuellement en ce sens que « l'autre en nous » peut parler à « l'autre que nous » et *vice versa*. C'est ce dialogue intérieur qui fait susciter compassion et solidarité pour son prochain et conduit chaque paroissien à contribuer en donnant ; c'est ce qui pousse un paroissien à donner sa dîme ou à participer aux collectes de solidarité. Cette solidarité envers le prochain, dépend de la détermination de tout un chacun. L'agrégation de toutes ces expériences relatives de solidarité, permet à la Commission d'avoir des fonds et une

---

<sup>426</sup> Gire P., *L'éthique à l'épreuve de la vie*, Paris, Cerf, 2010, p.356.

stabilité financière pour ses activités. L'hypothèse selon laquelle la religion est un facteur de regroupement est confirmée.

Hypothèse 2 : les associations et ONG ne créent pas de richesses

La commission dès sa création avait pour but d'aider les nécessiteux à se prendre en charge eux-mêmes. Pour atteindre cet objectif, de petits projets ont été financés. On peut citer entre autres, l'installation des ateliers de coiffure, les petits prêts pour de petits commerces de détail. Ces activités de production sont des services. Cela démontre bien que les bénéficiaires de ces prêts produisent et par conséquent créent des richesses. Cependant, cette production n'a pas été couronnée de succès. Quant à la distribution de médicaments et de nourriture, elle fait partie des activités humanitaires. La Commission, à partir du moment où elle produit, crée des richesses ; mais les bénéficiaires des prêts n'en ont jamais rendu compte ; c'est une production fictive et insuffisante.

Hypothèse 3 : le manque de moyens financiers, techniques et des compétences humaines.

Le manque de moyens financiers : dans la commission, les membres ne versent pas de cotisations comme dans les autres associations ; le groupe reçoit ses fonds de la paroisse et d'autres institutions de développement, entre autres, le service de développement de l'Eglise, qui lui vient en aide de temps en temps par des dons en espèces et en nature, des vivres, des médicaments. Cependant, l'essentiel de ses ressources financières provient des collectes de solidarité. Elle est autonome financièrement.

- Manque de moyens techniques et de compétences humaines : la Commission n'a aucune politique de formation ; l'expérience du groupe vient des expériences individuelles et quelquefois des anciens membres du groupe, qui, de temps en temps interviennent pour rappeler certains principes qui doivent guider le groupe. Le groupe ne dispose d'aucune organisation ni de stratégies, parce qu'il manque de compétences humaines, pour les faire. Des actions ont été entreprises pour le développement en vue d'aider certains membres de la communauté, sans

succès. La cause principale de cet échec vient du fait que les bénéficiaires ont pensé avoir de l'argent gratuit et qu'ils n'ont de compte à rendre à personne. Il faut ajouter que certains sont membres par opportunisme, pour profiter des avantages qu'offre le groupe. Certains bénéficiaires abandonnent la paroisse après avoir bénéficié de fonds pour un projet de développement. Le petit noyau qui planifie les activités ne fait aucune étude préalable des projets avant leur financement. Si l'on prend le cas du permis de conduire, une étude préalable aurait montré qu'on ne peut pas le financer sans demander si le bénéficiaire a une voiture. D'autre part, ce projet étant individuel ne s'inscrit pas dans une perspective de réduction de la pauvreté, et par conséquent ne peut conduire au changement. Ce qui nous permet de dire que cette hypothèse selon laquelle la Commission manque de moyens techniques et de compétences humaines est vérifiée.

Hypothèse 4 : leurs actions sont localisées : la Commission dès sa création a voulu initier des activités permettant aux bénéficiaires de se prendre en charge. L'une de ses activités était la fourniture de médicaments au CHU de Lomé, où ses membres vont de temps en temps. Mais devant les échecs répétés de plusieurs initiatives, elle n'a pas réussi à sortir du cadre de la paroisse francophone. Ceci démontre que ses activités sont localisées. L'hypothèse selon laquelle les actions sont localisées est vérifiée.

### Cas 3 ACDI

Hypothèse 1 : la religion est un facteur de regroupement

Par cette hypothèse, nous voulons montrer ce qui unit les chrétiens américains et togolais. Cette union est entre deux régions ou deux mondes différents : la communauté chrétienne américaine et les chrétiens protestants du Togo regroupés dans Action Chrétienne pour Le Développement Intégral qui est une ONG dont la vision d'ensemble a été résumée par : « L'Évangile à tous les hommes, à tout homme et à tout l'homme ». Cette vision se traduit dans la pratique par la mise sur pied de plusieurs activités en vue de la réduction de la

pauvreté. Ces activités sont destinées à combler un manque chronique dans plusieurs domaines ; la complémentarité de ces différentes activités initiées contribue à réduire la pauvreté. Cela a été possible grâce à la rencontre des deux communautés chrétiennes, dont la parole de Dieu est leur seul lien. Ces deux communautés pour réduire la pauvreté, ont mis en commun «leurs richesses», qui est ici un bien ou une valeur dont l'un dispose et que l'autre n'a pas. La communauté américaine a apporté des fonds et du matériel technique et celle du Togo, la main-d'oeuvre grâce à la mobilisation des paroissiens volontaires et des salariés de l'ONG. Comme nous le voyons, cette réduction de la pauvreté passe par la mise en commun des biens matériels : l'argent et le matériel technique du côté américain et côté togolais la main-d'oeuvre et l'entraide. Il convient d'ajouter que les deux communautés partagent certaines valeurs chrétiennes : la sensibilité à la misère d'autrui et la solidarité de la parole et du geste. Ce processus qui témoigne de l'amour de Dieu, se concrétise par l'amour du prochain dans l'humilité et contribue à propager « l'Évangile à tous les hommes, à tout homme et à tout l'homme », à travers les richesses matérielles et les valeurs chrétiennes de part et d'autre. Notre hypothèse selon laquelle, la religion est un facteur de regroupement est vérifiée parce que sans ce partage des valeurs chrétiennes, les deux communautés n'allaient pas se retrouver.

Hypothèse 2 : les ONG ne créent pas de richesses, leurs productions et consommations sont insuffisantes.

Cette ONG a des salariés, des ouvriers et des bénévoles qui travaillent dans le cadre de projets spécifiques. Ils ont un salaire et consacrent leur temps aux activités d'ACDI uniquement. Si nous nous référons à notre définition de la production entendue comme un travail physique ou intellectuel fourni pour la transformation de la matière en biens ou services consommables, l'ONG produit ; cette production qui se classe dans les services comprend entre autres, les soins, les formations dispensées, les conseils et le travail des pasteurs. Ce qui montre qu'elle crée des richesses. L'hypothèse qui stipule que les ONG ne créent pas de richesses n'est pas confirmée.

Hypothèse 3 : les ONG manquent de moyens financiers, techniques et humains

Nous étudierons d'une part le manque de moyens financiers, et le manque de techniques et des compétences humaines ensemble d'autre part.

- Le manque de moyens financiers

La principale source de financement de cette O.N.G. demeure l'appel de fonds (en anglais fundraising) . Il est fait essentiellement dans les pays d'Amérique du Nord précisément aux États-Unis. L'ONG dispose des "bailleurs de fonds" variés composés de fondations, de paroisses des Eglises protestantes presbytériennes américaines, « de riches entrepreneurs » chrétiens et de particuliers. Par rapport aux nombreuses O.N.G. au Togo dont la majorité reçoit les subventions de l'État, des partenaires en développement ou encore des cotisations de leurs membres, ici tous les fonds viennent des États-Unis par le canal du «fundraising » communément appelé " la levée de fonds ". ACDI au Togo a une stabilité financière.

-Le manque de moyens techniques et de compétences humaines

L'ONG depuis son émergence a une politique de formation ; il s'agit d'un appui et des séminaires de formation ; au début, il s'agissait d'une formation purement théologique limitée à ceux qui sont chargés de diriger les paroisses et à leurs femmes ; avec le temps, cette formation s'est affinée et a consisté en l'envoi de certains employés de l'O.N.G. dans des facultés de formation théologique au Ghana, au Bénin et au Sénégal. Une autre formation a consisté à faire venir l'administrateur et le résident général aux États-Unis pour voir et apprécier le contexte dans lequel se font les collectes de fonds. De nos jours, la politique de formation se fait par l'envoi d'orateurs de France et des États-Unis d'Amérique dispenser des cours sur place en vue d'améliorer le niveau des employés, ouvriers et bénévoles de cette O.N.G. D'autres opportunités sont entre autres les possibilités de voyage à l'étranger pour les stages de recyclage. Elle dispose également d'une connexion Internet, d'un site Internet/Intranet, et de différents

dispositifs de circulation de l'information entre les membres de l'organisation sur le plan interne et les bailleurs, et aussi de moyens logistiques adéquats.

La professionnalisation existe à deux niveaux : au niveau de l'administration et sur le terrain. D'abord au niveau de l'administration, elle consiste en l'amélioration et en l'intégration des outils et en l'adaptation des pratiques modernes de comptabilité et de gestion à l'ensemble de l'ONG. Sur le terrain, une autre professionnalisation se dessine et consiste à mettre en rapport tous les employés de l'O.N.G. en vue d'harmoniser leurs pratiques de travail. L'hypothèse selon laquelle les ONG manquent de moyens financiers, techniques et de compétences humaines est infirmée.

Hypothèse 4 : leurs actions sont localisées.

Les deux communautés au sein de l'ONG ACDI font de l'appui humanitaire, des actions d'appui au développement local des communautés, des conseils aux groupements locaux, aux Eglises sans distinction de dénomination, même dans les milieux islamiques. Elle participe aussi à la défense des droits de l'homme, de la paix et de la formation de leaders capables de jouer le rôle d'animateur et de donner une impulsion à l'action de développement en général. La multiplication des départements comme le montre la plate-forme des activités et l'exercice des activités dans les régions du Nord du Togo à dominance musulmane, démontre que ses activités ne sont pas localisées. Cette hypothèse selon laquelle leurs actions sont localisées n'est pas confirmée.



## Cas 4 Lento

Hypothèse 1 : la religion est un facteur de regroupement

Par rapport aux autres cas étudiés, cette entité présente une singularité parce qu'elle n'est pas enregistrée comme une association religieuse. Seule l'appartenance chrétienne des membres leur permet de dire qu'elle est religieuse. Dans la pratique, on peut dire que c'est un mouvement de chrétiens. C'est une coopérative qui regroupe des chrétiens dont l'objectif est la réduction de la pauvreté à travers la microfinance par la mutualisation des fonds des membres et l'octroi du crédit aux membres nécessiteux. Dans cette mutualisation des fonds en vue de la réduction de la pauvreté, l'autre, le prochain joue un rôle déterminant à l'instar des autres coopératives de microfinance. Le seul indice qui montre que le groupe est composé de chrétiens est ce que ses dirigeants proclament ; on peut ajouter l'exemplarité de leur comportement dans l'exercice de leur activité. Il n'y a pas de cadre de rencontre symbolique comme dans les autres associations étudiées ; par exemple, un temple où les membres se retrouvent pour adorer Dieu. Cela montre que les symboles jouent encore un rôle important dans la société togolaise ; le pays ayant traversé une crise de confiance au niveau politique, beaucoup de personnes trouvent la religion comme le seul refuge et dont l'un des symboles et même le premier est son siège ; ce que Lento n'a pas. Alors on peut se demander sur quoi elle s'appuie. Cette position inédite peut trouver une explication dans la prolifération des groupes religieux et la naissance de ce qu'on peut appeler une religiosité à la carte ; c'est un processus où l'on choisit une pratique religieuse selon ses besoins. On peut aussi l'expliquer par un début de laïcisation de la société togolaise qui se traduit par l'abandon des grandes religions par la population, au profit de petits groupes dont les membres se connaissent. Une autre possibilité d'explication qui peut être rattachée à la précédente serait le syncrétisme ; c'est une situation où l'on pratique plusieurs religions à la fois. Mais cela n'est pas suffisant car ici, l'on a affaire à l'argent dont on confie la gestion à un autre et cela ne peut pas se faire sans un symbole visible de Dieu qui le plus souvent

est un temple, une paroisse ou une mosquée. C'est pourquoi la coopérative même en se proclamant groupe de chrétiens, ne suffit pas à attirer des adhérents croyants ou chrétiens. L'hypothèse selon laquelle la religion est un facteur de regroupement ne peut être ici ni confirmée ni infirmée parce que cette coopérative ne remplit pas les critères d'un christianisme connu au Togo. D'autre part, avec la prolifération des sectes, les populations se méfient de tout ce qui prétend être religieux, parce qu'il y a trop de dérives et de malversations financières.

-Hypothèse 2 : les ONG ne créent pas de richesses.

Les activités de cette coopérative se répartissent en une production et en une consommation, toutes deux liées (dans le cas où un membre exerce une activité génératrice de revenus). Comme coopérative de microfinance, la création de richesse viendra de la consommation, de la production et du changement des structures.

-Pendant la phase d'émergence, il y a eu production et consommation sous forme de collecte de tontine et d'octroi de crédits à certains membres. Cela nous permet de dire qu'elle crée de la richesse.

Pendant la phase de consolidation, les activités se sont accrues à cause de l'augmentation de la consommation et de la production qui viennent de l'augmentation des activités des membres. Cela nous amène à dire aussi que la coopérative crée des richesses. Cependant, elle manque de liquidité pour satisfaire les membres qui sollicitent des crédits en vue de satisfaire les consommateurs ; ce qui diminue sa production, et même la rend insuffisante ; ce qui se répercute sur la consommation et en gros sur la création de richesses.

Ici, l'hypothèse selon laquelle la coopérative crée de la richesse n'est pas vérifiée.

Hypothèse 3 : les ONG manquent de moyens financiers, techniques et humains.

Le manque de moyens financiers.

La principale activité de cette coopérative est la tontine. Mais lorsqu'elle est devenue une institution reconnue par l'Etat, elle a officiellement la possibilité de chercher des fonds pour développer ses activités. Or, nous avons remarqué qu'elle n'arrivait pas à octroyer les crédits à ses clients pour augmenter leur production, n'ayant pas suffisamment de fonds. Cela démontre que cette coopérative manque de moyens financiers.

-Le manque de moyens techniques

L'absence du Conseil de Surveillance qui contrôle la régularité des opérations de toute l'institution, le fonctionnement des autres organes et le contrôle de la gestion, attestent du manque de moyens techniques. A cela, s'ajoute l'existence de structures un peu éparpillées, de même que l'évolution pendant longtemps sous la direction d'un autre groupe peut être vue comme le signe d'une faible professionnalisation des structures mais aussi comme un manque de moyens techniques de la coopérative. D'autre part, la sélection des clients pour se limiter aux plus sûrs et aux plus crédibles, fait perdre à la coopérative une partie de sa clientèle. Ce qui est le signe d'une mauvaise organisation du travail et par conséquent d'un manque de moyens techniques.

Le manque de compétences humaines. Cet aspect peut être démontré par plusieurs indices : le directeur général qui travaille aussi dans une autre organisation concurrente de microfinance comme chargé d'études ; l'incapacité de mettre à profit les expériences capitalisées et les stratégies nécessaires pour bien fonctionner pendant la phase de consolidation lors de la sortie prématurée des pratiques de la phase d'émergence ; on peut ajouter l'absence d'étude de la consommation, car c'est elle qui indique le lien entre la production, la consommation et les investissements à réaliser. Ce qui permet d'affiner les stratégies en conséquence. Dans ce cas, notre hypothèse selon laquelle les ONG manquent de moyens financiers, techniques et de compétences humaines est confirmée.

Hypothèse 4 : leurs actions sont localisées

En principe tout le territoire togolais est concerné par ses activités ; mais dans la pratique, elle est limitée seulement à la ville de Lomé et à ses environs. Selon le directeur, cette limitation des activités à la seule ville de Lomé est due à l'absence de moyens financiers, ce qui n'a pas permis à la coopérative de s'étendre. Ainsi depuis sa création, elle est implantée à Terrainvito, un quartier de la ville de Lomé

#### Cas 5 Bororec

Hypothèse 1 : la religion est un facteur de regroupement

Dans notre présentation de cette coopérative, nous avons fait remarquer qu'elle a traversé trois périodes successives : l'émergence, la consolidation et la pérennisation. Sur ce plan, nous dirons qu'elle est la seule à avoir expérimenté toutes les phases d'évolution d'une ONG d'après notre méthodologie.

Pendant sa phase d'émergence, son succès a été favorisé par les symboles et le cadre dans lequel cette activité de microfinance a été initiée. Le premier symbole, est le temple protestant du village, qui a servi de lieu de réunions des membres du groupe de tontine. C'est un symbole pour les membres de ce groupe, parce que c'est « la résidence de Dieu » ; comme tel, c'est un symbole très parlant qui a une forte signification : Dieu protégera leurs activités, en les bénissant, mais sera en même temps leur refuge et leur témoin contre toute tentative d'injustice. Le second symbole, est l'initiateur du projet, le missionnaire James qui était aussi membre de la paroisse. La conjonction de ces deux symboles a conduit les adhérents à placer leur confiance dans ce qu'ils faisaient. A cela, on peut ajouter un fait singulier, qui à cette époque avait son importance ; ce projet a émergé en 1969 à un moment où les missionnaires ont prouvé leur efficacité et leur dévouement dans la réussite de plusieurs activités au Togo. Ainsi le missionnaire américain, blanc et chrétien réputé sérieux et rigoureux n'a fait que renforcer cette confiance des populations dans leur entreprise de tontine dans l'Eglise.

Sur le plan pratique, la réussite de cette coopérative vient de l'engagement des membres du groupe par la mutualisation de leurs fonds et la confiance en l'Eglise sous la responsabilité de laquelle se déroulait cette activité ; c' est un lieu où règne la vérité et où en principe on ne trompe pas. C'est cette confiance qui a attiré beaucoup d'adhérents, et qui a permis à cette coopérative de se consolider et d'étendre ses activités dans d'autres régions du pays. Cette consolidation a permis à d'autres partenaires de lui venir en aide en lui octroyant des fonds nécessaires pour la poursuite des activités.

Si les symboles et l'effort de mutualisation des fonds ont été les éléments qui ont contribué au succès de cette coopérative lors du démarrage de ses activités, il est difficile de dire si ces mêmes éléments ont été à la base de son succès dans les autres phases. Cependant, ce qui est certain, c'est qu'un autre élément est venu s'ajouter et a contribué au succès : l'adhésion massive des membres, le plus souvent des croyants puisque l'information se faisait de bouche à oreille. Cette adhésion massive peut s'expliquer par l'exemplarité de la conduite du groupe ; ce qui a entraîné la multiplication des agences et l'agrandissement de la structure dans son ensemble.

Dans la phase de pérennisation, la réussite est venue en partie des symboles, du travail et de l'engagement de tous les membres. Ces symboles ne sont plus l'Eglise ou le temple comme pendant la phase de démarrage, mais Dieu. C'est un Dieu que l'on ne voit pas, mais qui se manifeste à travers le prochain. Pourquoi Dieu ? En fait, par rapport à la phase d'émergence, où le Dieu dont il était question était celui des chrétiens, dont les symboles sont l'église, ses ouvriers et les fidèles, ici, c'est le Dieu des croyants. Il faut prendre le mot « croyant » au sens large regroupant chrétiens, musulmans, etc. C'est un Dieu qui se manifeste de façon diffuse dans toute la société à travers les comportements de ces croyants membres de la coopérative. Déjà, dès sa phase de consolidation, beaucoup d'adhérents et de groupes d'adhérents étaient des regroupements de chrétiens ; or en ce moment précis le pays était sur le plan politique en crise, déchiré par des luttes et des divisions, et la confiance dans les

institutions faisait défaut ; cela a été aggravé par le fait que les structures qui devaient aider les pauvres (les banques de développement) ont été démantelées dans le cadre des programmes d'ajustement structurels. Ce qui a attiré des membres d'autres religions et tant d'autres personnes dans cette coopérative, c'est d'abord l'exemplarité de ses prestations et le nombre élevé d'adhérents croyants. En réalité ici l'idée n'est plus de faire une distinction entre le Dieu des chrétiens et un autre Dieu ; c'est le même Dieu, unique pour tout le monde. A cela, on peut dire que la réussite de cette coopérative vient de l'engagement de tous les membres à travers le travail, la solidarité et la mutualisation des fonds.

Hypothèse 2 : les ONG ne créent pas de richesses, leurs productions et consommations sont insuffisantes.

Elle découle de ses activités dont la plus importante est la collecte de fonds auprès des membres. D'autres activités se sont ajoutées par la suite selon les besoins des membres. Ces activités se font dans les COOPEC, à l'intérieur desquelles évoluent les membres ou les adhérents. Sur le plan externe, il y a plusieurs types d'acteurs : les bailleurs de fonds, les agences de développement, certaines Eglises et institutions privées. A ces deux niveaux, la coopérative récolte des fonds pour l'octroi des crédits à ses membres qui veulent augmenter leur production. Avec l'évolution de la coopérative, d'autres partenaires viendront s'ajouter. Les activités de production peuvent être séparées en deux catégories : d'un côté, celles qui concernent la coopérative proprement dite dans son fonctionnement intrinsèque comme institution de microfinance, et de l'autre les activités des propriétaires - membres. Les activités de la coopérative sont des moyens parce qu'elles permettent aux propriétaires-membres de bénéficier de crédits. Les propriétaires-membres, à leur tour produisent ; ils sont essentiellement dans le commerce de détail. Cela fait augmenter la consommation, la production et la création de richesses. L'hypothèse selon laquelle les ONG ne créent pas de richesses, leurs productions et consommations sont insuffisantes, n'est pas confirmée dans ce cas.

Hypothèse 3 : les ONG manquent de moyens financiers, techniques et de compétences humaines.

Le manque de moyens financiers : la coopérative a débuté avec des activités de tontine ; par la suite, vont s'ajouter d'autres activités, par exemple la domiciliation des salaires pour les salariés et d'autres transactions dont la spécificité varie selon le type d'acteurs admis dans la coopérative. L'augmentation des membres-propriétaires a permis une augmentation des activités avec un léger début de sollicitation des crédits à cause de l'implantation de la coopérative dans les centres urbains où le commerce et les activités sont développés. Comme on peut le remarquer, c'est l'augmentation des membres et des adhérents qui a permis cette transformation des structures par la mise sur pied de ces agences locales et régionales. Sur ce plan, on peut dire que les deux s'influencent mutuellement et permettent à la coopérative de disposer des moyens financiers pour satisfaire ses clients.

-Le manque de moyens techniques

Lors de son émergence, la coopérative a eu des problèmes. Ce qui va l'amener à déplacer ses activités en milieu urbain parmi les commerçantes et commerçants, les cadres et les ouvriers dans les entreprises. D'autre part, elle a des relations de partenariat avec les acteurs externes à l'organisation dans plusieurs domaines qui l'aideront par des conseil techniques et dans l'organisation du travail. On distingue entre autres

le Conseil Mondial des Coopératives d'Épargne et de Crédit (WOCCU), l'Agence Américaine pour le Développement International (USAID) et Développement international Desjardins (DID), qui ont contribué à son redressement lors de la dégradation du portefeuille de crédits, de l'insuffisance de ressources humaines compétentes, et de l'informatisation.

Le manque de compétences humaines.

La vérification de cette hypothèse passe par la présentation de quelques indices qui attestent l'existence de compétences humaines.

D'abord, la coopérative dispose d'organes élus : le conseil d'administration, le comité de crédit, le conseil de surveillance, l'assemblée générale, les directions régionales et les COOPEC. Ensuite, la mauvaise gestion : il faut dire que certains responsables des débuts ne géraient pas bien : les prêts étaient accordés par complaisance aux amis, aux membres de la famille ; pour faire face à cette situation, il est procédé à un plan de redressement qui est une rationalisation du fonctionnement de la coopérative. Ce redressement a été précédé d'un audit, une forme de diagnostic du fonctionnement de toute la coopérative. Cet audit conclut à la dégradation du portefeuille des crédits, à l'insuffisance des ressources humaines compétentes et au déficit d'informatisation. De ce redressement a émergé une nouvelle configuration de la coopérative vers plus de professionnalisation.

Enfin, le perfectionnement de toutes les structures de Bororec à cause de la concurrence dans le domaine de la microfinance, l'amélioration qui a été faite par dimension pour mieux satisfaire les membres et le fonctionnement selon « des plans d'affaire », qui indiquent les réalisations futures et les moyens pour les réaliser, montrent bien que la coopérative dispose des compétences humaines. Tous ces efforts traduisent bien l'existence de ressources humaines. L'hypothèse selon laquelle les ONG manquent de compétences humaines ici n'est pas confirmée.

Hypothèse 4 : les activités sont localisées

La coopérative a été initiée dans un village où les femmes du marché étaient les premiers membres. L'évolution de ses activités dans un environnement plus ou moins difficile a conduit la coopérative à une occupation territoriale plus importante qui nécessite pour résoudre les difficultés croissantes de la complexité des rouages sociaux. Ce changement de stratégie de cette coopérative en se déplaçant de son milieu d'origine vers les grandes villes, le



redressement ou les « plans d'affaires » n'ont pas été volontaires ; c'est parce que les services et les prestations à ses membres n'étaient plus suffisants pour faire fonctionner la structure en général. Ainsi, de solution en solution, cette coopérative est parvenue à occuper tout le pays. Ce qui démontre que notre hypothèse selon laquelle les activités sont localisées n'est pas confirmée dans ce cas.

## XI.2- Synthèse des cas étudiés

Sur ces cinq cas, selon nos hypothèses, nous remarquons :

-La religion est un facteur de regroupement .

Notre hypothèse stipule que la religion est un facteur de regroupement.

Dans tous les cas étudiés, nous avons remarqué que la religion a servi de socle, de base à tous ses regroupements. Comment peut-on expliquer cet engouement pour les associations et ONG religieuses ?

-Cela vient d'abord du fait que la religion relève du domaine du sacré et aussi de la confiance mutuelle entre les membres.

-Ensuite, les adhérents ont la conviction que les choses se passeront bien. A cela, il faut ajouter un fait capital : les regroupements religieux sont ceux qui le plus souvent octroient des aides, mais aussi comprennent les membres qui ont des difficultés à rembourser leurs dettes. Cette dernière explication est en partie vraie pour les associations et ONG en général en phase d'émergence. Le plus souvent, ils ont su trouver des aménagements pour une solution à l'amiable, même dans les entreprises de microfinances, parce que les membres se connaissent. Cependant, de nos jours, dans le domaine de la microfinance, il est difficile de confirmer ce propos. D'après nos informations, corroborées par plusieurs témoignages de clients, toutes les coopératives de microfinance se

comportent de la même façon<sup>427</sup>. Si à propos de Bororec, la religion a été le moteur qui lui a permis d'émerger et d'évoluer sur tout le territoire, même dans les régions islamisées du Nord Togo pendant les phases d'émergence et de consolidation, et que de nos jours, un pasteur de l'Eglise Evangélique Presbytérienne du Togo siège dans son conseil d'administration, il est difficile de dire l'influence du christianisme pendant cette phase de pérennisation.

Toutes les organisations et entités de l'économie sociale et solidaire naissent le plus souvent de difficultés liées à la survie des hommes. Ces difficultés multiples, vont des crises économiques jusqu'aux problèmes environnementaux et posent la question du développement durable et des institutions durables, parce que les institutions nées du concept de développement prôné après 1945 se sont contentées d'une exploitation effrénée de la planète dont le maître-mot est «plus est mieux». Cette vision des choses a eu pour finalité de satisfaire l'homme par son mérite et grâce à son effort ; mais en même temps, il ne constituait plus le centre des préoccupations des productions. D'une manière générale, les hommes, êtres biologiquement fragiles, incapables de survivre seuls dans la nature, ont inventé au cours de leur histoire trois forces de cohésion sociale pour survivre à plusieurs, échanger et faire société : l'économie de marché, l'économie de prélèvement et de redistribution et l'économie non monétaire de don et de réciprocité. Chacune des grandes périodes de l'histoire humaine a fait la part belle à l'une de ces trois formes d'économie, sans pour autant avoir complètement éliminé les autres. Les organisations de l'économie sociale et solidaire ont émergé comme une alternative pour tempérer les excès de ce que l'on peut appeler l'idéologie dominante. Cette alternative sommairement résumée veut qu'on n'abdique pas, qu'on n'abandonne pas le monde aux mains d'une idéologie dont l'unique but est la course à la prépondérance sans souci pour les pauvres et les faibles. Mais ces organisations de l'économie sociale et solidaire

---

<sup>427</sup> A notre avis cela résulterait des abus constatés par certains clients indécents. Ainsi, lorsque l'échéance arrive et que vous n'honorez pas votre contrat, votre dossier est transmis aux huissiers de justice après quelques rappels, que vous ayez l'argent ou pas.

ne sont pas aussi homogènes. En leur sein, on distingue des tendances non-religieuses et religieuses. Les tendances non-religieuses abordent la question du vivre ensemble ou la mise en place « d'une société de semblables » en préconisant des institutions justes, équitables, tandis que les tendances religieuses prônent non seulement des institutions justes, équitables, tout en privilégiant aussi les valeurs chrétiennes. Ce vivre ensemble dans le christianisme embrasse les valeurs relatives aux enseignements de Jésus-Christ dont le plus grand et principal est l'amour. C'est un amour entre les hommes d'une part, et entre les hommes et Dieu d'autre part. Dans tous les cas, ces différentes tentatives pour l'avènement d'une société juste crée une sorte de tension ; cette tension pour reprendre les termes de Jacques Ellul a été décrite comme suit : « (...) dans ma pensée, la tension, le conflit ne peuvent avoir de valeur positive que dans la mesure où il ne peut s'agir d'une élimination d'un facteur par l'autre, ni d'une absorption, ni d'une réduction : la tension n'a de sens qu'entre deux éléments faisant partie d'un même système, d'un ensemble qui ne se détruit pas, qui n'éclate pas parce que ses éléments sont en opposition ; il ne s'agit pas non plus d'un ensemble statique, au point d'équilibre, la tension suppose une progression de deux facteurs par une suppression du conflit entraînant la création d'une nouvelle tension, située normalement à un niveau élevé, enrichie, mais aussi plus exigeante pour les partenaires »<sup>428</sup>. C'est une tension qui permet de faire avancer la société en créant une alternative à l'idéologie dominante et en soustrayant l'individu « des griffes » d'un système injuste. Cette tension vient du fait que les protagonistes pour l'avènement d'un ordre juste ne parlent pas le même langage. « L'Etat rencontre en face de lui quelqu'un qui soit autre que lui, mais parle avec une autorité valable, qui use d'autres moyens et qui dise autre chose que lui ».<sup>429</sup> Cet autre en face de l'Etat, les organisations de l'économie sociale et solidaire ont en face d'elles une autre

---

<sup>428</sup> Ellul J., *L'illusion politique*, Paris, la Table Ronde, 2004, p. 289.

<sup>429</sup> Ellul J., « Rappel et réflexions sur une théologie de l'Etat » in *Les chrétiens et l'Etat*, Paris, Maison Mame, 1967, p.174.

institution marquée du sceau de l'idéologie dominante avec des discours et des stratégies différents. L'idéologie dominante derrière laquelle se dissimule l'Etat peut s'accommoder à la fois de l'économie de marché, de l'économie de prélèvement et de redistribution ou de l'économie non -monétaire de don et de réciprocité en vertu de sa souveraineté tandis que l'Eglise et les institutions chrétiennes passent par la parole de Dieu, sa justice et l'Amour du prochain .

-Sur la création de richesses

Notre hypothèse était que les associations et ONG ne créent pas de richesses.

La création de la richesse suppose d'abord une production suffisante ; qu'en est-il de nos différents cas ? D'après nos différents cas, nous dirons que toutes les associations et ONG étudiées produisent. Mais, dans ce processus de création de richesses, la production doit être suffisante ; ce qui augmente à son tour la consommation. Ce qui nous amène à voir si dans les différents cas, la production est suffisante.

Dans tous les cas étudiés, seule Bororec a une production suffisante et par conséquent, crée de la richesse suffisante. Le cas ACDI est un peu nuancé parce que sa production est suffisante, mais ses activités sont plus ou moins localisées parce qu'elles ne sont pas fixées une fois pour toutes ; elles sont toujours en cours d'élaboration. Pour le reste la création de richesse est insuffisante ; cela provient du manque de moyens techniques, et du manque de compétences humaines. Ceci fait que les actions sont localisées, parce que les associations et les ONG sont limitées physiquement et intellectuellement dans leurs activités de production. Concernant les moyens financiers, à l'exception de Lento qui manque sérieusement de fonds, cette hypothèse est secondaire. Ainsi, nous pouvons dire que la présence de moyens financiers est une condition nécessaire mais pas suffisante pour produire. La preuve, c'est que Tso Naklè, sans financement, s'en est bien sorti, et la Commission avec des moyens financiers suffisants n'est même pas parvenue à s'organiser et à produire.

Dans l'ensemble, pour Tso Naklè, La Commission Solidarité-Développement et Lento, la production est insuffisante. Le cas ACDI est un peu nuancé parce que la production est suffisante mais localisée. Seule, Bororec a une production suffisante. Ainsi, cette hypothèse sur la création de la richesse est confirmée uniquement pour Bororec. Elle crée de la richesse parce qu'elle a une production suffisante ; ce qui augmente la consommation. En réalité toutes créent de la richesse à partir du moment où elles produisent. Mais cette richesse est insuffisante parce que leur production est insuffisante.

- Le manque de moyens financiers, techniques et de compétences humaines.

Notre hypothèse est que les ONG manquent de moyens financiers, techniques et humains.

- un manque de financement.

Il s'agit essentiellement des subventions, des donations, des investissements pour améliorer les activités des groupes en augmentant leur production. Les financements font partie généralement de l'aide au développement.

Dans les cinq cas étudiés, seule Lento est concernée par un manque crucial de moyens financiers. Dans le cas Tso Naklè, les membres de l'association se sont organisés, pour mener leurs activités sans apport financier extérieur.

Les autres associations et ONG à savoir : la Commission, ACDI et Bororec ne manquent pas de moyens financiers ; elles ont plus ou moins une stabilité financière.

-un manque de compétences humaines : la compétence humaine s'entend des gens formés pour l'exécution de tâches dans un cadre précis. Il ne s'agit pas d'une formation générale comme cela se fait le plus souvent. Qu'en est-il de nos différents cas ?

Tso Naklè : nous avons observé que tout ce que l'association fait est une conjonction d'expériences individuelles ; nous avons aussi remarqué que le

travail se fait comme cela a été toujours fait dans la région depuis la nuit des temps. Ceci nous conduit à dire que cette association fonctionne à tâtons et la cause principale en est l'absence de compétences humaines. Ce qui ne lui permet pas d'innover et d'apporter de nouvelles pratiques dans l'exécution de ses activités. La Commission et Talento sont dans la même situation.

-ACDI et Bororec ne manquent pas de compétences humaines ; cela vient des différentes stratégies et des apprentissages organisationnels élaborés au cours de leur évolution respective et des contacts qu'elles ont avec les autres partenaires en développement. Ces derniers leur viennent en aide en mettant à leur disposition des cadres compétents, qui de temps en temps renforcent les compétences des employés et des collaborateurs par un travail de recyclage et l'apprentissage des techniques de perfectionnement.

- Le manque de moyens techniques.

Il concerne Tso Naklè, la Commission et Lento.

Dans Tso Naklè, les techniques de culture sont rudimentaires, ce qui ne permet pas l'augmentation de sa production.

En ce qui concerne la Commission et Lento, le manque de moyens techniques se situe au niveau des techniques d'organisation du travail. Par exemple dans la Commission, le groupe se réunit deux fois par mois ; cela ne suffit pas pour organiser des activités susceptibles de donner des rendements pouvant faire évoluer le groupe. Ce manque de temps se répercute sur la prise de décision et l'organisation du travail. Il faut ajouter que dans le cas Lento, la coopérative a un bureau où les agents de tontine viennent faire leur versement. Le directeur qui devait être sur place, pour coordonner les activités et réfléchir sur les stratégies et les techniques d'organisation du travail en vue de faire venir d'autres adhérents, travaille dans une autre coopérative concurrente. Ce qui démontre bien, que cette coopérative manque de moyens techniques ; on peut même dire sans exagérer qu'il s'agit d'un pur bricolage pour juste arrondir les fins de mois et satisfaire ses besoins.

-Les activités sont localisées

Notre hypothèse à ce niveau était que les actions des ONG sont localisées. Une activité localisée est celle qui se limite au seul lieu de son implantation, et qui ne s'agrandit pas.

Cela se confirme dans tous les cas étudiés, à l'exception de Bororec qui couvre tout le territoire ; ACDI est juste allée un peu au-delà de sa zone d'implantation ; les autres associations et ONG ont leurs activités circonscrites à leur région d'implantation. Il s'agit précisément de Tso Naklè, de la Commission et de Lento. Cela peut se comprendre dans la mesure où elles sont soit en phase d'émergence soit en phase de consolidation. Ces phases, comme nous l'avons vu dans les études de cas, sont des moments intermédiaires à mi-chemin entre l'amateurisme et le professionnalisme, où les stratégies et les apprentissages organisationnels plus ou moins développés sont en cours d'élaboration.

Bororec en phase de pérennisation, seule, a pu étendre ses activités sur tout le territoire. Cela s'explique par ses expériences passées et sa longévité. On peut ajouter le fait qu'elle est la seule à connaître toutes les phases qui ne sont pas comme tout travail humain, des moments de plaisir, mais d'efforts incessants et intenses. C'est durant ces temps, qu'elle a acquis des expériences à la suite de dures épreuves, qui lui ont permis de réajuster ses stratégies pour réussir son expansion.

### XI.3 - Articulation études de cas-résultats des hypothèses de recherche.

Il s'agit ici de faire le lien entre les synthèses des différentes études de cas et des différentes hypothèses de cette thèse en vue de répondre à notre principale question de recherche. A cet effet, nous partirons des résultats des études de cas que nous articulerons avec la synthèse de nos résultats des hypothèses de recherche. Ce qui nous permettra d'avoir une vision cohérente sur les retombées des activités des différentes études de cas sur la société. Comme on peut le remarquer, tous les points ont été déjà traités dans les différentes études

de cas sauf le dernier point : les effets. C'est un point qui nous permet d'apprécier les changements insufflés dans la société.

Par rapport aux cinq cas étudiés, nous avons vu que Tso Naklè, la Commission et Lento créent des richesses mais que leur production est insuffisante, ce qui réduit les possibilités de consommation. Cette situation nous permet de dire que leurs actions n'ont pas d'effets sur les pauvres. Ce qui suppose automatiquement une consommation insuffisante. Ainsi, nous n'avons plus jugé utile de nous occuper des cas concernant leur consommation qui, en principe, a joué aussi un rôle ; ce qui nous conduit à dire, qu'il n'y a aucun changement dans la société. Même si le rendement des activités de Tso Naklè a permis à ses membres, c'est-à-dire aux bénéficiaires, d'acheter des fournitures aux enfants, de payer leur scolarité et de régler quelques problèmes familiaux, cela n'a pas été suffisant pour éradiquer la pauvreté.

ACDI a une production suffisante, mais les résultats ne sont pas visibles à court terme ; ses activités dans le domaine de la formation et de l'éducation des populations, nécessitent 15 à 20 ans pour que les résultats se manifestent. Cela n'apporte aucun changement visible immédiat dans la société ; mais cela ne veut pas du tout dire qu'il n'y a pas de changement. En réalité, le changement ici n'est envisageable qu'à long terme.

Bororec a une production suffisante et a atteint les pauvres. Mais qu'en est-il des effets ? Dans ce cas, les résultats sont visibles et les changements dans la société le sont plus ou moins. Cela est dû au fait qu'étant une coopérative de microfinance, son activité est une intermédiation c'est-à-dire qu'elle doit permettre au bénéficiaire de fonds de produire dans une autre activité, parce que l'octroi de fonds à lui seul ne peut pas faire disparaître la pauvreté ; il faut nécessairement produire et consommer. Ce que nous pouvons dire à ce niveau est que Bororec a atteint ses objectifs et a produit des résultats. Mais, peut-on dire que les changements sont vraiment visibles ? Il est très difficile de se prononcer sur les effets ; certes on a pu remarquer au plan individuel quelques changements ici et là ; certains adhérents ont dit les effets bénéfiques que leur



adhésion à Bororec a apportés dans leur foyer ; mais il serait trop tôt de dire qu'à elle seule, elle a apporté des changements dans la société. De tout ce qui vient d'être évoqué, quatre possibilités sont à envisager dans cette thèse comme réponse à notre question de recherche.

#### 1- Les activités des associations et des ONG sont des services

Dans le chapitre 1 de cette thèse à la rubrique « Corrélation entre le développement et la richesse d'une nation », nous avons montré que cette richesse vient du travail de production et de consommation qui contribuent à l'élévation du niveau de vie et du genre de vie des populations. Nous avons aussi montré dans ce processus, que l'élévation du niveau de vie et du genre de vie se fait à travers la mise en mouvement de deux processus : la saturation des activités dans un secteur et leur déplacement ou leur migration vers un autre secteur (secteur primaire, secondaire et tertiaire). Ce processus dans les pays pauvres, encore appelés pays en démarrage, commence par le primaire ; sa saturation entraîne la migration des activités vers le secondaire et ensuite du secondaire vers le tertiaire. Cette dynamique a une logique : c'est que les activités du primaire sont la nourriture, le diététique ; l'homme est vite saturé tandis que comme on peut le remarquer, il est difficile que le tertiaire soit saturé.

En inscrivant les cinq cas étudiés dans le cadre que nous venons de décrire ci-dessus, nous remarquons que toutes ces associations et ONG ont, à l'exception de Tso Naklè, leurs activités dans le tertiaire, ce que l'on appelle les services.

Tso Naklè est la seule qui produit des biens alimentaires ; mais la quantité produite est insuffisante par rapport aux besoins. Les autres ne fournissent que des services.

Si nous partons du fait que dans les pays pauvres en démarrage, il y a une logique dans la production des biens, selon laquelle la saturation des biens du primaire entraîne une migration des activités vers les secteurs secondaire et tertiaire, nous pouvons dire que les associations et ONG, en ne produisant que des services, ne peuvent pas contribuer à la réduction de la pauvreté. Les

services appartiennent au genre de vie qui relève du confort, qui étymologiquement est composé d'éléments qui rendent plus fort,<sup>430</sup> ensemble des dispositions que nous utilisons pour assurer davantage la vie à court terme, la rendre à la fois plus facile, plus « douce », mais aussi plus intense. Elles font plutôt le contraire en prenant le chemin inverse, parce que les services en renforçant le genre de vie, viennent seulement en appoint pour élever le niveau de vie mais ne peuvent à eux seuls l'élever. Or, pour réduire la pauvreté, il faut élever le niveau de vie lequel comme nous l'avons préalablement démontré, est déjà très bas au Togo . Ainsi, par rapport à notre démonstration ci-dessus, la fourniture de services ne renforce rien et a peu d' influence sur le niveau de vie des populations. Ce qui explique que même si les ONG prolifèrent, en ne fournissant que des services, elles ne peuvent réduire ni éradiquer la pauvreté.

## 2- Les activités des associations et des ONG sont subsidiaires

En réalité, ce que nous pouvons dire est que les agences de développement, les bailleurs de fonds et les pays fournisseurs d'aide ont confié ( décréte) le développement des pays aux associations et aux ONG sans leur donner des moyens pour atteindre leurs objectifs. Ainsi, les associations et ONG continuent de jouer uniquement le rôle d'institutions subsidiaires ou intermédiaires qui font partie intégrante du tiers-secteur, c'est-à-dire à mi-chemin entre les secteurs public et privé. Elles comblent les secteurs laissés vacants par les secteurs public et privé ou elles sous-traitent ces secteurs parce qu'ayant plus d'expérience dans ces domaines. Dans cette situation, leur contribution peut contribuer à une réduction de la pauvreté, mais n'est pas une condition suffisante. Cependant, si cela se fait parce que les agences de développement, les bailleurs de fonds et les pays fournisseurs d'aide leur ont confié ce rôle, elles ne disposent pas des moyens pour atteindre leurs objectifs. Ainsi, leurs actions ne sont que du saupoudrage, du superficiel qui ne prend pas en compte les causes profondes de cette pauvreté.

---

<sup>430</sup> Fourastié J., *La réalité économique*, Paris, Laffont, 1976, p.87.

### 3-Les changements et les effets ne sont pas perceptibles

La persistance de la pauvreté est due à une production et à une consommation insuffisantes qui font que la création de richesses est faible ; cette faiblesse est due aux manques de moyens techniques et de compétences humaines qui font que les associations et ONG n'ont que des activités localisées et limitées à leur région d'implantation. Ce qui ne leur permet pas d'atteindre leurs objectifs. Cela a pour conséquence qu'aucun changement n'est observable et les effets ne sont pas visibles.

### 4- Les associations et ONG n'ont pas d'existence réelle.

Nous avons eu tout au long de cette thèse à montrer que la réduction de la pauvreté passe par le travail, la production et la consommation. C'est une condition qu'aucune communauté humaine n'a réussie pour le moment à esquiver. Ainsi, la persistance de la pauvreté peut être due au fait que dans la multitude d'ONG qui émergent, beaucoup sont fictives ou ont une existence juste le temps de mener une activité et elles disparaissent. Une telle situation fausse les statistiques sur le phénomène ONG, puisque sur le plan officiel, elles existent et elles sont supposées contribuer à la production nationale alors que dans les faits, elles n'existent pas ou n'existent plus.

#### X1.4- Conclusion générale

L'objectif de cette thèse était d'apporter une compréhension du fonctionnement des associations et ONG en tentant d'expliquer le contraste entre leur prolifération et la persistance de la pauvreté. Dans notre entendement, leur nombre élevé devrait amener plus d'abondance, plus de création de richesses et d'autosuffisance et faire disparaître la pauvreté.

Dans le chapitre I, nous sommes partis du concept de développement pour montrer comment il est né, s'est consolidé en institution de développement, ses dérives, son essoufflement et son incorporation dans la mondialisation. Nous avons retenu trois enseignements :

-le développement est un processus évolutif.

-le développement a toujours plus ou moins donné des résultats attendus ; cependant, il arrive aussi et toujours des dérives qualifiées « d'invités inattendus » ou « d'effets de seconde et de troisième générations ». Dans notre cas, la coopération non-gouvernementale et les ONG font partie de ces «invités inattendus» ou de ces « effets de seconde et de troisième générations ».

- la richesse d'une nation provient de son développement qui est la conjonction des efforts physiques et intellectuels des populations à travers le travail, le capital et les investissements. Cette richesse peut provenir des ressources du sous-sol, mais dépend essentiellement du travail de production et de la consommation.

Dans le chapitre II, nous avons présenté le cadre d'action et les différents intervenants ou acteurs. Il est ressorti que :

-chaque acteur a ses références et ses stratégies de travail.

- l'intérêt général, l'intérêt collectif, le capital social et la solidarité permettent à ces différents acteurs d'atteindre leurs objectifs et leurs résultats dans le cadre des projets et programmes.

- les associations et ONG jouent le rôle d'institutions intermédiaires, à mi-chemin entre le secteur public et le secteur privé, mais peuvent aussi être prises selon les politiques des Etats comme des partenaires en développement à part entière. C'est le cas au Togo. Ainsi, la distinction entre ONG d'urgence et de développement devient minime ou même s'estompe ; étant entendu les difficultés dans tous les domaines, l'urgence une fois satisfaite est la voie qui doit conduire au développement.

Le chapitre III nous a permis de présenter le cadre théorique de l'implication des ONG dans la lutte contre la pauvreté. Nous avons choisi le concept de coopération au développement. Mais comme c'est un concept très vaste, nous nous sommes limités à deux éléments que nous avons trouvés intéressants pour notre sujet : la stratégie et l'apprentissage organisationnel. Le premier nous permet de voir les voies et moyens qu'une ONG utilise pour atteindre ses objectifs dans un contexte où prolifèrent plusieurs acteurs, et elle les utilise pour se consolider et se pérenniser. Le second nous permet de voir comment l'ONG capitalise ses expériences passées et actuelles pour évoluer.

Dans la phase d'émergence, nous avons constaté que les associations et ONG ont des stratégies propres qui ne figurent dans aucune littérature. Le plus souvent il s'agit d'une agrégation de plusieurs stratégies personnelles. De même, l'apprentissage organisationnel est une suite d'expériences individuelles.

Pendant la phase de consolidation, les stratégies sont souvent un mimétisme organisationnel. Les ONG n'ont aucune stratégie ; elles ne font qu'imiter les stratégies des grandes ONG de la place. Par contre, elles mettent sur pied un apprentissage organisationnel qui est le résultat de leurs réussites et échecs.

Cela a été observé chez ACDI et Bororec.

Pendant la phase de pérennisation chaque ONG se dote de multiples stratégies. Nous avons trouvé entre autres stratégies le développement en surface, la polyvalence, la diversification et l'intégration en amont ou en aval d'une part, et

d'autre part la stratégie de créneau qui a deux techniques : la spécialisation et la concentration.

Le chapitre IV a été consacré à la problématique et à la méthodologie de recherche. Nous avons présenté comment nous entendons aborder notre thèse pour trouver une réponse à la question de notre recherche. A cet effet, nous avons opté pour une analyse qualitative et une étude de cas, parce que la question de recherche n'appelle pas une étude quantitative, à cause de la diversité des ONG qui rend difficile la construction d'un échantillon raisonnable en nombre qui soit vraiment représentatif du secteur. Ce qui nous a conduit à opérer un choix pour circonscrire le champ d'analyse, afin de définir certains critères sur lesquels nous nous sommes basés afin d'isoler un échantillon dans cet ensemble hétéroclite d'organisations. Cette présentation nous permet avant de poursuivre de dire quelques mots sur les différentes phases d'évolution des associations et ONG que sont l'émergence, la consolidation et la pérennisation.

À l'émergence, l'association se distingue le plus souvent par un groupe ou par une personne charismatique qui prend l'initiative. Le plus souvent le domicile d'un membre est à la fois le lieu de regroupement et le siège de l'association ; quelquefois, il arrive qu'une salle de classe ou les locaux d'une église servent de siège ou de lieu de rassemblement. Les premières réunions sont marquées par un grand nombre de participants, lequel diminue ou augmente pour enfin se stabiliser avec le temps. Dans tous les cas, que l'initiative soit individuelle ou collective, les problèmes financiers constituent le plus souvent le premier des soucis. Dans cette phase, les bailleurs de fonds ou donateurs se manifestent rarement. Certes, il peut y avoir des exceptions ; mais dans la majorité des cas, les membres sont aussi les donateurs et les bénéficiaires de l'association, et les moyens financiers dont dispose le groupe sont les cotisations des membres. Les moyens techniques et les autres moyens sont très modestes pour ne pas dire rudimentaires. L'émergence est souvent marquée par une faible structuration, ce qui traduit un manque d'organisation. Tous les membres s'expriment librement et apportent leur contribution à l'édification de l'association ; il y a une coproduction

dans l'association ; cette situation se traduit aussi par la faible professionnalisation de ces associations et un engagement militant très poussé. Par contre, une forte structuration à l'émergence est une tendance vers la reproduction sociale, c'est-à-dire que l'association tend à prendre la forme des structures préexistantes de la société. La tendance ici est au mimétisme, en ce sens qu'une structure naissante prend la forme de celles déjà existantes sans aucune originalité. Or si l'on part du fait que l'association ou l'O.N.G naît d'une prise de conscience ou d'une interpellation dont la concrétisation se traduit dans le militantisme, la forte structuration diminue ce militantisme par le fait qu'elle l'embrigade dans un moule réduisant *ipso facto* le sentiment de coproduction puisque les rôles sont déjà définis.

La phase de consolidation : l'ONG passe d'une interdépendance faible au niveau de son fonctionnement à une interdépendance plus ou moins renforcée de ses structures de gestion administrative et technique. Ce processus est connu sous le nom de complexification, de professionnalisation ou d'institutionnalisation. Par rapport à l'émergence, les structures administratives qui étaient légères deviennent de plus en plus élaborées et sur le plan technique, on passe de l'utilisation des techniques rudimentaires à des techniques plus ou moins sophistiquées. De façon schématisée c'est un maillage de l'environnement de l'ONG, lequel se traduit par une intensification des activités et des méthodes de travail. A ce niveau, l'entité ne cherche plus ce qu'il faut faire mais plutôt "comment faire ? " pour renforcer son processus de percolation.<sup>431</sup>

Au niveau des concepts, nous avons dans la coopération au développement pris l'apprentissage organisationnel et la stratégie pour notre travail ; mais la coopération au développement étant un ensemble très vaste, nous avons limité

---

<sup>431</sup> La percolation est ce processus qui permet de voir si les activités d'une ONG ont un impact majeur dans la société ; de façon triviale, on dirait que cela permet de voir si " *la mayonnaise a pris* " .

notre recherche à ces deux concepts qui seront utilisés à la fois par les bailleurs de fonds et les ONG/associations.

Pour les bailleurs de fonds : l'apprentissage leur permet de capitaliser les expériences du terrain et d'améliorer la qualité de leur travail au niveau de la prise des décisions concernant l'allocation des crédits et l'élaboration du budget.

La stratégie leur permet aussi d'avancer sur le terrain vers des O.N.G. en cherchant à déconstruire les résultats des partenaires, ce qui leur permettra de se livrer à une sélection de qualité dans le futur.

Pour les O.N.G./associations : l'apprentissage leur permet de capitaliser les expériences de terrain, d'être autonomes par rapport aux bailleurs et donateurs, et d'être compétitives par rapport aux O.N.G. sur le terrain, et la stratégie leur permet d'atteindre leurs objectifs en élaborant des formes d'action originale qui peuvent provenir de l'apprentissage et permettre de gérer les ressources rares dont elles disposent. Ainsi, l'apprentissage et les stratégies peuvent permettre à une O.N.G. d'atteindre deux situations :

- avoir la confiance des bailleurs de fonds,
- acquérir l'autonomie et fonctionner de façon indépendante, qu'il y ait apport de fonds étrangers ou pas.

La phase de pérennisation est celle qui traduit la maturité de l'organisation.

Le chapitre V a été consacré à la clarification des concepts et à une revue littéraire des associations, des mouvements sociaux, des organisations de l'économie sociale et solidaire, de l'économie populaire et des ONG. L'enseignement à retenir part des deux tableaux de synthèse que nous avons présentés :

- tous les cas d'étude concernent sur le plan géographique, des pays riches ou développés. Par rapport à notre rubrique sur «le développement et la richesse d'une nation» (*supra* chap.1), il s'agit ici des activités dont la plupart sont des



services et des prestations fournis à des bénéficiaires. Parmi ces différentes activités, aucune ne fait partie du secteur primaire (production des biens alimentaires) ni du secteur secondaire (production des biens secondaires). Nous avons trouvé trois possibilités d'explication :

-d'abord, ces pays sont riches et développés ayant un niveau de vie et un genre de vie élevés. Dans un tel contexte, comme nous l'avons montré, les activités se déplacent plus des secteurs primaire et secondaire vers le secteur tertiaire ; ce qui explique que toutes ces activités sont des services. L'Etat et le secteur privé se préoccupant des secteurs primaire et secondaire.

-ensuite, le niveau de vie élevé dans ces pays, fait que les activités des organisations de l'économie solidaire sont subsidiaires, c'est-à-dire qu'elles prennent la place des activités défaillantes ; ainsi elles jouent le rôle d'institutions intermédiaires c'est-à-dire pallient aux défaillances des secteurs public et privé ou aux secteurs d'activités laissés vacants par ses derniers.

- enfin, cette abondance de services peut être due au fait que lorsqu'un pays est riche, les éléments du genre de vie deviennent de plus en plus nombreux et l'homme en vient à leur donner de plus en plus de places. Mais entendons-nous bien, cela ne concerne pas les pays pauvres ; ces derniers au contraire négligent tous les éléments du genre de vie en faisant passer leur niveau de vie avant toutes les préoccupations de loisirs, de confort, d'hygiène, d'urbanisme et de liberté intellectuelle.<sup>432</sup> Comme le dit l'adage, « ventre affamé n'a point d'oreille »

Le Chapitre VI nous a permis de présenter le Togo, la pauvreté, la société civile, les ONG. Il est ressorti que :

- le pays, bien qu'il soit pourvu de ressources naturelles, reste pauvre.

---

<sup>432</sup> Fourastié J., *Pourquoi nous travaillons*, Paris, PUF, 1984, p.92.

- Cette pauvreté à la fois structurelle et conjoncturelle provient de l'accumulation de plusieurs handicaps dont l'adjonction a engendré un cercle vicieux de pauvreté.

- la société civile et les ONG ont émergé tardivement, mais ont leurs forces : elles sont engagées dans la lutte contre la pauvreté et leurs faiblesses : elles ne disposent pas des moyens suffisants.

Le chapitre VII a été consacré à la géographie physique et humaine du Togo. Nous retenons que le pays est composé de plusieurs ethnies et d'une population diversement répartie sur l'étendue de territoire. Le pays est bien doté de ressources du sous-sol qui ne sont pas exploitées ; d'autre part, les structures pour une bonne marche de l'économie sont inexistantes ; ce qui fait du Togo un pays pauvre et sous-développé.

Les chapitres VIII, IX et X ont été consacrés à l'étude de cinq associations et ONG réparties en trois phases : l'émergence (deux associations), la consolidation (deux ONG) et la pérennisation (une ONG). Ce découpage qui n'est pas rigide, nous permet seulement de faciliter la compréhension du phénomène étudié. Chaque cas comprend une présentation, une observation, une présentation des enjeux théologiques avec une analyse évaluative, un résultat et les retombées sur la société. De ces différentes études, il est ressorti sur les cinq cas :

- Une seule association est engagée dans la production des biens alimentaires ; les quatre autres produisent des services.

-les associations et les ONG créent de la richesse, mais leur production est insuffisante ; cela est dû au manque de moyens techniques et de compétences humaines et accessoirement au manque de capitaux (investissements etc. )

- la religion est un facteur de regroupement ; la différence entre les associations et les ONG religieuses et non-religieuses réside au niveau des valeurs que ces dernières défendent.

Le chapitre XI a été consacré aux résultats et à la conclusion générale de la thèse.

Il faut dire que la méthodologie mise en oeuvre a permis de récolter énormément d'informations nécessaires à l'observation et aux résultats. L'observation est un condensé de la multitude d'informations récoltées sur chaque organisation des monographies, des entretiens semi-dirigés et autres. Les résultats partiels sont des évaluations plus ou moins objectives des réalités sur le terrain de chaque entité étudiée. Nous avons retenu comme enseignements les points suivants :

- L'augmentation de la production est due à une foule de causes parmi lesquelles : les progrès techniques et scientifiques, les investissements, l'organisation économique, l'agrandissement du marché par l'augmentation de la consommation des populations ou de la richesse.

- lorsque la consommation augmente, la production augmente aussi, et la rareté diminue. Lorsque la rareté diminue, le prix de revient et le prix de vente baissent. De la conjonction de ces trois remarques, nous dirons que l'augmentation de la production diminue la rareté et le prix de revient. Cette production peut dépendre : des investissements, du capital social et des progrès techniques. Nous avons également trouvé qu'on ne peut élever le niveau de vie d'une population que par la production et le travail. Le capital peut jouer un rôle, mais pas seul ; il doit être intégré dans l'ensemble.

Par rapport aux différents cas étudiés, nous avons remarqué que les activités des ONG s'inscrivent dans différents secteurs : primaire, secondaire et tertiaire ; les associations et ONG dans leur évolution se complexifient ou se professionnalisent. Ce processus peut se faire selon les cas, en mettant l'accent, soit sur le secteur primaire, soit sur le secondaire, soit sur le tertiaire. Cette évolution des O.N.G. et des associations se fait selon deux axes : un axe concernant la gestion administrative qui est l'évolution institutionnelle de l'O.N.G, et un axe technique qui concerne l'objet de production de l'O.N.G. L'imbrication de ces deux axes dans une même structure est ce que nous avons appelé

professionnalisation ou complexification. Si l'évolution semble en apparence se faire selon des lignes différentes, ces deux axes s'influencent mutuellement. C'est cette influence mutuelle qui fait le développement et qui se présente comme un tout englobant les aspects économiques, techniques et socioculturels.

Dans le chapitre sur la pauvreté, nous avons constaté qu'elle s'est accrue parce qu'il n'y a eu ni saturation ni déplacement dans les secteurs primaire, secondaire et tertiaire, secteurs classiques dans lesquels on retrouve toutes les activités d'un État. Si l'on ajoute que le secondaire est un chaînon manquant dans le développement des pays pauvres, nous essayerons de voir si c'est la même situation qui prévaut dans l'évolution d'une O.N.G. ou d'une association.

Ces résultats partiels ont été mis à l'épreuve des différentes hypothèses de travail. Ce qui nous a permis de répondre à notre question principale de recherche.

Apports et limites de cette thèse.

Apports : l'un des apports a été de faire le lien entre le sous-développement comme un état privatif et le développement comme salut. Le développement s'adresse à tout le monde, de même que le salut. Le développement consiste à surmonter les difficultés liées à l'existence humaine. C'est un processus qui n'est pas figé et définitif. De même, le salut consiste à quitter les structures ou l'état d'oppression vers la libération. Les associations et les ONG dans leurs efforts pour faire disparaître la pauvreté, font passer les populations du sous-développement vers le développement. Les associations et les ONG chrétiennes, grâce aux valeurs chrétiennes, font passer de l'état de privation comme sous-développement vers le salut comme développement.<sup>433</sup>

---

<sup>433</sup> On peut aussi parler de relations négatives (violence, exploitation) vers les relations positives (amitié, amour, enrichissement de l'existence). La religion, (ici le christianisme) est considérée comme ce qui relie.

L'autre apport est la distinction faite entre les différentes activités pour faire disparaître la pauvreté. A ce titre, nous avons distingué deux types de production : la production en vue de faire augmenter le niveau de vie d'une population et la production pour renforcer le genre de vie. Dans le premier cas, cette production consiste d'abord à travailler pour augmenter la production de biens alimentaires dans un pays pauvre et dans le second cas, la production qui est composée de services vient renforcer le genre de vie. Or, dans cette étude, nous avons remarqué que les ONG, en s'engageant dans ce processus de réduction de la pauvreté, produisent plus de services que de biens alimentaires. Obligation de résultats ou manque de moyens ? On peut dire les deux à la fois.

Nous avons aussi trouvé que lorsque plusieurs associations et ONG font la même activité, les gens préfèrent les associations à vocation professionnelle. Dans notre cas, l'exemple des deux coopératives de microfinance en est la preuve. Peut-être cela est-il dû aux valeurs dont elles sont porteuses ou à la confiance que les populations attachent à ces valeurs et à leurs principes de travail.

Les limites : nous n'avons pas pu étudier comme prévu une deuxième ONG en phase de pérennisation. Cela parce que nous avons été limités par le temps. D'autre part nous n'avons pas beaucoup approfondi les concepts mobilisés. Cela est dû au fait que les associations et ONG sont récentes et la plupart préfèrent s'accommoder avec les moyens du bord plutôt que d'avoir recours à des techniques élaborées. En réalité, c'est que par rapport aux associations dans les pays développés qui fonctionnent comme de véritables administrations, ici, il s'agit de structures légères mises sur pied pour juste subvenir aux besoins voire joindre les deux bouts du mois.

Ce qu'il ne faut pas faire : nous avons au cours de cette thèse remarqué deux choses :

- chaque ONG en cours de constitution est toujours à la recherche de fonds ;

- beaucoup d'ONG veulent réduire la pauvreté, mais leurs membres ne font pas eux-mêmes le travail ; ils le confient aux ouvriers moyennant rémunération. A notre avis, il est paradoxal de vouloir se réunir pour entreprendre sans rien faire.

De ces différentes observations, nous aimerions proposer aux associations et ONG ce qui suit : il faut travailler pour produire, produire pour consommer ; ce processus crée une diminution de la rareté et une diminution des coûts de revient des productions conduisant à l'abondance. Seul, le travail est à la base de tout le processus ; les fonds ou l'argent dans la production sont nécessaires mais pas prioritaires.

Pistes de recherches futures : cette thèse nous a permis d'étudier les associations et ONG dans leur évolution et leur fonctionnement sur le plan administratif et technique, et ce en rapport avec la pauvreté. Cependant beaucoup de domaines restent à creuser. Ainsi, les futures recherches pourront se focaliser sur l'émergence d'une association, sur les dynamiques qui soutiennent celle-ci, et voir pour quelle raison l'étranger, celui qui n'est pas de la même région, parvient à mobiliser davantage les populations pour des actions collectives.

Une autre piste de recherche serait de voir pourquoi en phase de pérennisation, les ONG changent de mission et se comportent comme des structures commerciales. Il serait intéressant ici d'étudier les éventuelles possibilités d'une reprise par les adhérents de ces mêmes activités qui ont réussi déjà en phase de consolidation. Ce qui permettrait de multiplier les structures qui ont fait leurs preuves.

Dans le domaine religieux, dans les pays pauvres face aux difficultés pour prêcher la parole de Dieu à celui qui a faim, on pourrait étudier comment les Eglises à travers des ONG religieuses, pourraient mettre sur pied des structures de microfinance avec de petits montants afin de permettre aux plus démunis de se prendre en charge dans les paroisses. Ce qui peut les redynamiser en matière de dons, dîmes et autres.

## Bibliographie

### I-Ouvrages, monographies

ALLAIRE Y., et FISIROTU M., *Stratégies et moteurs de performance : les défis et rouages du leadership stratégique*, 2e. Coll.« Chenelière Éducation». Montréal: Chenelière McGraw- Hill, 2004.

ANSOFF H., IGOR., *Corporate Strategy: An Analytic Approach to Business Policy for Growth and Expansion*. New York, Mc Graw-Hill, 1965.

BADIE B., *L'Etat importé, Essai sous l'occidentalisation de l'ordre politique*, Paris, Fayard, 1992.

BADIE B., et SMOUTS M-C., *Le retournement du monde, sociologie de la scène internationale* –Presses de Sciences Po et Dalloz, 1999.

BALIBAR E., *L'Europe, l'Amérique, la guerre, réflexion sur la médiation européenne*, Paris, La découverte, 2003.

BERLAN J-P, BOVE J., BRUNE F., ILLICH I., *Défaire le développement, Refaire le monde*, Paris, Parangon, 2003.

BIDET E. , *L'Economie sociale*, Paris, Le Monde Editions, 1997.

BLAIS M., *L'Echelle des valeurs humaines*, Montréal, Fides, 1980

BOLTANKI L., et CHIAPELLO E., *Le Nouvel esprit du capitalisme* Paris, Gallimard, 1999.

BOURDIEU, P., *Questions de sociologie*, Paris, Les Editions de Minuit, 2002.

CASTEL R., *La montée des incertitudes, Travail, Protection, Statut des individus*, Paris, Seuil, 2009.

CASTEL R., *Propriété privée, Propriété sociale, Propriété de soi. Entretiens sur la construction de l'individu moderne*, Paris, Fayard, 2001.

CASTEL R., *Les métamorphoses de la question sociale, Une chronique du salariat*, Paris, Fayard, 1995.

CASTEL R. , et HAROCHE C., *Propriété privée, propriété sociale, propriété de soi*, Paris, Fayard, 2001.

CHABAL P., DALOZ J-P., *L'Afrique est partie ! Du désordre comme instrument politique*, Paris, Économica, 1999.

CÔTE M., MALO M-C., SIMARD P., et MESSIER M., *La gestion stratégique : une approche fondamentale*, 2e édition, Montréal, Gaëtan Morin Éditeur, 2008.

CROSIER M., et ERHARD F., *L'acteur et le système*. Paris, Seuil, Coll. Essais, 1977.

DEFORGES J-G., et VIENNEY C., *Stratégie et organisation de l'entreprise coopérative*. Montréal, Éditions du Jour Inc. - CIEM, 1980.

DEFOURNY J., et MONZON CAMPOS, J.L., *Économie sociale. Entre l'économie capitaliste et l'économie publique*, Bruxelles , De Boeck Université, 2000.

DELER J-P., FAURE Y-A., *et al.* (dir.), *Hommes et sociétés*, Paris, Karthala, 1998.

DEMOUSTIER, D., *L'économie sociale et solidaire*, Paris, La Découverte et Syros, 2001.

DE SOLAGES O., *Réussites et déconvenues du développement dans le tiers-monde: esquisse d'un mal-développement*, Paris, L'Harmattan, 1992.

DESROCHES H., *Histoire d'économie sociale*, PARIS, Syros-CJDES,1992.

DE SOTO H., *L'autre sentier*, Paris , Éditions La Découverte,1994.

DE TOCQUEVILLE A ., *L'Ancien régime et la Révolution*, Paris Gallimard,1948.



DOMAR E., Capital Expansion, Rate of Growth and Employment, *Econometrica*, 1946.

DUBET F., TOURRAINE A., et WIEVIORKA M., *Le mouvement ouvrier*, Paris, Fayard, 1984.

DURIEZ B., MABILLE F., ROUSSELET K., *Les ONG confessionnelles, religions et actions internationales*, Paris, l'Harmattan, 2007.

DURKHEIM E., *De la division du travail social*, 7eme édition, Paris, PUF, 2007.

EDWARDS M., et HULME, D. (eds). *Beyond the magic bullet, NGO performance and accountability in the post cold war world*. Earthscan et West Hartford :Kumarian Press, 1995.

ELLUL J., *L'illusion politique*, Paris, la Table Ronde, 2004.

ENJOLRAS B., *Gouvernance et intérêt général dans les services sociaux et de santé*, Bruxelles, Peter Lang, 2008.

ENJOLRAS B., *L'économie solidaire et le marché*, Paris, L'Harmattan, 2002.

FAVREAU L., et FRECHTTE L., *Mondialisation, économie sociale, développement local et solidarité internationale*, Québec, Presses de l'Université du Québec, 2002.

FOUCAULT M., *Naissance de la bio politique, cours au collège de France 1978-1979*, Paris, Gallimard /Seuil, 2004.

FOURASTIE J., *Le grand espoir du XXe siècle*, Paris, Gallimard, 1989.

FOURASTIE J., *Les Trente glorieuses*, Paris, Hachette, 1985.

FOURASTIE J., *Pourquoi nous travaillons*, Paris, PUF, 8eme edition, 1984.

FOURASTIE J., *Les trente glorieuses ou la revolution invisible de 1946 à 1975*, Paris, Fayard, 1979.

FOURASTIE J., *La réalité économique, vers la révision des idées dominantes en France*, Paris, Laffont, 1978.

FOURASTIE J., *Les conditions de l'esprit scientifique*, Paris, Gallimard, 1966.

FOURASTIE J., *Histoire de Demain*, Paris, Que sais-je, PUF, 1964.

FUKUYAMA F., *La confiance et la puissance, vertus sociales et prospérité économique*, Paris, Plon, 1995.

GAULIER X., *L'avenir à reculons*, Paris, L'Harmattan, 1985.

GELEDAN. A., et al, *Sciences économiques et sociales*, Paris, Belin, 1995.

GEORGES G., *Etude de gestion de connaissances, « d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG »*, COTA, Décembre 2006.

GUESLIN A., *L'économie sociale*, PARIS, Economica, 1987.

GUIGNI M., *Entre stratégie et opportunité. Les nouveaux mouvements sociaux en Suisse*, Zurich, Seismo, 1995.

HABERMAS J., *Droit et démocratie, entre faits et normes*, Paris, Gallimard, 1992.

HABERMAS J., *Raison et légitimité : Problème de légitimité dans le capitalisme avancé*, Paris, Payot, 1978.

HULSE J- H., *Développement durable : un avenir incertain avons-nous oublié les leçons du passé ? Les premiers pas du développement international*, Laval, Les Presses de l'Université Laval, CRDI / 2007.

KRIESI H., *Political Mobilization and social change, The Dutch case in Comparative Perspective*, Avebury, Aldershot, 1993.

LABARTHE G., *Le Togo, de l'esclavage au libéralisme mafieux*, Paris, Agones, 2005.

- LAZARIC N., et Monnier J-M., *Coordination économique et apprentissage des firmes*, Paris, Economica, 1995.
- MANDON D., *Culture et changement social, approche anthropologique*, Lyon, Chronique sociale, 1990.
- MARTIN J., *Organizational Culture: Mapping the Terrain*, Sage Publications, 2002.
- MELUCCI A., *The Nomads of present*, Philadelphia, PA, Temple University Press, 1989.
- MUKUNGU KAKUNGU M., *Vocabulaire de la complexité*, préface d'Edgar Morin, Paris, L'Harmattan, 2007.
- MULLER J-D., *Les ONG ambiguës. Aides aux Etats, aides aux populations ?* Paris, L'Harmattan, 1989.
- NEVEU E., *Sociologiques mouvements sociaux*, Paris, Découverte, 2005.
- NICANOR P., *La société civile : Le troisième pouvoir. Changer la face de la mondialisation*, Barret - Sur - Meouge , Yves Michel, 2003.
- OLIVIER DE SARDAN J-P., *Anthropologie et développement, Essai en socio-anthropologie du changement social*, Paris, Khartala, 1995.
- PAUGAM S., *Repenser la solidarité. L'apport des sciences sociales*, Paris, PUF, coll. « Le lien social », 2007.
- PAUGAM S., *Les formes élémentaires de la pauvreté*, Paris, PUF, collection « lien social », 2005.
- PUTNAM R., *Social capital and institutional success. Making democracy work, civic tradition in modern Italy*, Princeton University Press, 1993.
- RICHAUDEAU F., *Les dictionnaires du savoir moderne : théories et pratiques de l'action*, Paris, Édition CEPL, 1970.

RICOEUR P., *L'idéologie et l'utopie*, coll. « La couleur des idées », Paris : Éditions du Seuil, 1997.

RIST G., *L'économie ordinaire entre songes et mensonges*, Paris, Sciences Po Les Presses, 2010.

RIST G., *Le développement, Histoire d'une croyance occidentale*, Paris, Sciences-Po Les Presses, 2007.

ROGEL T., *Le changement social contemporain*, Paris, Rosny : Breal, 2003.

ROSANVALLON P., *Le Modèle politique Français, la société civile contre le jacobinisme de 1789 à nos jours*, Paris, Seuil, 2004.

ROSTOW W., *Les étapes de la croissance économique*, Paris, Le Seuil, 1963.

ROUTANG G., LAVILLE J-L, EME B., MOTHE D., PERRET B., *Vers un nouveau contrat social*, Paris, Desclée de Brouwer, 1996.

RYFMAN P. , *Les ONG*, Paris, La Découverte, 2004.

SAINSAULIEU R., *Des Sociétés en mouvement, La ressource des institutions intermédiaires*, Paris, Desclée de Brouwer, 2001.

SCHUMACHER E. F., *Small is beautiful: Une société à la mesure de l'homme*, Paris, Contretemps / Seuil, 1978 .

SEN A., *Repenser l'inégalité*, (première édition en anglais, 1992) , Paris, Seuil, 2000.

SMOUTS M-C., *les organisations internationales*, Paris, Colin, 1995.

TAIEB H., et TOULOUSE J-M., *La stratégie des organisations : une synthèse. Montréal (Que) , Les éditions Transcontinental, inc., 1996.*

TARROW S., *Power in Movement. Social Movements, Collective Action and Politics*, Cambridge University Press, New York, 1994.

TOURAINE A., *La voix et le regard. Paris, Seuil, 1978.*

VERSCHAVE F.-X., et BOISGALLAIS A.-S., *L'aide publique au développement*, Paris, Syros, 1994.

VIENNEY C., *L'économie sociale*, Paris, La découverte, 1994.

VIGIER J.-P., *Finances et solidarité, votre épargne pour le développement*, Paris, Syros, 1995.

VIVIANI R., *Le Modèle politique Français, la société civile contre le jacobinisme de 1789 a nos jours*, Paris, Seuil, 2004.

WAGNER P., *Liberté et discipline. Les deux crises de la modernité*, Paris, Métailié, 1996.

WRIGHT M., *The Sociological Imagination*, New York, basic Book, 1959.

YOUNG C., *The African Colonial State in Comparative Perspective*, New Haven and London, Yale University Press, 1994

B-Articles, Documents, Rapports, conférences.

African Microfinance Transparency, *Analyse Transversale des Performances des imf africaines*, 4ème édition, octobre 2012.

ARCHAMBAULT E., « le secteur sans but lucratif : une perspective internationale », dans RECMA n° 261,1996.

ASSOGBA Y., « Pratiques participatives des ONG en Afrique. Le cas des PHV-CUSO au Togo », *Nouvelles pratiques sociales*, 1990,vol.3, n°1, pp.147-164.

ATLANI- DUAULT L., Les ONG à l'heure de la « bonne gouvernance», *Autrement* , 35, 2005, p. 5.

AZAM G. « Economie Sociale - économie solidaire : continuité ou rupture ? ». Communication au colloque international Economie solidaire, économie plurielle : la question de l'emploi. GRECOS, Perpignan, 20-22 octobre1999, p.18.

BAHRI A., « Sur la définition de la pauvreté », *African Population Studies Supplement A to vol 19/Étude de la population africaine Supplément A du vol. 19*. pp.8-9.

Banque Africaine de Développement, Fonds Africain de Développement, *Document de stratégie intérimaire par pays, 2009-2010*, p.19.

Banque de Luxembourg, « Les Midis de la Microfinance, La Microfinance: outil de lutte contre la pauvreté », 18 Octobre 2006.

BUREAU R., « Transférer les techniques », in *Choc des cultures*, sous la direction de Carmel Camilleri-Margalit Cohen-Emerique, L'Harmattan, (Espaces Interculturels), 1989, pp. 338-339.

CASTEL O., *De l'économie informelle à l'économie populaire solidaire : Concepts et pratiques*, CREM, Faculté des Sciences Economiques Université de Rennes 1, p.1.

CATTASIN S et alii, *L'Europe en bref, mouvements sociaux et État*, Centre européen de la culture, Arles, Actes Sud Dix, 1997, p10.

CHAVES R., et SAJARDO-MORENO A., «Les gestionnaires de l'économie sociale : entre les valeurs et l'enracinement». *Économie et Solidarités* 2004 vol. 35, no 1-2, p.70.

CIVICUS/PLAN-TOGO, *Étude diagnostique de la société civile*, Lomé, FONGTO, 2006.

COLLETIS G., « Intelligence économique : vers un nouveau concept en analyse économique ? » *Cahiers du GRES*, n° 2007 – 03, Février 2007, p.9.

DESLAURIERS J-P., et Kérisit M., «Le devis de recherche qualitative». In *La recherche qualitative - Enjeux épistémologiques et méthodologiques*, Gaëtan Morin Éditeur, 1997, p.98.

DEVELTERE P., « *L'économie sociale et la coopération au développement: Quo Vadis?* » Papier présenté au colloque: 'Economie Sociale et Développement Local' dans le cadre des 'Quinzièmes Entretiens' du Centre Jaques Cartier, Grenoble, 9 au 11 décembre 2002, p.8.

EDWARDS M. et HULME, D. *Too Close for Comfort? The Impact of Official Aid on Nongovernmental Organizations*. World Development , 961-973, Volume 24, 1996.

EFAMTO, *Etude sur la famille au Togo*, Lomé, Université de Lomé, 2000.

Église Evangélique Presbytérienne du Togo, Paroisse Francophone Internationale de Lomé (PFIL), lettres anniversaire, 5 novembre 1989 - 5 novembre 1994, p.3.

ESPAGNE F. , «Le modèle buchezien et les réserves impartageables », dans *RECMA*, n°253-254,1994.

EUILLET A., L'utilité sociale une notion dérivée de celle d'intérêt général, *Revue de droit sanitaire et social* n°38, avril-juin 2002, pp.207-208.

FALL A., NYSSSENS F., « Le secteur informel: creuset de pratiques d'économie solidaire? », dans *L'économie sociale au Nord et au Sud*, Paris, Bruxelles, De Boeck Université, 1999, pp. 159-179.

Fonds monétaire international, *Togo, Document complet de stratégie de réduction de la pauvreté de 2009- 2011*, Rapport numéro 10 /33, p. 45.

Fonds monétaire international, DISRP, Avril 2008.

FOWLER A., « NGO futures: beyond aid: NGOD values and the fourth position » *Third World Quarterly* 2000, Vol21, n 4, pp.589-603.

FREYSS J., « La solidarité internationale, une profession ? Ambivalence et ambiguïtés de la professionnalisation », In *Tiers-Monde*, tome 45 n°180, 2004, pp. 735-772.

GEORGES G., *Etude de gestion de connaissances*, « d'attitudes nécessaires à la réussite d'un projet de gestion de la connaissance dans le secteur des ONG », COTA, Décembre 2006, p.19.

GEORGES S., et SABELI F., *Crédits sans frontières*, Paris, La Découverte, 1994, p.81.

GHILS P., "Le concept et les notions de société civile", *Transnational Associations*, 1993, p.116.

GIROUX N., «Participation et prise de décision stratégique». *Coopératives et développement, Revue du C.I.R.I.E.C*,1992, vol. 24, no 1, pp. 42-44.

GRAWITZ M., *Méthode des sciences sociales*, Dalloz, 10eme éd, 1996, pp. 348-355.

HABER S., « Foucault et Habermas et les problèmes actuels de la théorie sociale » in : *Parcours croisés, confrontations critiques*, dir. Y. Cusset, S. Harber, p.185.

HERMAN R., RENZ D., *Theses on Nonprofits' organizational effectiveness*, Nonprofits and voluntary sector Quaterly, Vol.28(2), 1999, p.112.

HERMET G., BERTRAND B., BIRNBAUM P., BRAUD P., *Dictionnaire de la science politique et des institutions politiques*, Paris, art. Colin, 1998, p.174.

IMCE (Institut Mondial des Caisses d'épargne), *L'accès aux services financiers en Afrique*, Bruxelles, 2006.

KLENNER A., RAMIREZ A., RAZETO L. et R. URMENTA, *Las organizaciones económicas populares 1973-1990*, Santiago: Programa de Economía del Trabajo (PET), 1990, p. 13.

KOENIG G., « L'apprentissage organisationnel : repérage des lieux », *Revue française de gestion*, 2006/1 no 160, p.4.



LARRECHEA I. et NYSSSENS M., « La economía popular: un desafío epistemológico ». *Revista de Economía y trabajo*, No. 3, Programa de Economía del Trabajo (PET), Santiago, 1994, p107.

LAUTIER B. , « Économie informelle », in *Dictionnaire de l'autre économie*, Folio actuel, Paris, Gallimard, 2006, pp.210-219.

LAVRGNE R., et Alba A. , « Guide d'introduction aux approches-programmes à l'ACDI », 2003, pp.2-10. Publié sur le site extranet de l'Agence canadienne pour le développement international sur les approches programmes, <http://remote4.acdi-cida.gc.ca/pbas>.

LIENA C., : « La création de plus value sociale par les activités d'économie populaire » CEPGRES, Université de Montpellier 1, 2001.

LIPIETZ A., « *L'économie solidaire : réminiscence* » de l'économie sociale ? *Economie & Humanisme* - numéro 354 - octobre 2000, p.58.

LMDE, Etude diagnostic sur la société civile au Togo, Rapport final, Lomé, Juin 2008.

MALDONADO C., BADIANE C. , MIELOT A-L, *BIT*, Méthodes et « l'économie sociale », dans *Les Cahiers français*, numéro 229, mai -juin 1985.

MALO M-C., « La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 1ère partie : L'entrepreneur et son environnement ». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, 2001a, no 281, pp. 84-95

MALO M-C.,, «La gestion stratégique de la coopérative et de l'association d'économie sociale, 2e partie : L'entreprise et ses orientations». *RECMA - Revue internationale de l'économie sociale*, 2001b, no 282, pp. 84-94

MALO M-C., et VEZINA M., «Gouvernance et gestion de l'entreprise collective d'usagers : stratégies de création de valeur et configurations organisationnelles», *Économie et Solidarités*. Vol. 35, no 1-2, 2004, pp. 100-120

MUCHIELLI A., et MUCHIELLI R., *Lexique des sciences sociales*, Paris, Editions Sociales Françaises : entreprise moderne, 1969.

OCDE, *Réconcilier l'économie et le social. Vers une économie plurielle*, Paris, OCDE, 1996.

Organisation internationale du travail, *L'économie informelle*, Fiche technique, Organisation internationale du travail, 2004.

OIT: *L'avenir de l'emploi en milieu urbain. Deuxième conférence des Nations Unies sur les établissements humains*, Turin, 1996.

QUEINNEC E. « la performance opérationnelle des ONG humanitaires : Une analyse en termes d'enjeux institutionnels », *revue Tiers Monde*, t.XLIV, n° 175, juillet-septembre 2003.

REZSOHARI R., « *Le temps du politique* », in Boudon R. *L'acteur et ses raisons*, PUF, 2000, p.16.

RUZIE D., *Droit international public*, 8<sup>e</sup> édition, coll. « mémentos/série droit » 2<sup>e</sup> partie, Dalloz, Paris, 1989, pp. 52-57.

SAUVY A., *Trois mondes, une planète*, in *L'Observateur*, 14 août 1952.

STREETEN P., *Des monographies sur les structures internationales de gouvernement*, IDS, 1992, université du Sussex, Silver Jubilee papers, p.2.

SERVAN-SCHRIBER J-J, *Le défi américain*, Denoël, 10 novembre 1967, p.283.

Tearfund, *La collecte des fonds chrétienne*, 2004, p.11. Consulté le 12 mai 2011 sur le site [www.tilz.tearfund.org](http://www.tilz.tearfund.org).

Togo: *Document intérimaire de stratégie pour la réduction de la pauvreté*, Rapport du FMI no 08/144, Fonds monétaire international Avril 2008, p. 58.

*Trésor de la langue française, dictionnaire de la langue française du XIXe et XXe siècle*, Edition centre national de la recherche scientifique, sous la direction de Paul Imbs, Tome 6, Paris, 1978.

VAILLANCOURT J-G, " Mouvement ouvrier et nouveaux mouvements sociaux: l'approche d'Alain Touraine. Note critique. " *Cahiers de recherche sociologique*, no 17, Montréal, département de sociologie, 1991, pp. 213-222.

Woolgar S.,« Science and Technology Studies and the Renewal of social theory » in *Social Theory and Sociology. The classics and Beyond*, sous la direction de S.P. Turner. Cambridge (Mass) Blackwell, 1997, p.254.

C-Mémoires et Thèses de doctorat.

ADAWONU K.P., *La crise du christianisme institutionnel au Togo*, Mémoire de Master recherche, sous la direction de Rognon F., Strasbourg, Université de strasbourg, 2006.

BRABANT L., *Ethique de gestion de la coopération organisationnelle*, Thèse de doctorat, Université de Laval, 2005.

DELALIEUX G., *Une responsabilité sociale des entreprises et O.N.G. : une approche critique des dimensions politiques de la gestion des O.N.G.*, Thèse de doctorat, Lille, université de Lille1, décembre 2007.

DUFOUR F., *Des rhétoriques coloniales à celles du développement, Archéologie discursive d'une dominance*, Thèse de doctorat, Montpellier, Université Paul Valéry, janvier 2008.

NAVARRO O., *Les relations de partenariat Nord-Sud : du paradoxe au compromis. Une approche institutionnaliste des relations entre ONG dans le secteur de la coopération internationale*, Thèse de doctorat, Montréal, UQUAM, novembre 2006.

TROUVE H., *L'utilité sociale, des pratiques aux représentations : une étude de cas dans le champ de l'insertion par l'économie*, Thèse de doctorat en sciences économiques, Paris I Sorbonne, 2007.

VALEAU P., *La gestion des volontaires*, Thèse de doctorat, Lille, Université des sciences et techniques de Lille, 1997.

YOUSSEFAI F., *Management stratégique et performance des systèmes organisationnels engagés dans la lutte contre la pauvreté*, Thèse de doctorat, Montréal, HEC Montréal, 2003.

D-Consultations en ligne

BRITTON B., *Praxis Paper 3: « L'apprentissage organisationnel dans les ONG »*, INTRAC (International NGO Training and Research Center), 2005, Annexe 1 : Description de modèles conceptuels, pp.49-57.

Charte des Nations Unies, Chapitre X:

PETRELLA R., « Les principaux défis économiques dans la mondialisation actuelle » [3w.attac.org/fra/List/doc/Petrella22htm](http://3w.attac.org/fra/List/doc/Petrella22htm).

FAVREAU L., *Qu'est-ce que l'économie sociale?* Synthèse introductive 2005, p.10. Voir aussi <http://www.uqo.ca/observer>

FAVREAU L., *Qu'est-ce que l'économie informelle, l'économie populaire et l'économie sociale et solidaire*, Observatoire en économie sociale de l'Outaouais, Québec, Canada, 2004, [www.uqo.ca/observer/](http://www.uqo.ca/observer/),

MAHEU L., *Nouveaux mouvements sociaux, mouvement syndical et démocratie*, Université de Montréal, NPS1 vol. 4, n° 1, 1991, p.3. Voir aussi <http://id.erudit.org/iderudit/301121ar>.

MALO M-C., «La coopération et l'économie sociale». Montréal, 2001c Centre de recherche sur les innovations sociales (CRISES), ET0101. En ligne. <<http://www.crisis.uqam.ca/cahiers/ET0101.pdf> >.

D-Articles presses

Journal Icilome, [Telegramme228](#) [1/7/2014 8:51:21 AM]

*Le Canard enchaîné* du 12 janvier 1983, [9/28/2013 10:30:30 AM] |XINHUANET.

L'Afrique en 2014, « Togo et maintenant, les réformes, dans Jeune Afrique »,  
Hors serie n° 35.



**KOMLAN PCHIKYTELY MAWUSE ADAWONU**  
**La coopération non-gouvernementale au défi**  
**de la réduction de la pauvreté au Togo.**

Une analyse sociologique, anthropologique et politique des relations Bailleurs de fonds - ONG religieuses.

Résumé de la thèse

Cette thèse est le résultat de l'observation des politiques de développement des pays africains depuis les indépendances dans les années 1960. Il ressort que le continent reste encore dépendant de l'extérieur. De là, les bailleurs de fonds et les institutions de développement internationales ont changé de stratégies en s'orientant vers « la coopération non-gouvernementale », dont les associations et les O.N.G constituent les canaux d'acheminement de l'aide et des projets pour les institutions et les populations. Malgré ce changement de stratégies, la pauvreté persiste. Ce qui nous conduit à reprendre l'analyse du phénomène du développement en cherchant à expliquer le contraste entre la prolifération des O.N.G dans la lutte pour la réduction de la pauvreté et sa persistance.

Mots clés : aide au développement, altérité, apprentissage organisationnel, bien commun, capital social, développement, mondialisation, ONG, parties prenantes, pauvreté, société civile, stratégie, Togo.

Thesis abstract.

The results of this study are based on observations made of the development policies of African countries, since the independence of these African countries in 1960. It appears that the continent is still structurally dependent from outside entities. So, donors and international development institutions have decided to change their strategies and moved towards a new form of cooperation called "Non-governmental cooperation" by using associations and NGOs as delivery channels to birth projects and aid for institutions as well as populations. With these changes in strategy, the poverty still persists. The subject matter of our research is what explains the contrast between the proliferation of NGOs and non-poverty reduction solutions and the lack of actual results.

Keywords are: development aid, otherness, organizational learning, common good, social capital development, globalization, NGOs, stakeholders, poverty, civil society, strategy, Togo