

**Management responsable, finance internationale,  
gouvernance et développement durable en Afrique: une  
expérience du volontariat (1999-2004)**

Henri Koulayom

► **To cite this version:**

Henri Koulayom. Management responsable, finance internationale, gouvernance et développement durable en Afrique: une expérience du volontariat (1999-2004): Cahiers de Recherche CEREBEM BEM – Bordeaux Management School Cahiers de recherche Working papers N°132-09, Septembre 2009. 2009. <hal-01133723>

**HAL Id: hal-01133723**

**<https://hal-auf.archives-ouvertes.fr/hal-01133723>**

Submitted on 20 Mar 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.



# Cahiers de recherche Working papers

**MANAGEMENT RESPONSABLE, FINANCE  
INTERNATIONALE, GOUVERNANCE ET  
DEVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE :  
UNE EXPERIENCE DU VOLONTARIAT  
(1999-2004)**

**Henri KOULAYOM**  
Professeur  
BEM

*CEREBEM, Centre de REcherche de BEM*  
N°132-09, Septembre 2009

**MANAGEMENT RESPONSABLE, FINANCE  
INTERNATIONALE, GOUVERNANCE ET  
DEVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE :  
UNE EXPERIENCE DU VOLONTARIAT  
(1999-2004)**

**Henri KOULAYOM**  
Professeur  
BEM

*CEREBEM, CEntre de REcherche de BEM*  
N°132-09, Septembre 2009

**Henri KOULAYOM<sup>1</sup>.**

est Professeur de Finance à BEM – Bordeaux Management School et responsable du département *Finance, Comptabilité et Droit*. Membre du CEREG (Centre de Recherche en Gestion) à l'Université de Paris-Dauphine, il est affilié au Centre de Recherche de BEM (CEREBEM). Il est Vice-président de l'association Université Sans Frontière – USF) depuis 2008. Titulaire d'un doctorat de finance à l'Université de Paris-Dauphine et membre du jury national d'expertise comptable, il a publié plusieurs articles sur le comportement des entreprises en matière de trésorerie et sur les normes comptables internationales. Il a travaillé dans des institutions comme la Banque de France et la Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement et a participé à de nombreuses négociations officielles avec les plus grandes institutions financières internationales pour le compte d'un pays en voie de développement.

[henri.koulayom@bem.edu](mailto:henri.koulayom@bem.edu)

---

<sup>1</sup> L'auteur remercie les collègues dont les avis ont permis d'améliorer ce papier en particulier Maurice Honoré MBEKO, Jean-Marie CARDEBAT, Elie MALKOR, Béatrice DANGUY, Isabelle ARTRU et les participants au colloque d'Université Sans Frontière tenu en octobre 2007. Pour des raisons de confidentialité, certaines informations non utiles pour la compréhension de ce papier seront volontairement omises pour ne pas heurter la sensibilité de personnes dont les comportements ont été décrits ici. L'étude empirique est réalisée en Centrafrique sur la période 1999-2004. Dans tous les cas, les jugements et opinions exprimés dans ce texte n'engagent que son auteur. Des mots peu orthodoxes sont utilisés entre guillemets et en italique pour exprimer des expressions couramment utilisées par les populations cibles concernées.

## **MANAGEMENT RESPONSABLE, FINANCE INTERNATIONALE, GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE : UNE EXPERIENCE DU VOLONTARIAT (1999-2004)**

### **Résumé**

Par le biais de l'expérience d'un chercheur ayant exercé différents métiers et ayant vécu des situations diverses (agent de banque centrale, commis d'agent de change, économiste aux Nations Unies, membre d'associations humanitaires, responsable d'entreprise, enseignant-chercheur, conseiller économique et financier d'un Chef d'Etat africain et réfugié politique) aussi bien dans les pays développés que dans les pays les moins avancés (PMA), il apparaît que le volontariat, le développement durable et la finance internationale ne peuvent se conjuguer positivement aujourd'hui pour une lutte agressive contre la pauvreté qu'au travers d'une plus forte place laissée à la société civile (STIGLITZ, 2006). Il s'agit de mettre une plateforme de dialogue renouvelé entre les PMA, les groupements de toute nature (associations et congrégations au niveau national et international) et les organismes de financement international. Plus important encore, les habitants des pays du Nord et ceux des pays du Sud doivent s'approprier une culture du volontariat (LAGRANGE, 2004 ; SIMON et MAUD, 1998) qui intègre l'idée d'une efficience économique (FRIEDMAN, 1970). Différentes hypothèses sont exposées via des exemples concrets en référence au cadre d'analyse de la gouvernance de la Banque Africaine de Développement (1999). L'usage de la méthodologie de la recherche-action (LEWIN, 1939 ; RESWEBER, 1995 ; LIU, 1997) permet de répondre au postulat selon lequel les organisations du système des Nations Unies, les Institutions de Bretton Woods, les Banques de développement et les systèmes bilatéraux d'aide au développement devraient être réformés. Sa finalité serait, entre autres, de favoriser un volontariat international et national qui serait de nature à promouvoir des sources alternatives de financement du développement des PMA et à inspirer un management responsable dans les pays les plus industrialisés concernant des diplômés issus de grandes écoles de commerce qui prônent la responsabilité globale ; responsabilité qui après en être sensibilisé, ne peut s'acquérir uniquement que par l'expérience professionnelle et/ou associative dans une moindre mesure.

**Mots clés :** volontariat, gouvernance, finance internationale, développement durable, management responsable, responsabilité globale, Pays les Moins Avancés (PMA), Aide Publique au Développement (APD), Centrafrique.

***Responsible management, international finance, governance and sustainable development in Africa: Experience of voluntary action (1999-2004)***

***Abstract***

*According to the experiences of a researcher having practised and experienced many and various professions and situations in Central Africa (officer in a central bank, stockbroker's clerk, economist to the United Nations, member of charity associations, business manager, teacher and researcher, economic and financial advisor to a African Head of State, and political refugee), both in developed countries as well as in less developed countries (LDCs), it appears that voluntary action, sustainable development and international finance can combine positively to aggressively combat poverty. With this in mind, civil society must play a greater role for the purposes of renewed discussion between the LDCs, groups of any type (associations and societies at national and international level), and international funding agencies (STIGLITZ, 2006). More importantly, the inhabitants of countries in the North and South must embrace a culture of voluntary action (LAGRANGE, 2004; SIMON & MAUD, 1998) which incorporates the idea of economic efficiency (FRIEDMAN, 1970). Various assumptions are made via specific examples that refer to the framework for analysing the governance of the AFRICAN DEVELOPMENT BANK (1999). Use of the action research method (LEWIN, 1939; RESWEBER, 1995; LIU, 1997) supports the premise that the organisations of the United Nations, the Bretton Woods institutions, the development banks and the bilateral system of development aid should be reformed to encourage international and national voluntary service, which would in turn promote alternative sources of funding (microloans and socially responsible savings) for the development of LDCs. It's also means to encourage responsible management in the most industrialized countries for students come from business schools which are members of the Globally Responsible Leadership Initiative. All in all, responsible management is certainly the result of experience.*

***Keywords:*** *voluntary action, governance, international finance, sustainable development, responsible management, Globally Responsible Leadership Initiative, Least Development Countries LCDs, development aid, Central African Republic.*

## **MANAGEMENT RESPONSABLE, FINANCE INTERNATIONALE, GOUVERNANCE ET DEVELOPPEMENT DURABLE EN AFRIQUE : UNE EXPERIENCE DU VOLONTARIAT (1999-2004)**

Volontariat et développement durable : deux thèmes que rien ne semble rapprocher mais dont les impacts différents dans l'univers de la pauvreté conduisent à s'interroger sur la place de la société civile dans un Etat et à poser la question de l'efficacité et de l'efficience des institutions nationales et internationales de développement. Parler de volontariat, de développement durable et de finance internationale ne peut pas avoir le même écho dans les pays du Sud que dans les pays du Nord. Cette étude s'intéresse essentiellement au volontariat international sur le continent africain en faisant un parallèle sur des situations diverses de volontariat dans les pays occidentaux dans un cadre de gouvernance mondiale. L'Afrique est un de ces continents porteur d'espérance au début du siècle et qui est aujourd'hui considéré tantôt comme une terre de désespoir flagrant, tantôt comme un continent aux grandes ambitions<sup>2</sup>.

Avec ses 54 pays, le continent africain compte aujourd'hui le plus grand nombre de pays pauvres ; 35 d'entre eux sont en effet classés parmi les 50 Pays les Moins Avancés (PMA)<sup>3</sup> du monde. Ces Pays, notamment d'Afrique subsaharienne, se caractérisent globalement par :

- un revenu par habitant inférieur à 900 \$ US ;
- un retard dans le développement humain durable calculé sur un indice élaboré incluant des indicateurs de santé, de nutrition et de scolarisation et une vulnérabilité économique chiffrée à partir d'indicateurs sur l'instabilité de la production agricole, sur l'instabilité des exportations, sur le manque de diversification de la production et sur le handicap d'être un petit pays<sup>4</sup>.

Dans ce dernier cas, il y a lieu de distinguer ces différents pays entre pays sans littoral et pays consulaires.

A cet effet, les Etats-Unis avaient établi une règle qui pouvait rendre éligibles les PMA sur le marché américain des matières premières. Toutefois, dans la pratique, les freins existent toujours. La solidarité internationale est bien connue. Il est frappant d'en voir chaque jour les limites où des Etats délaissés se transforment parfois en des assistés « *éternels* ». Que faire de ces nombreuses conventions signées généralement au sein des Nations Unies et dans lesquelles les pays riches s'engagent notamment à résoudre les problèmes des pays pauvres ?

D'ailleurs l'engagement des pays membres du Comité d'Aide au Développement (CAD) à verser 0,7% de leur revenu national brut sous forme d'une aide publique au développement (APD) n'est presque jamais tenu. Quelques pays européens nordiques<sup>5</sup> parviennent à

---

<sup>2</sup> Voir KI-ZERBO (2003) et GODFRAIN (1998).

<sup>3</sup> Voir annexe 1, CNUCED (2005) et CNUCED (1996-2006).

<sup>4</sup> Voir PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT 1993-2006.

<sup>5</sup> Il s'agit du Danemark, du Luxembourg, de la Norvège, des Pays-Bas et de la Suède (voir annexe 2). L'Aide Publique au Développement (APD) à la fois pour le développement stricto sensu que pour l'aide d'urgence et l'allègement de la dette est estimée à 79 milliards de dollars en 2004 (voir annexe 3) dont 19,7 milliards de dollars pour les Etats-Unis, 8,91 milliards de dollars pour le Japon, 8,47 milliards de dollars pour la France, 7,88 milliards de dollars pour le Royaume Uni, 7,53 milliards de dollars pour l'Allemagne. Il a atteint un niveau sans précédent de 106,5 milliards en 2005 avec la prise en compte

respecter ce seuil qui n'est qu'une des finalités contribuant aux 8 Objectifs du Millénaire (ODM) des Nations Unies ; le premier étant de réduire de moitié la pauvreté à l'horizon 2015.<sup>6</sup> Selon les Nations Unies, plus d'un milliard d'êtres humains sur les plus de six que compte l'humanité vivent avec moins d'un dollar par jour.<sup>7</sup>

Au total, les pays du sud et notamment les PMA africains cités deviennent de plus en plus pauvres et en sont réduits à des considérations de survie alors que les pays du nord sont de plus en plus riches et cherchent à élever la qualité de leur vie pour un monde meilleur et à raisonner davantage en termes de développement durable.

Compte tenu du lien qui existe désormais entre tous les pays du monde dans le cadre du respect de l'environnement, de la mondialisation des échanges et des systèmes financiers, la question du lien entre volontariat, développement durable et finance internationale devient alors indissociable de celle de la gouvernance. Charité bien ordonnée commençant par soi-même, d'un point de vue individuel ou collectif, le volontariat ne saurait être qu'un programme d'actions à engager une fois les besoins primaires satisfaits.

Les périodes de crises économiques et les réformes des administrations que vivent les pays du Nord susceptibles d'apporter des contreparties financières conduisent aujourd'hui à leur désengagement progressif vis-à-vis des pays pauvres auxquels ils accordent de moins en moins de moyens financiers. Même en situation de faiblesses financières, il est indiscutable que ces pays doivent faire preuve de plus de responsabilité. Dans ce but, les Nations Unies ont mis en place de nombreuses initiatives comme celle d'appeler les dirigeants de ces pays à plus de responsabilité dite « globale ».

Il s'agit aussi de former de futurs managers initiés aux valeurs de base de la société pour relever les défis de la mondialisation, du développement durable et de la lutte contre la pauvreté dans les années à venir.

---

exceptionnelle de l'allègement de la dette de l'Irak (14 milliards de dollars) et du Nigéria (5 milliards de dollars) décidé par le Club de Paris et par l'aide aux victimes du tsunami (2,2 milliards de dollars) ; la part des États-Unis étant de 27,5 milliards de dollars.

<sup>6</sup> Les ODM sont :

- (1) réduire l'extrême pauvreté et la faim ;
- (2) assurer l'éducation primaire pour tous ;
- (3) promouvoir l'égalité et l'autonomie des femmes ;
- (4) réduire la mortalité infantile ;
- (5) améliorer la santé maternelle ;
- (6) combattre le VIH/Sida, le paludisme et d'autres maladies ;
- (7) assurer un environnement durable ;
- (8) mettre en place un partenariat mondial pour le développement.

Des études des Nations Unies stipulent qu'il faudrait doubler l'aide publique au développement par deux pour atteindre cet objectif.

<sup>7</sup> Voir Déclaration du Secrétaire Général des Nations Unies (New-York, Avril 2000) : « *Comment pouvons-nous prétendre que les êtres humains sont libres et égaux en dignité, alors que plus d'un milliard d'entre eux se démènent pour survivre avec moins d'un dollar par jour, sans eau potable, et que la moitié de l'humanité est privée de services d'assainissement dignes de ce nom? Pendant que certains d'entre nous s'inquiètent de l'éventualité d'un krach boursier ou se débattent avec l'ordinateur dernier cri qu'ils n'arrivent pas à maîtriser, plus de la moitié des hommes et des femmes avec lesquels nous partageons cette planète ont des soucis beaucoup plus terre-à-terre – par exemple celui de savoir où trouver la nourriture pour le prochain repas de leurs enfants* ». Voir aussi le Rapport au Sommet du Millénaire du Secrétaire Général des Nations Unies [www.un.org/french/millenaire/sg/report/full.htm](http://www.un.org/french/millenaire/sg/report/full.htm).



A partir de là, le volontariat peut-il être une solution comportementale pour faire renaître l'espoir dans les pays pauvres en proie à la famine, au sous-développement, aux guerres civiles et aux conflits armés<sup>8</sup>. Si ce double volontariat Sudiste (des pays du Sud) et Nordiste (des pays du Nord) porté ou non par le secteur privé et/ou public est bien réel, il pourrait constituer la fondation d'un nouvel élan pour le développement des PMA africains, appuyé nécessairement par le renforcement de systèmes de bonne gouvernance.

Autrement dit le volontariat est-il un canal de transmission d'une politique de développement durable ? Plus généralement, les organisations du système des Nations Unies, les Institutions de Bretton Woods et les Banques de développement doivent-elles être réformées pour favoriser un volontariat international ? Les pays développés doivent-ils apporter leur contribution en mettant en place des dispositifs nationaux utiles pour sensibiliser la jeunesse au volontariat international et national comme alternative et/ou complément au service militaire là où cela existe ? Dans cette nouvelle course contre la montre, le monde anglo-saxon est en avance. Mondialisation oblige, les autres mondes n'ont d'autre choix que de sonner la fin de la récréation en démultipliant les initiatives pour mieux tirer profit de leurs qualités de solidarité, de sentimentalité et d'émotivité et de cœur.

Une des questions de fond posée dans cette voie, est de savoir comment changer des mentalités et organiser les relations entre les acteurs du développement bilatéraux et multilatéraux centralisés autour des Nations Unies à partir de l'adoption de l'idée de volontariat pour lutter efficacement contre la pauvreté. Dans ce sens, la mise en œuvre du volontariat est fatalement la clé qui permettra à des jeunes diplômés formés dans les grandes écoles de commerce de faire face à des problématiques réelles du développement mondial et d'acquiescer les talents d'un « *manager responsable* » des secteurs public et privé dans les pays les plus industrialisés. Autrement dit : comment devenir manager responsable, si on sort d'une école de commerce qui prône la « *responsabilité globale* » ?

Pour faire cette étude, le Centrafrique<sup>9</sup> sera pris comme exemple représentatif des principaux PMA pour vérifier les hypothèses liées à l'existence d'une théorie du volontariat et du management responsable, et répondre à la question d'une typologie du volontariat en rapport avec l'objectif de développement dans un cadre de gouvernance établi et de mobilisation des financements nécessaires. Au travers de l'expérience du chercheur présentée via la méthodologie de la recherche-action, des situations professionnelles caractéristiques non anodines auxquelles pourrait faire face un volontaire pour prétendre développer à terme des compétences de manager responsable, sont analysées.

Ce travail sert de prétexte pour évoquer l'importance de l'implication d'un volontaire diplômé d'un certain type d'école et appelé à avoir des responsabilités de management, pour son avenir professionnel mais aussi pour sa contribution dans la société toute entière. Que celui-ci ait pratiqué son volontariat dans un pays du Sud dit « *Tiers Monde* » ou dans un quartier chaud d'un pays du Nord dit « *Quart Monde* », le résultat et le capital expérience sont comparables.

L'essentiel ne serait pas de vivre mille expériences de volontariat mais au moins une, essentielle, qui vous mette sur la route de la responsabilité globale, dont l'aspect théorique a été acquis par une éducation formelle ou une conscience soignée pendant vos études ou dans un

---

<sup>8</sup>Il s'agit de renforcer la démocratie et de mettre fin aux régimes autoritaires et prétoirien.

<sup>9</sup> Le Centrafrique est un des pays les plus pauvres du monde (PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT (1999-2007)).

cercle informel associatif et/ou familial ; l'enjeu étant de devenir à terme un manager réellement responsable au sens du « *Pacte mondial des Nations Unies* ».

## 1. DEFINITIONS ET METHODOLOGIE

### 1.1. *Le volontariat du développement : entre acteurs officiels et informels officieux*

Les conclusions du colloque<sup>10</sup> de 2005 de l'Institut Afrique Moderne ont montré que l'économie des pays en développement se traduit globalement par la superposition de deux catégories d'acteurs :

- les bailleurs de fonds, à savoir les partenaires bilatéraux et multilatéraux au développement ;
- les autres acteurs de second rang « tout-terrain » du développement, c'est-à-dire :
  - o les acteurs des institutions traditionnelles souvent négligés qui peuvent être les initiateurs d'expériences positives prometteuses pour le développement ;
  - o les acteurs du volontariat qui relèvent de l'action de personnalités locales et pouvant apparaître comme un support vigoureux du développement en Afrique ;
  - o les acteurs de la solidarité qui se caractérisent, entre autres, par la gestion des transferts de fonds migratoires.

Comme l'a dit Kofi ANNAN, (7ème Secrétaire général des Nations Unies, 1997-2006) « *Loin des projecteurs, des millions d'individus généreux retroussent leurs manches et s'engagent sans relâche comme volontaires partout dans le monde. Ces individus dévoués et courageux sont des partenaires importants dans notre quête pour un monde meilleur, plus équitable et plus sûr.* »<sup>11</sup>.

### 1.2. *La notion de volontariat et ses formes légales*

Le volontariat est le fait d'être volontaire sans aucune contrainte (*voluntas* : faculté de vouloir, volonté). Le volontariat résulte d'une action individuelle ou collective dépendant de son libre arbitre. Le volontariat<sup>12</sup> est un statut plus ou moins juridique qui permet à une ou

<sup>10</sup> L'Institut Afrique Moderne (IAM), initié en 2004 par Zéphirin DIABRE, ancien n°2 du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) a organisé, avec la Fondation française pour l'innovation politique, en juin 2005, un colloque intitulé : « *Les acteurs méconnus du développement* ». Cette manifestation présidée par Alain JUPPE - ancien Premier ministre français - a vu la participation d'une centaine d'experts venus d'Afrique, d'Europe, des Etats-Unis, et de l'Amérique du Sud, etc.

<sup>11</sup> Voir [www.dynamic.unv.org/infobase/anrep/2003/mmb\\_fr.htm](http://www.dynamic.unv.org/infobase/anrep/2003/mmb_fr.htm).

<sup>12</sup> Selon le Réseau d'Information et de Documentation du Développement Durable et la Solidarité Internationale :

(RISIMO, 2007 [www.ritimo.org/dossiers\\_thematiques/volontariat/FichePrat\\_benevoles\\_intro.html](http://www.ritimo.org/dossiers_thematiques/volontariat/FichePrat_benevoles_intro.html)),

le volontariat désigne une personne qui s'engage dans des activités à plein temps pour une durée plus ou moins longue dans un pays du Sud et d'Europe de l'Est dans le cadre de la coopération non gouvernementale.

Le volontaire n'est pas un salarié mais il perçoit une indemnité devant couvrir les frais de son séjour : logement, nourriture et parfois, avantages en nature (le logement souvent). Ce statut lui permet d'avoir une couverture sociale. La loi n° 2000-242 du 14 mars 2000 a mis en place le volontariat au service de la nation dans le cadre civil et des armées. L'arrêté du 27 décembre 2002 a fixé la liste des secteurs

plusieurs personnes de s'engager dans un travail, dans l'intérêt collectif, le plus souvent à vocation humanitaire, sociale, sportive et culturelle. Il se différencie du bénévolat<sup>13</sup> qui pourrait être assimilé à un engagement moral peu formalisé puisqu'il implique, à l'inverse, un engagement réciproque plus absolu dans un cadre juridique transparent : une durée limitée, une couverture sociale et des tâches précises<sup>14</sup>. L'idée du volontariat vient de la pratique des objecteurs de conscience autrement dit les appelés qui repoussaient leur service militaire pour des raisons morale et politique.

Les termes de bénévolat et de volontariat<sup>15</sup> soulèvent donc une ambiguïté sémantique alors que dans la version anglo-saxonne de « *volunteer* », ils sont tous deux perçus pratiquement de la même manière. Or, Le bénévolat relève d'actes spécifiques. Le slogan de l'Armée du Salut est : « *Devenez bénévoles, donnez un peu de votre temps aux autres...* ». Pour avoir un ordre d'idée, le Secours Catholique travaille avec plus de 70.000 bénévoles en France (Source : Secours Catholique, 2006). La Croix-Rouge française saisit généralement l'occasion de la journée mondiale du bénévolat, le 5 décembre, pour rendre hommage à ses 50.000 bénévoles dans ses 1.100 délégations. Les Restos du Cœur en France, s'appuient également sur la notion de bénévolat pour réduire notablement leurs coûts d'intervention, de fonctionnement et distribuer toujours plus de repas chaque année<sup>16</sup>. D'après le Conseil National de la Vie Associative, tout individu peut s'autoproclamer bénévole mais non volontaire : « *si on peut être bénévole à tout moment, à l'intérieur ou à l'extérieur du monde associatif, un volontaire, par définition, ne peut exprimer son désir d'engagement qu'au sein d'une structure...* » (BECQUET 2006, p.4). Il est possible d'aller plus loin en distinguant le volontariat du « service volontaire ». La proximité du contrat de volontaire parfois mal circonscrit avec un contrat de travail normal peut ainsi apporter des confusions et des conflits de requalification.

Le volontariat au niveau national et international, vu comme une mission d'intérêt général (solidarité, équité, développement durable, interculturalité, etc.), s'est développé en France par le biais de tout un réseau de promotion<sup>17</sup>. Les services des centres d'information et d'orientation (CIO), des permanences d'accueil d'information et d'orientation (PAIO), des services communs universitaires d'information et d'orientation (SCUIO), des missions locales et du réseau du centre d'information jeunesse (CIDJ)<sup>18</sup> sont proposés à des collégiens, des lycéens, des étudiants et plus généralement à des jeunes de 16 à 25 ans. Le Haut Commissariat à la jeunesse qui

---

d'activités (prévention et lutte contre les exclusions, insertion sociale et intégration des populations immigrées ou issues de l'immigration, actions humanitaires, éducation à la citoyenneté, actions dans le domaine de la jeunesse, de l'éducation populaire, des sports et des loisirs). La circulaire du 28 juillet 2003 donne les conditions de mise en œuvre concrète du dispositif.

<sup>13</sup> Selon la définition du Petit Robert, le bénévolat est la situation d'une personne qui accomplit un travail gratuitement et sans y être obligée. Pour les droits et dispositions relatifs aux bénévoles, voir [www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr/Les-droits-et-dispositions-pour.html](http://www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr/Les-droits-et-dispositions-pour.html).

<sup>14</sup> Il existe plus d'un million d'associations en France et près de 13 millions de bénévoles (INSEE).

<sup>15</sup> Le bénévolat est différent du volontariat. Le bénévole travaille à temps partiel et ponctuellement, il ne perçoit pas d'indemnité, alors que le volontaire est rémunéré par indemnité évolue à plein temps dans le cadre d'une action, d'une solidarité internationale, d'une association de solidarité internationale.

<sup>16</sup> 100 millions de repas ont été distribués dans plus de 2.000 centres au cours de la campagne 2008-2009 soit une moyenne de 800.000 personnes par jour.

<sup>17</sup> Voir les associations Concordia [www.concordia-association.org](http://www.concordia-association.org), Metisitem [www.metisitem.radsj.org](http://www.metisitem.radsj.org), l'Aventure Utile [www.unarec.org](http://www.unarec.org), CHAM [www.chma.asso.fr](http://www.chma.asso.fr), Emmaüs Volontariat [www.volontariat.emmaus.com](http://www.volontariat.emmaus.com), Compagnons Bâtisseurs [www.compagnonsbatisseurs.org](http://www.compagnonsbatisseurs.org), Jeunesse et Reconstruction [www.volontariat.org](http://www.volontariat.org), AFP Evasion [www.afp-evasions.org](http://www.afp-evasions.org), Unis Cité [www.uniscite.fr](http://www.uniscite.fr), etc.

<sup>18</sup> Voir [www.education.gouv.fr/cid160/lieux-information.html](http://www.education.gouv.fr/cid160/lieux-information.html).

s'intéresse aux dispositifs du volontariat a une centaine de services et un Institut national de la Jeunesse et de l'Education populaire (INJEP). Il dispose d'un réseau de services autour de directions régionales et départementales de la jeunesse et des sports (22 DRDJS) ; de directions départementales de la jeunesse et des sports (74 DDJS et 4 DDJS d'Outre Mer) ; de 5 services dans les territoires d'Outre Mer. La Commission sur l'autonomie des 16-25 ans travaille sur des propositions pour cette catégorie d'âge<sup>19</sup>.

Le volontariat le plus formalisé est le dispositif utilisé dans le domaine militaire lorsqu'il permet à un individu de servir sans obligation dans l'armée par un engagement volontaire ou civil.<sup>20</sup> Il s'agit d'une alternative jugée plus acceptable par les objecteurs de conscience dont le nombre ne cessait d'augmenter en France dans les années 80. La loi règlemente les droits et les obligations du volontaire qui doit avoir une activité à temps plein incompatible avec une autre activité rémunérée publique ou privée. Selon la sociologue BECQUET (2006), la réforme du service national en 1997 a permis de médiatiser le terme de volontariat en France par son appropriation par les hommes politiques. Ce service national universel met en évidence des volontariats dans l'armée et dans le civil.

Dans l'armée on parle des « engagés volontaires » et des « volontaires ». En termes d'objectifs, les volontariats militaire ou civil ont pour finalité « d'apporter un concours personnel et temporaire à la communauté nationale dans le cadre d'une mission d'intérêt général et à développer la solidarité et le sentiment d'appartenance à la nation.<sup>21</sup> Les règles applicables aux volontaires civils internationaux résultent, pour l'essentiel, des articles L. 122-1 à L. 122-21 du code du service national et de trois décrets (n° 2000-1159 à n° 2000-1161) du 30 novembre 2000. Le volontariat civil repose donc sur un dispositif juridique légalement fondé et propre à ce type d'engagement. Il résulte des dispositions du code du service national que les volontaires civils internationaux bénéficient, notamment, d'une protection sociale équivalente à celle du régime général français de sécurité sociale, d'une indemnité mensuelle identique pour toutes les formes de volontariat civil et d'une indemnité supplémentaire destinée à tenir compte des conditions d'existence propres à chaque pays étranger. Enfin, il est à noter que le volontariat civil international rencontre un succès tel que chaque poste suscite plus d'une centaine de candidatures ». Dès lors, il n'est actuellement pas envisagé de modifier les dispositions juridiques applicables aux volontaires civils internationaux.<sup>22</sup> Le volontariat civil peut s'exercer dans trois secteurs :

- défense, sécurité et prévention ;
- cohésion sociale et solidarité ;
- coopération internationale et aide humanitaire.

Trois formes de volontariats civils se dégagent :

- le volontariat dans le domaine de la coopération internationale : volontariat international en entreprise (VIE) et volontariat international en administration (VIA) ;
- le volontariat dans le domaine de la défense, de la sécurité civile et de la prévention (VDSCP) assimilé au volontariat des sapeurs-pompiers<sup>23</sup> ;

---

<sup>19</sup> Voir [www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr/-Organisation-territoriale-DRDJS-.html](http://www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr/-Organisation-territoriale-DRDJS-.html).

<sup>20</sup> La loi de 1997 sur la réforme du service militaire met fin aux formes obligatoires de Service National.

<sup>21</sup> Voir précédente note de pas de page.

<sup>22</sup> Voir JO Sénat du 25/03/2004 – p. 697.

<sup>23</sup> Ce statut est valable pour ressortissant de l'UE de 18 à 28 ans pour une durée de 6 à 24 mois avec une indemnité maximale de 619 euros. Voir le site [www.pompiers.fr](http://www.pompiers.fr).

- le volontariat civil de cohésion sociale et de solidarité (VCCSS)<sup>24</sup> auprès de grandes administrations (douze ministères concernés).

Le volontariat civil à l'aide publique est plus ou moins similaire aux VCCSS mais il concerne des diplômés à partir de Bac+2. Il s'exerce dans des entreprises ou dans des collectivités en Outre Mer. Les Cadets de la République sont reçus au sein de la police<sup>25</sup>. Quant au volontariat pour l'insertion<sup>26</sup>, il est réalisé par des jeunes en difficulté.

Le Centre d'Information sur le Volontariat International (CIVI)<sup>27</sup> est un organisme d'information et de promotion du volontariat international<sup>28</sup> (dans des structures publiques françaises et locales étrangères, ou para-publiques, des entreprises, des organisations internationales ou des associations agréées) qui ne recrute pas directement et qui dépend en général :

- d'UBIFRANCE<sup>29</sup> (Agence Française pour le Développement International des Entreprises) pour des volontaires allant dans les entreprises c'est-à-dire pour un VIE ;
- du Ministère des Affaires Etrangères et Européennes<sup>30</sup> (MAE) pour les Volontaires affectés dans les Ambassades ou ses services rattachés) c'est-à-dire pour un VIA ;
- de la Direction Générale du Trésor et de la Politique Economique (DGTPE)<sup>31</sup> pour les Volontaires affectés dans les Missions Economiques (services économiques et commerciaux des Ambassades) et les chambres de commerce et d'industrie françaises à l'étranger (CCIFE) c'est-à-dire pour un VIA ;
- auprès d'organisations internationales ou d'associations agréées

<sup>24</sup>Voir loi du 14 mars 2000 et site [www.volontariatassociations.gouv.fr](http://www.volontariatassociations.gouv.fr). Ce statut est aussi valable pour ressortissant de l'UE, de 18 à 28 ans pour une durée de 6 à 24 mois avec une indemnité maximale de 627 euros.

<sup>25</sup>Voir le site [www.police-paris-interieur-prefecture.gouv.fr](http://www.police-paris-interieur-prefecture.gouv.fr). C'est une formation pour jeunes de 18 à 26 ans, comme adjoint de la police avec une indemnité maximale de 597 euros.

<sup>26</sup>Voir ordonnance du 2 août 2005 et [www.defense.gouv.fr](http://www.defense.gouv.fr). Il s'agit de jeunes de 18 à 28 ans et ce, pour une durée de 6 à 24 mois avec une indemnité maximale de 300 euros.

<sup>27</sup> Voir le site [www.civiweb.com](http://www.civiweb.com) ; CIVI - 77 boulevard Saint-Jacques 75998 Paris Cedex. Le CIVI a signé des partenariats avec des écoles, des universités et des établissements d'enseignement professionnels pour la promotion du volontariat international par le biais de services des stages, services emploi, des relations entreprises, etc. Science Po Paris, Reims Management School, ESC Rennes et Paris Dauphine figurent parmi les partenaires. Voir les sites [www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr](http://www.jeunesse-vie-associative.gouv.fr) et [www.volontariat.gouv.fr](http://www.volontariat.gouv.fr) gérés par le haut commissariat à la jeunesse.

<sup>28</sup> Voir le VI doit avoir entre 18 et 28 ans, être de nationalité française ou européenne et être en règle avec les obligations de service national de son pays d'origine. La durée est comprise entre 6 à 24 mois (durée moyenne 12 mois) renouvelable une fois avec 2,5 par mois accompli. Il a pris le relais du service national en coopération (ex-CSN), après la fin de la conscription dès février 2001 avec un statut garanti par l'Etat. Tous les métiers sont concernés :

- en entreprise : finances, marketing, contrôle de gestion, comptabilité, commerce, électronique, télécommunications, informatique, mécanique, BTP, agronomie, tourisme, droit, ressources humaines, etc.

- en administration : enseignement, animation culturelle, commerciale ou scientifique, informatique, sciences politiques, hôtellerie-restauration, droit, économie, recherche, médecine, etc..

<sup>29</sup>Voir le site [www.ubifrance.fr](http://www.ubifrance.fr). Etablissement public à caractère industriel et commercial (EPIC) placée sous la tutelle du Ministère délégué au Commerce Extérieur. Voir le site [www.volontariat-international.com](http://www.volontariat-international.com).

<sup>30</sup>Voir [www.diplomatie.gouv.fr](http://www.diplomatie.gouv.fr).

<sup>31</sup>Voir [www.dgtpe.fr](http://www.dgtpe.fr).

Le Volontariat Civil International s'inscrivant dans la réforme du Service national (Code du Service national) initiée par la **loi 97-1019 du 28 octobre 1997**, est régit par :

- **la loi du 14 mars 2000** relative aux volontariats civils institués par l'article L.111-2 du code du service national et à diverses mesures relatives à la réforme du Service National ;

- *le décret en Conseil d'Etat n°2000-1159 du 30 novembre 2000* portant application des dispositions du code du service national relatives aux volontariats civils.

- *les décrets n°2000-1160 du 30 novembre 2000* fixant les conditions dans lesquelles l'Etat contribue à la protection sociale des volontaires civils affectés auprès d'associations, *n°2000-1161 du 30 novembre 2000* fixant le régime des congés annuels des volontaires civils, *n°2000-1289 du 26 décembre 2000* modifiant certaines dispositions du code la sécurité sociale applicables au volontaires civils ; *n° 2004-126 du 4 février 2004* modifiant le décret n° 2000-1159 du 30 novembre 2000 pris pour l'application des dispositions du code du service national relatif aux volontariats civils ;

- *les arrêtés du 30 novembre 2000* fixant la liste des activités agréées pour le volontariat civil à l'étranger, certaines conditions d'application du volontariat civil à l'étranger, et le montant de l'indemnité supplémentaire attribuée aux volontaires civils affectés à l'étranger ; *l'arrêté du 24 mars 2004* fixant certaines conditions d'application du volontariat civil à l'étranger, et celui du *27 décembre 2002* sur les domaines d'activité des futurs titulaires du volontariat civil.

- *une instruction du 10 octobre 2000* sur les modalités de gestion du Volontariat en Entreprise.

S'agissant des départements, territoires et collectivités territoriales d'outre-mer, le volontariat de l'aide technique lié au principe de la cohésion sociale et de la solidarité s'applique. Or donc, il y a lieu de faire la distinction entre les formes civiles du système ancien du service national et le système nouveau du service national des volontariats civils régis par la loi du 14 mars 2000 et par le décret du 30 novembre 2000.

On peut citer :

- le Volontariat Associatif (VA)<sup>32</sup> créé par la loi du 23 mai 2006 qui permet à tout individu de plus de 16 ans de s'engager librement à temps plein pour exercer une mission d'intérêt général au sein d'une association ou fondation agréée à cet effet.

- le Service Volontaire Européen (SVE)<sup>33</sup> qui incite des jeunes européens de 18 à 30 ans à acquérir une expérience formatrice et à développer leur citoyenneté active au service de la construction européenne notamment par leur participation à des activités d'utilité collective dans un des 31 pays du *programme* (FORESI 1997) ; en matière de financement, un dispositif européen est géré par l'Europ Aid qui est l'agence Européenne de développement<sup>34</sup>

---

<sup>32</sup>Voir le site [www.volontariat.gouv.fr](http://www.volontariat.gouv.fr) « qui s'adresse à tous ceux qui œuvrent dans le secteur du Volontariat (Responsable d'associations, de collectivités territoriales, et toutes personnes qui souhaitent participer à un engagement citoyen). Il permet un meilleur accès à l'information sur toutes les formes de volontariat en France, en Europe et au plan international. Il est destiné à aider les démarches administratives, à comprendre les modalités de fonctionnement des différents volontariats et tout particulièrement du « volontariat associatif » dont les missions sont notamment agréées par le ministère chargé de la vie associative et du « Volontariat Civil de Cohésion Sociale et de Solidarité ». Voir aussi le rapport parlementaire du 14 décembre 2005 sur le volontariat associatif et l'engagement éducatif [www.assemblee-nationale.fr/12/rapports/r2759.asp](http://www.assemblee-nationale.fr/12/rapports/r2759.asp). Il faut avoir plus de 16 ans et être européen. La durée ne doit pas être supérieure à 24 mois avec une indemnité maximale de 627 euros.

<sup>33</sup>Voir le site [www.injep.fr](http://www.injep.fr). Voir aussi le site du CEV, Centre Européen du Volontariat [www.cev.be/56-why\\_volunteering\\_matters!\\_133-FR.html](http://www.cev.be/56-why_volunteering_matters!_133-FR.html)

<sup>34</sup>[ec.europa.eu/europeaid/work/index\\_fr.htm](http://ec.europa.eu/europeaid/work/index_fr.htm).

- le Service Civil Volontaire (SCV)<sup>35</sup> institué par la loi du 31 mars 2006 et ouvert à des jeunes de 16 à 25 ans pour une durée de 6, 9 ou 12 mois est un nouveau cadre juridique ; il héberge les autres formes de volontariat (volontariat associatif, SVE, VCCSS) dont l'agrément complémentaire de l'ACSE (Agence nationale pour la Cohésion Sociale et l'Égalité des Chances).

Au-delà des formes de volontariats présentées à partir du modèle français, le thème de la problématique de cette contribution implique davantage de s'intéresser au *Volontariat de Solidarité Internationale* -VSI (LAGRANGE 2004, THION 2004) régi par la loi du 23 février 2005.<sup>36</sup> relative au contrat de VSI. En dehors de cette dernière loi et des dispositifs de bénévolat relatifs à des missions de durées variables, des textes prévoient que des structures de type organisations non gouvernementales (ONG) ou associations de solidarité internationale (ASI) peuvent bénéficier du VSI. Pour cela, le MAE délivre un agrément pour l'envoi des volontaires de solidarité internationale, après avis de la Commission du Volontariat dans le cadre d'une convention de quatre ans renouvelable. L'Etat peut apporter aux ONG retenues des aides forfaitaires et aux volontaires un soutien au retour. Les volontaires de solidarité internationale doivent avoir entre 25 et 35 ans et partent pour une durée inférieure à 6 ans. Au-delà de ces limites, le volontaire de solidarité internationale bénéficie des mêmes rémunérations et avantages que les VIE et les VIA : rémunération comprise entre 1.200 et 2.500 euros avec un minimum de 100 euros s'il existe des avantages en nature raisonnables (logements, nourriture, déplacement, etc.).

Plus fondamentalement, selon l'ONG Clong Volontariat (Comité de Liaison des ONG de Volontariat), le VSI concerne des citoyens engagés : « *Acteurs et témoins, ils participent au sein d'une ONG à une action de solidarité internationale de développement ou d'urgence humanitaire. Pour un temps déterminé, ces volontaires mettent leurs compétences, de façon désintéressée, au service d'une population qui en a exprimé le besoin* » ([www.clong-volontariat.org/php/vsi](http://www.clong-volontariat.org/php/vsi) qu est ce vsi.php). Coordination Sud<sup>37</sup> qui est la Coordination

<sup>35</sup>Voir le site [www.sevicecivilvolontaire.org](http://www.sevicecivilvolontaire.org).

<sup>36</sup> Voir le décret du 27 mai 2005, l'arrêté du 1er décembre 2005 (composition de la Commission du volontariat), l'arrêté du 21 décembre 2005 (aide de l'Etat et montant des indemnités des volontaires).

<sup>37</sup>Coordination Sud tient le répertoire 2009 des collectifs et ONG susceptibles de pratiquer le volontariat international notamment en Afrique. Voir les Réseaux des Volontaires [www.reseaux-volontaires.org](http://www.reseaux-volontaires.org), People in Aid [www.peopleinaid.org](http://www.peopleinaid.org), le Comité pour les relations Nationales et internationales des Associations de Jeunesse et d'Education Populaire [www.cnajep.asso.fr](http://www.cnajep.asso.fr), ACF - Action contre la Faim [www.actioncontrelafaim.org](http://www.actioncontrelafaim.org), AI - Auteuil International [www.fondation-auteuil.org](http://www.fondation-auteuil.org), Asmae - Association Soeur Emmanuelle [www.asmae.fr](http://www.asmae.fr), ATD Quart Monde [www.atd-quartmonde.org](http://www.atd-quartmonde.org), AUI - Action d'Urgence Internationale [www.aui-ong.org](http://www.aui-ong.org), CEFIR - Centre d'Education et de Formation Interculturel Rencontre [www.cefir.fr](http://www.cefir.fr), Cefode - Coopération et Formation au Développement [www.cefode.org](http://www.cefode.org), Ceméa - Centre d'Entraînement aux Méthodes d'Education Active [www.cemea.asso.fr](http://www.cemea.asso.fr), Défap - Service Protestant de Missions [www.defap.fr](http://www.defap.fr), DCC - Délégation Catholique pour la Coopération [nathalie.frezard@ladcc.org](mailto:nathalie.frezard@ladcc.org) [www.ladcc.org](http://www.ladcc.org), EEDF - Eclaireuses et Eclaireurs de France [www.eedf.asso.fr](http://www.eedf.asso.fr), Emmaüs International [www.emmaus-international.org](http://www.emmaus-international.org), Fidesco [www.fidesco.fr](http://www.fidesco.fr), Eau Vive [www.eau-vive.org](http://www.eau-vive.org), IPAM - Initiatives Pour un Autre Monde [www.reseau-ipam.org](http://www.reseau-ipam.org), Planète Urgence [www.planete-urgence.org](http://www.planete-urgence.org), PlaNet Finance [www.planetfinance.org](http://www.planetfinance.org), SGDF - Scouts et Guides de France [www.scoutsetguides.fr](http://www.scoutsetguides.fr), SIF - Secours Islamique France [www.secours-islamique.org](http://www.secours-islamique.org), SIPAR - Soutien à l'Initiative Privée pour l'Aide à la Reconstruction [www.sipar.org](http://www.sipar.org), Solidarité Laïque [www.solidarite-laique.asso.fr](http://www.solidarite-laique.asso.fr), Solidarité SIDA [www.solidarite-sida.org](http://www.solidarite-sida.org), Touiza Solidarité [www.touiza-solidarite.com](http://www.touiza-solidarite.com), UCPA - Union nationale des Centres sportifs de Plein Air [www.ucpa.com](http://www.ucpa.com), UNMFREO - Union Nationale des Maisons Familiales Rurales d'Education et

nationale des ONG françaises de solidarité internationale joue également un rôle important dans l'appui et le renforcement des ONG françaises ainsi que dans la représentation et la promotion des valeurs et positions des ONG auprès des institutions publiques ou privées en France et à l'étranger. Le MINISTERE DE LA COOPERATION (2004) élabore chaque année un répertoire des acteurs du domaine.

Le VSI est un type de volontariat qui s'exerce au travers d'une ONG exclusivement orientée à l'international, en dehors de l'espace de l'Union Européenne. Pour l'ONG Clong Volontariat ([www.clong-volontariat.org/php/clong\\_objectifs.php](http://www.clong-volontariat.org/php/clong_objectifs.php)), il s'agit sur le plan éthique, philosophique et juridique, de :

- « Promouvoir l'engagement volontaire et défendre les intérêts des volontaires et de leurs associations ;
- Valoriser le volontariat comme modalité fondamentale d'expression de la citoyenneté au sein de la solidarité internationale ;
- Parvenir à des avancées juridiques et statutaires pour le volontariat de solidarité internationale ».

La loi de février 1995 ouvre droit à un salarié, sous réserve qu'il justifie d'une ancienneté d'au moins douze mois consécutifs ou non, de bénéficier d'un *Congé de Solidarité Internationale* pour participer à une mission hors de France pour le compte d'une association humanitaire déclarée au sens de la loi de 1901 ou pour une organisation internationale dont la France est membre.<sup>38</sup> Il s'agit d'une mission de six mois maximum pendant laquelle le contrat de travail est suspendu.

A titre d'illustration, il y a lieu de citer la Délégation Catholique pour la Coopération (DCC [www.ladcc.org](http://www.ladcc.org) et l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP [www.afvp.org](http://www.afvp.org)). La DCC qui est une ONG de développement agréée par l'Etat, a été fondée en 1967. Elle est la première association française d'envoi de *Volontaires de Solidarité Internationale* sur des projets de développement menés par les communautés catholiques du monde entier. Elle est présente dans 70 pays et compte 390 coopérants sur le terrain pour un flux annuel de 230 volontaires dans tous les domaines de développement et dans tous les types de métier. Ce volontariat qui dépend de l'église débouche sur une expérience à la fois humaine, spirituelle et professionnelle.

L'AFVP quant à elle comptait en 2008 environ 350 Volontaires du Progrès répartis dans 40 pays d'Afrique, du Maghreb, de l'Océan Indien, d'Amérique Latine, des Caraïbes et d'Asie du Sud-Est pour un budget d'environ 13 millions d'euros. Elle traite avec plus de 250 structures partenaires au Nord et au Sud. Elle fait partie des opérateurs du ministère des Affaires étrangères et européennes (MAEE). De ce fait, elle travaille aussi bien avec les pouvoirs publics qu'avec des associations de jeunesse et d'éducation populaire. Association laïque régit par la loi 1901 et créée en 1963, l'AFVP encadre des Volontaires de Solidarité Internationale et les affecte

---

d'Orientation [www.mfr.asso.fr](http://www.mfr.asso.fr), etc. Coordination Sud est aussi membre de collectifs tels que le CPCA - Conférence Permanente des Coordinations Associatives [www.cPCA.asso.fr](http://www.cPCA.asso.fr), le F3E - Fonds pour la promotion des Etudes préalables, des Etudes transversales et des Évaluations [www.f3e.asso.fr](http://www.f3e.asso.fr) et CONCORD - Confédération européenne des ONG d'urgence et de développement [www.concordeurope.org](http://www.concordeurope.org).

<sup>38</sup> L'Arrêté du 16 juillet 1996 fixe la liste des associations de solidarité internationale (141 au total) bénéficiaires des dispositions relatives au congé de solidarité internationale en application de l'article 85 de la loi n° 95-116 du 4 février 1995 portant diverses mesures d'ordre social.



sur des missions d'actions de développement antérieurement identifiées avec ses partenaires (collectivités territoriales, ONG, bureaux d'études...). Ce faisant, elle donne la possibilité à des jeunes de vivre une *première expérience professionnelle, humaine et culturelle de 2 ans dans un pays en voie de développement*. En 45 ans, plus de 10.000 missions de Volontaires du Progrès ont été réalisées.

Dans le cadre d'un VSI d'un à deux ans, le Volontariat de l'Adoption Internationale (VAI) a été mis en place en 2008 par le ministère des affaires étrangères et européennes et le secrétariat d'État aux Affaires étrangères et aux droits de l'Homme. L'objectif de ce programme expérimental en partenariat avec l'Association Française des Volontaires du Progrès (AFVP) est de prendre en charge dans les pays concernés des enfants privés de famille (abandonnés ou orphelins), de faciliter la mise en œuvre de dispositifs sur place (orphelinats, centres d'accueil, centres d'éducation, etc.) et faire valider à l'étranger l'adoption de la loi du 23 février 2005. Ce lancement du réseau des volontaires pour l'adoption internationale a été soutenu par le célèbre acteur français Gérard DEPARDIEU<sup>39</sup>.

Eu égard aux statistiques, il est étonnant que la démarche de volontariat ne soit pas vraiment inscrite dans les gènes des français qui sont pourtant moins enclins à des attitudes dite *capitalistes* que les anglo-saxons et qui comptent davantage sur le pouvoir de l'Etat, des textes et du droit écrit. L'Agence Française de Développement (AFD)<sup>40</sup> qui est au centre de la politique d'ADP de la France, consacre 50% de ses financements à l'Afrique dans le cadre de la croissance et du développement en prenant en compte les ODM. La France est très attentive aux accords de gestion concertée des flux migratoires et de co-développement relatif à la restriction de l'émigration dans les pays du Sud au mépris du rapport de la Commission MAZEAUD sur le cadre constitutionnel de la nouvelle politique d'immigration<sup>41</sup>. Des voies comme celle du CIMADE (Comité Inter Mouvements Auprès Des Évacués —service œcuménique d'entraide) s'élève contre cette logique qu'elle qualifie de chantage. L'AFD n'a pas la même vision que certaines institutions anglo-saxonnes comparables en matière de volontariat international si ce n'est qu'elle recrute pour son propre compte une trentaine de volontaires chaque année.

Il faut savoir qu'au niveau international, le Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD) dispose depuis des décennies d'un programme de Volontaires des Nations Unies (*UN Volunteer*, VNU)<sup>42</sup>. Chaque année, le 5 décembre, les Nations Unies célèbrent *la Journée Internationale des Volontaires (JIV)* « *qui constitue une occasion unique pour les organisations de volontaires et les volontaires individuels d'afficher leurs contributions – au niveau local, national et international en faveur de la réalisation des*

---

<sup>39</sup> Face à une baisse de 24 % du nombre des adoptions internationales en France depuis 2005, un poste d'ambassadeur pour l'adoption internationale a été créé en juin 2008 pour améliorer la diplomatie dans ce domaine et coordonner une politique de coopération et d'aide au développement pour la protection de l'enfance abandonnée ou orpheline. Le Service de l'Adoption Internationale a été mis en place en 2009 et compte une vingtaine de membres.

<sup>40</sup> Voir le site [www.afd.fr](http://www.afd.fr).

<sup>41</sup> Voir le site [www.immigration.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport\\_Mazeaud.pdf](http://www.immigration.gouv.fr/IMG/pdf/Rapport_Mazeaud.pdf).

<sup>42</sup> Le programme des Volontaires des Nations Unies (VNU) est une institution de l'Organisation des Nations unies qui utilise des volontaires pour soutenir, directement sur le terrain, d'autres organismes de l'ONU. L'agence, gérée par le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et avec son siège à Bonn en Allemagne, utilise des bureaux du PNUD dans les pays où il travaille. Depuis 1971, plus de 30.000 volontaires ont travaillé avec le VNU dans plus de 140 pays en développement. Aujourd'hui, c'est environ 5.000 volontaires qui sont recrutés chaque année pour une période de 3 à 24 mois ; il n'y a pas d'âge limite mais un âge minimum de 25 ans est requis. Voir le site [www.unv.org](http://www.unv.org).

Objectifs du Millénaire pour le Développement » ([www.unv.org/fr/nos-activites/journee-internationale-des-volontaires.html](http://www.unv.org/fr/nos-activites/journee-internationale-des-volontaires.html)).

Du côté des autres pays du G8, on peut citer l'Allemagne, l'Italie, le Japon, la Grande Bretagne et la Chine qui se caractérisent tout particulièrement par des actions portées par des ONG abritant de nombreux volontaires. Globalement, la notion ou la « valeur » de volontariat en Occident s'inscrit dans le cadre de l'engagement d'un individu ou d'un groupe vis-à-vis de la société et de la communauté nationale et internationale. Ce volontariat rentre bien dans le cadre des caractéristiques du développement durable qui implique de mettre en place des conditions de vie meilleures mais aussi un engagement dans la société.

A l'image de cet exemple, il faut souligner que de nombreux leaders américains issus des plus grandes universités réalisent traditionnellement une expérience de volontariat international à travers de nombreux organismes comme l'American Peace Corps ([www.peacecorps.gov](http://www.peacecorps.gov)). Créée en 1896, Volunteers of America [www.voa.org](http://www.voa.org) touche plus de 2 millions d'américains à travers des milliers de programmes (santé, logement, jeunesse, sans domicile fixe, les retraités, etc.) aux Etats-Unis avec 15.000 salariés et 70.000 volontaires dans 44 états<sup>43</sup>.

Au Canada, mandat est donné, à l'Agence canadienne de développement international (ACDI) depuis 1968, « de réduire la pauvreté, de promouvoir les droits de la personne et de favoriser le développement durable<sup>44</sup> ». Pour ce faire, elle doit « appuyer les activités de développement durable dans les pays en développement afin de réduire la pauvreté et de rendre le monde plus sûr, plus juste et plus prospère ». A la différence de son équivalent Français - l'AFD-, l'ACDI finance de très nombreux programmes de volontariat (aide humanitaire, santé, éducation, gouvernance, droits de la personne, etc.) et de stages portés par des ONG et d'autres instituts canadiens<sup>45</sup> en collaboration avec des organismes locaux. Au travers de sa direction du secteur volontaire de la direction générale du partenariat canadien, l'ACDI organise cette politique en s'appuyant sur près de 270 organisations canadiennes de volontaires, dans des programmes à frais partagés autour :

- du Programme du secteur volontaire pour soutenir les organisations canadiennes sans but lucratif admissibles dans la mise en œuvre de programmes de développement stratégiques dans les pays en développement ;
- du Fonds du secteur volontaire pour accorder jusqu'à 500.000 dollars par projet à des organisations canadiennes sans but lucratif ;
- du Programme des universités et collèges pour supporter les universités et collèges canadiens à aider des établissements d'enseignement et de formation des pays en développement ;
- du Fonds d'engagement du public pour la sensibilisation des canadiens à l'égard des programmes liés au développement international ;

<sup>43</sup>Voir aussi d'autres associations : American Red Cross of Greater Miami & the Keys [www.miamiredcross.org](http://www.miamiredcross.org), US Coast Guard Auxiliary Flotilla 6-11 [www.coastguardmiami.com](http://www.coastguardmiami.com), The Society of Hispanic Veterans [www.hispanicveterans.org](http://www.hispanicveterans.org), American Children's Orchestras for Peace, Inc. [www.americanchildrensorchestras.org](http://www.americanchildrensorchestras.org), Knowledge Builders of Florida, Inc [www.kb-florida.org](http://www.kb-florida.org), Knowledge Builders of Florida, Inc. (KBF), Sarasota County Libraries [www.sclibs.net/Volunteers/mission.aspx](http://www.sclibs.net/Volunteers/mission.aspx), Volunteer Planet [www.volunteerplanet.com](http://www.volunteerplanet.com), Meath Volunteer Center [www.volunteermeath.ie/about-us/mission-statement.html](http://www.volunteermeath.ie/about-us/mission-statement.html), etc..

<sup>44</sup>Voir le site [www.acdi-cida.gc.ca](http://www.acdi-cida.gc.ca).

<sup>45</sup>Il s'agit des organismes de coopération volontaire, des établissements d'enseignement, des conseils provinciaux et régionaux, des établissements de formation associatifs et spécialisés, des coopératives, des syndicats et des associations professionnelles.

- du Programme de coopération volontaire (PCV) pour appuyer les organismes canadiens de coopération volontaire

Ce dernier programme finance des organismes dit *Organismes de Coopération volontaire* (OCV) réalisant « *des activités de placement de volontaires canadiens qualifiés et des programmes d'échange de volontaires favorisant le développement durable* ». Ces OCV d'un nombre d'environ dix, utilisent des volontaires comme instrument clé de prestation de leur projet à l'étranger et doivent apporter une contribution distincte au PCV au moment de leur inscription dans un créneau de programmation. C'est le cas de CUSO-VSO [www.cuso.org/fr/index.asp](http://www.cuso.org/fr/index.asp) qui est un organisme de coopération internationale qui envoie environ 2.000 coopérateurs volontaires chaque année et qui œuvre dans les pays en voie de développement en luttant contre la pauvreté et toutes les formes d'injustice pour un monde meilleur avec un budget de plus de 43 millions de livres sterling. CUSO-VSO Canada est la résultante de la fusion en 2008 entre l'agence Voluntary Service Overseas [www.vsocan.org/fr/Volontaire/index.asp](http://www.vsocan.org/fr/Volontaire/index.asp) (VSO) fondée au Royaume-Uni en 1958 et l'organisme CUSO qui a succédé au mouvement universitaire Canadian Overseas Volunteers (COV) créé en 1960 ; cette fédération travaille dans plus de 40 pays et a déjà envoyé plus de 43.000 coopérateurs-volontaires à l'étranger.

De la même manière, fondé en 1958, le Centre canadien d'Etude et de Coopération Internationale (CECI)<sup>46</sup> et l'Entraide universitaire mondiale du Canada [www.eumc.ca](http://www.eumc.ca) (EUMC) créée en 1930, mobilisent via le programme Uniterra<sup>47</sup> dès 2004 plus de 1.000 volontaires internationaux du Canada et de 13 pays en voie de développement. L'EUMC gère un programme dit *Congé solidaire* permettant à des salariés d'utiliser une partie de leur congé annuel en mandat de coopération internationale de 2 à 3 semaines dans un pays en développement. Depuis 1972, l'Association des collègues communautaires du Canada (ACCC)<sup>48</sup> emploie des volontaires nationaux et internationaux représentant 150 collègues et entités membres.

En Allemagne, le ministère fédéral de la coopération économique et du développement (Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, BMZ) engage des jeunes allemands ou résidents permanents de 18 à 28 ans pour 24 mois. De même, l'organisme Freunde der Erziehungskunst Rudolf Steiners propose des postes de volontaires à des allemands ainsi qu'à des étrangers. De nombreuses ONG sont soutenues officiellement par le BMZ en matière de recrutement de volontaires. En Grande Bretagne, la plateforme du bénévolat présente de nombreux plans de volontariat à l'étranger<sup>49</sup> de la même manière que l'association WWOOF, World Wide Opportunities on Organic Farms qui offre des opportunités de volontariat dans l'agriculture bio<sup>50</sup> dans le monde.

---

<sup>46</sup>Cet organisme est membre du Conseil canadien pour la coopération internationale (CCCI, Ottawa), de l'Association québécoise des organismes de coopération internationale (AQOCI, Montréal), du Centre canadien de philanthropie, du Groupe d'économie solidaire du Québec (GESQ), du Chantier de l'économie sociale du Québec, du Réseau québécois de développement local, du Forum international de Montréal, du réseau Small Enterprise Education and Promotion Network (SEEP, du Réseau intercontinental de promotion de l'économie sociale solidaire (RIPESS). Il influence le débat sur la question du développement au Canada.

Voir [www.ceci.ca/ceci/fr/que\\_faisons\\_nous\\_/uniterra/uniterra.html](http://www.ceci.ca/ceci/fr/que_faisons_nous_/uniterra/uniterra.html)

<sup>47</sup>Voir [www.uniterra.ca/uniterra/fr/index.html](http://www.uniterra.ca/uniterra/fr/index.html).

<sup>48</sup>Voir [www.accc.ca](http://www.accc.ca).

<sup>49</sup>Voir [volunteer.goabroad.com/search](http://volunteer.goabroad.com/search).

<sup>50</sup>Voir [www.wwooof.org](http://www.wwooof.org).

### 1.3. Tentative de typologie du volontariat

Le terme volontariat relève-t-il, au sens scientifique, d'un concept ou d'une simple notion ? La réponse à cette question n'est pas évidente dans la mesure où les définitions du terme ne sont pas encore stabilisées au regard de la confusion avec la notion de bénévolat (HALBA 1997, HERITIER 2002). L'analyse documentaire ne permettra pas pour le moment de dessiner une typologie particulière (tableau 1).

**Tableau 1 : Typologie du volontariat**

Typologie	Classe 1	Classe 2	Classe 3
Selon la nature	Volontariat Humaniste	Volontariat Humanitaire	Volontariat De développement
Selon l'orientation	Volontariat Gratuit	Volontariat Rémunéré	Volontariat Solidaire Philanthropique
Selon le caractère	Volontariat Public	Volontariat Privé	Volontariat Mixte
Selon la culture	Volontariat Anglo-saxon	Volontariat Continental	Volontariat Mixte
Selon l'engagement	Volontariat Politique	Volontariat Civil	Volontariat Militaire
Selon la race	Volontariat Tribaliste	Volontariat Nationaliste	Volontariat Internationaliste

**N.B.:** Tableau réalisé à partir d'une revue de la littérature.

Cette typologie est essentiellement liée à l'univers des actes « volontaires » et/ou « consciencieux » qui peuvent être entrepris dans un contexte culturel, international, de pauvreté, de paupérisation et de développement durable.

Qu'il soit d'origine individuelle (personne physique) ou collective (personne morale), le volontariat peut être classifié suivant une certaine taxinomie. Tout d'abord une catégorisation selon la nature. *Le volontariat peut être humaniste ou humanitaire*. Si l'humanisme naît d'épreuves consécutives douloureuses, l'humanitaire naît de l'humanisme et a pour but de venir en aide à des personnes qui en ont besoin. Le volontariat humanitaire relève d'actions pour secourir des personnes vivant des situations de survie dues à des guerres, à la famine et à des désastres écologiques. En son temps, le gouvernement français avait parlé de « droit d'ingérence »<sup>51</sup> avec Bernard KOUCHNER (ancien membre fondateur de Médecins sans Frontière -MSF), donc d'un volontariat étatique ne cherchant pas forcément à atteindre la souveraineté d'un Peuple (BETTATI et KOUCHNER 1987).

Le monde a ainsi assisté à des interventions militaires justifiées par cette idéologie humanitaire notamment au Kurdistan Irakien en 1991, en Somalie en 1992, au Rwanda en 1994, en Bosnie-Herzégovine entre 1994 et 1995, au Liberia et en Sierra-Leone au début des années 2000, en Albanie en 1990 et au Kosovo en 1999 (CORTEN et KLEIN 1996). Le volontariat humanitaire est en fait un sauf-conduit permettant de passer à un volontariat humaniste et vice-versa. Dans le cadre de ses missions, la Croix Rouge intervient dans des pays en guerre ou à

<sup>51</sup> Il s'agit en quelque sorte d'ingérence humanitaire.

fortes tensions tribales. Ses membres risquent chaque jour leur vie. Même un drame vécu à la suite de décès de ces volontaires ne remet pas en cause sa logique humaniste ni humanitaire.<sup>52</sup> La Croix Rouge traite de manière impartiale avec tout le monde et à ce titre, peut venir en aide à un criminel de guerre. Le volontariat à des fins de développement s'abstrait des contraintes humanistes et humanitaires pour se résoudre strictement à un objectif de développement efficient.

*Une hiérarchie par l'orientation des résultats* mettrait en exergue la nécessité d'un minimum d'efficience : volontariat gratuit versus volontariat rémunéré. En principe le volontariat n'est pas un acte intéressé c'est-à-dire qu'il ne donne pas lieu forcément à un revenu important. Quelle que soit la rémunération donnée en contrepartie de l'acte de volontariat, elle ne peut être considérée que comme un dédommagement et non pas comme la reconnaissance d'un travail bien rémunéré ; il ne s'agit pas d'un salaire mais d'une indemnité compensatoire. Si dans les pays pauvres, on continue de considérer que les ONG ne doivent pas être gérées comme des organisations à but lucratif, en occident, il est désormais admis que l'optimisation de ces structures impliquent de prendre en compte des logiques d'efficience et d'efficacité. Le volontariat solidaire philanthropique, quant à lui, concerne des individus qui, sans se rendre obligatoirement sur le terrain, mettent gracieusement à la disposition d'associations et d'ONG des fonds solidaires pour aider des personnes en situation précaire, comme les chômeurs et ceux ne pouvant pas accéder au système de financement légal.

Il est également utile de distinguer *le caractère public ou privé du volontariat*. Par son action, l'Etat peut encourager le développement du volontariat. L'action volontaire est ainsi née à l'initiative des Etats et des Organisations Internationales. Elle s'applique aux collectivités locales ; sa concrétisation se fait le plus souvent par le biais de textes (lois, décrets, arrêtés, règlements, conventions internationales, etc.). Lorsqu'elles sont d'origine privée, la prononciation des volontariats et leur révélation sont beaucoup plus fortes. Dans tous les cas, ce type de volontariat est exercé par des individus, des organisations à but lucratif, des associations et des ONG. Ces actes tendent à devenir des standards de pratiques. C'est le cas dans les associations :

- de défense de professionnels dans certains métiers et corporations (Médecins sans Frontière- MSF, Avocats sans Frontière- ASF, Reporters sans Frontière- RSF, etc.) ;
- de défense des droits des individus et des peuples (Fédération Internationale des Droits de l'Homme- FIDH, Transparency International- TI, Human Rights Watch- HRW, International Freedom of Expression Exchange- IFEX, etc.).

*La culture d'un pays détermine l'intensité et la méthode de volontariat* pouvant être mises en œuvre par ses habitants à l'image des travaux d'HOFSTEDE (1983, 1994) dans le domaine du management culturel.<sup>53</sup> Dans une culture de type anglo-saxon, le volontariat s'acheminera vers un modèle de comportement non écrit issu de la pratique. Dans le modèle continental franco-français, le volontariat constitue une responsabilité et un devoir moral écrit vis-à-vis des faibles.<sup>54</sup> Il relève de codes de société, dictés par les lois et les gouvernants. « *Les jeux sont*

<sup>52</sup> Une attaque de rebelles avait causé le décès d'une jeune volontaire française de Médecins Sans Frontières (MSF) de 27 ans le 11 juin 2007 ans dans le nord-ouest du Centrafrique. Deux médecins centrafricains ont été également abattus dans une embuscade par des rebelles, à plus de 200 kilomètres au nord-ouest du Centrafrique en avril 2006.

<sup>53</sup> Voir aussi CHEVRIE (2003) et MEUR. (2008)..

<sup>54</sup> Bernard KOUCHNER surnommé le « *French doctor* » en est un exemple éloquent. Par ses actes, il est passé par de très hautes fonctions politico-administratives dans des gouvernements et des organisations (MSF, Nations Unies, etc.). Il est même devenu l'un des hommes politiques préférés des français.

*généralement faits et programmés d'avance et il y a peu de places à l'initiative... ».* C'est aussi le cas de certains pays Européens où les populations comptent toujours sur l'Etat dans son pouvoir régalien d'agir en lieu et place de tous les individus.

Entre volontariat politique, civil et militaire, la nature de l'engagement est fondatrice. Le volontariat politique conduit à des actions militantes. Ce sont des personnes qui s'engagent politiquement contre des guerres, la famine et l'injustice parfois au péril de leur vie. Le volontariat civil est l'archétype des personnes plus ou moins neutres ; à l'exemple de la Suisse et des suisses connus pour leur neutralité. Le service volontaire citoyen de la police nationale offre au titulaire une expérience de citoyenneté active dans des « *missions de solidarité, de médiation sociale et de sensibilisation au respect de la loi* », à l'exclusion de l'exercice de toutes prérogatives de puissance publique. A l'inverse, le volontariat militaire est un engagement de type nationaliste de personnes persuadées par le fait que l'abandon du service militaire obligatoire est néfaste (« *Que se passera-t-il en temps de guerre ?*») ou à l'inverse nécessaire à la formation des militaires de réserve motivés (« *Pour préparer la paix, il faut préparer la guerre...*»). Dans la loi concernée, le législateur rappelle au citoyen ses responsabilités vis-à-vis de la Nation.

Tribaliste, nationaliste ou international, le volontariat peut révéler ou non un aspect racial. Le volontariat tribaliste concerne les membres d'une tribu, d'un quartier, d'un village ou d'un parti qui ont l'habitude de se soutenir mutuellement ; ils soutiennent les personnes de la même tribu, ethnie, idéologie ou de la même zone qu'eux même si ces derniers sont en situation de faute. C'est le cas des libanais sous occupation qui refusaient de dénoncer certains de leurs compatriotes recherchés par l'armée israélienne pour des raisons de solidarité. Ainsi dans ce cas, des criminels corrompus ou des bandits de grands chemins sont prévenus par leurs proches avant leur arrestation par la police. Des nominations de parents en Afrique ou d'amis proches en Occident à des postes élevés relèvent parfois de cette logique. Le volontariat nationaliste inspire l'expression tenue par certains habitants de la Côte d'Ivoire : « *On aime bien les étrangers mais ils doivent rester chez eux...* » ; il traduit la lutte pour la reconnaissance d'une culture et d'une identité. Le volontariat internationaliste à l'inverse engage le citoyen qui se sent ouvert sur le monde ; il est indifférent à toute sensibilité partisane.

#### ***1.4. Existe-il une théorie du volontariat et du management responsable ?***

Le volontariat est une pratique qui remonte à la nuit des temps et qui fait partie des actes qu'un être humain peut exécuter à tout moment sans forcément que ceux-ci ne soient supportés par de quelconques justifications. Ce volontariat s'exerce le plus souvent avec conscience et non pas de manière instinctive et ce, dans un cadre sentimental ou bien criminel. La distinction entre besoin et désir peut être faite à la lecture des travaux de MASLOW (1943). Le besoin relève d'un acte inconscient jugulant une émotion qui signale la présence et la satisfaction ou non de son résultat alors que le désir implique un ordre entériné par le cerveau conscient à partir de mots ou d'actes libres. La réaction à un événement pouvant avoir un impact sur la survie est un mouvement instinctif voire animal parfois dénué de tout fondement rationnel. « *Vouloir posséder un objet de luxe n'est qu'un désir* ».

La grande contrainte socio-psychologique liée spécifiquement au volontariat concerne sa relation avec le niveau de développement et par ricochet de ses pratiques. La théorie de la motivation de MASLOW (1943) montre à travers une hiérarchie pyramidale issue de l'analyse de données empiriques que l'être humain cherche toujours à satisfaire ses cinq principaux besoins dans un ordre précis :

- *les besoins physiologiques* relatifs à l'alimentation, l'eau et au sommeil ;
- *les besoins de sécurité* concernant la mise en œuvre d'une certaine stabilité d'existence ;
- *les besoins d'appartenance* témoignant d'une volonté affective, d'identification et de solidarité ;
- *les besoins d'estime* consacrant un certain prestige social et de reconnaissance ;
- *les besoins de réalisation de soi* consistant à l'autoréalisation et à l'exécution d'activités désintéressées.

Cette théorie des « *besoins* » ou de la « *motivation* » placée dans un cadre de management des ressources humaines démontre clairement que la réalisation du volontariat ne peut s'exprimer que si les besoins primaires liés aux deux premières phases sont satisfaits. Qu'ils soient fonctionnaires, paysans ou chômeurs, les habitants des PMA africains n'ont globalement pas encore dépassé l'étape des besoins physiologiques. Comment peut-on penser qu'ils puissent la dépasser même si des études critiques des conclusions de MASLOW (1943) peuvent soutenir le contraire. En effet, des individus s'adonneraient au volontariat lorsqu'ils se situent à l'avant dernière ou dernière échelle des besoins définis par cet auteur. <sup>55</sup>

Si une analyse conceptuelle peut être faite sur le terme de volontariat, celui-ci n'a malheureusement pas fait l'objet de développement théorique propre. A la question de savoir s'il existe une théorie du volontariat, la tentation est grande de se raccrocher à des théories économiques, financières voire socio-psychologiques. Du point de vue de l'entreprise (entrepreneur individuel - personne physique) ou de la société (personne morale), l'objectif est la maximisation du profit au sens de FRIEDMAN (1970) et ce, afin de répondre prioritairement aux intérêts de leurs propriétaires qui sont les actionnaires et les investisseurs. Suivant cette logique, le volontariat privé n'a pas de sens puisqu'il est consommateur de ressources. Toute ressource produite doit être réinjectée pour produire plus de richesses et non pas pour organiser des donations ou des sous-rémunérations de ces prestations.

La théorie des parties prenantes de FREEMAN et REED (1986), soulignent pourtant une possibilité d'optimisation lorsqu'on prend en compte les intérêts de toutes les parties prenantes (prêteurs, Etat, salariés, clients, fournisseurs, etc.) et non pas seulement ceux des actionnaires. Ce dialogue des stakeholders est-il de nature à favoriser l'émergence d'un modèle européen de gouvernance. <sup>56</sup> ?

Or aujourd'hui, une forte pression est exercée par la société pour forcer les entreprises à adopter de nouvelles attitudes, notamment une approche du développement durable avec son cortège de valeurs comme l'éthique, la solidarité, la compassion, la transparence financière, la satisfaction du consommateur, la prise en compte de l'environnement, la bonne gouvernance, la santé et sécurité au travail, l'engagement dans la communauté, la valorisation des ressources humaines et le respect des droits humains et des peuples, etc.

L'entreprise de demain dans les pays les plus industrialisés devra faire face à ces contraintes pour survivre et son manager devrait faire preuve de plus d'implication de nouvelles natures. Pour les y contraindre et notamment combattre les gaz à effet de serre, les gouvernements multiplient les lois et les règlements en imposant aux entreprises de satisfaire de nouveaux objectifs de publications d'information allant de l'influence de leurs activités sur

<sup>55</sup>Si une théorie du volontariat existe, elle s'appliquerait plus à des cibles issues de pays développés, qu'à leurs homologues des pays en voie de développement.

<sup>56</sup>Voir EBERHARD-HARRIBEY (2008).

l'environnement à la manière dont ils gèrent leurs ressources humaines. Il s'agit également de faire preuve d'une plus grande responsabilité sociale (RSE)<sup>57</sup>.

Les ONG intervenant dans les pays en voie de développement recrutent de plus en plus de managers formés dans les grandes écoles de commerce des pays du Sud, lesquels acceptent de faibles rémunérations et ce, pour rendre un service volontaire en adéquation avec leurs compétences et leurs talents.<sup>58</sup> Les rémunérations y sont généralement plus faibles que celles proposées dans les secteurs marchands. Il s'agit de sacrifier des revenus atteignables aujourd'hui pour espérer des revenus futurs plus importants.

Ceci va dans le sens du Pacte Mondial initié par le Secrétaire Général des Nations Unies en janvier 1999 au Forum Economique Mondial de Davos. Il a mis en place les fondations d'un univers plus solidaire en invitant les entreprises au niveau mondial à favoriser les axes relatifs au droit de l'homme, au droit du travail, à l'environnement et à la lutte contre la corruption.<sup>59</sup> Scandales économiques, délocalisations inopinées de sociétés, intégration des paradis fiscaux dans des stratégies de groupes parfois pénalisantes pour le pays d'origine, etc., jamais il n'a paru aussi nécessaire d'adopter un mode de management des entreprises plus responsable.<sup>60</sup>

L'European Foundation for Management Development.<sup>61</sup> et l'United Nations Global Compact.<sup>62</sup> se sont lancés en 2003 et 2004 dans la coalition pilote du « *Globally Responsible Leadership Initiative* ». <sup>63</sup> de telle sorte que de nombreuses entités de formation universitaires offrent aujourd'hui de nouvelles méthodes d'enseignement de la responsabilité globale avec des partenaires (entreprises et écoles de commerce) sur les cinq continents.

<sup>57</sup>Voir CARDEBAT (2008), EBERHARD-HARRIBEY (2006), IGALENS J. et JORAS M. (2002),

<sup>58</sup>Voir Actes du colloque franco allemand, 2005.

<sup>59</sup>Les dix principes du pacte mondial sont :

1. Les entreprises sont invitées à promouvoir et à respecter la protection du droit international relatif aux droits de l'Homme dans leur sphère d'influence ; et
2. A veiller à ce que leurs propres compagnies ne se rendent pas complices de violations des droits de l'Homme.
3. Les entreprises sont invitées à respecter la liberté d'association et à reconnaître le droit de négociation collective ;
4. L'élimination de toutes les formes de travail forcé ou obligatoire ;
5. L'abolition effective du travail des enfants ; et
6. L'élimination de la discrimination en matière d'emploi et de profession.
7. Les entreprises sont invitées à appliquer l'approche de précaution face aux problèmes touchant l'environnement ;
8. A entreprendre des initiatives tendant à promouvoir une plus grande responsabilité en matière d'environnement ; et
9. A favoriser la mise au point et la diffusion de technologies respectueuses de l'environnement.
10. Les entreprises sont invitées à agir contre la corruption sous toutes ses formes, y compris l'extorsion de fonds et les pots-de-vin.

Voir [www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix\\_principes.html](http://www.unglobalcompact.org/Languages/french/dix_principes.html) et.

<sup>60</sup>Voir YANAT (2006).

<sup>61</sup>EFMD\_ [www.efmd.org](http://www.efmd.org).

<sup>62</sup>UNGC\_ [www.ungc.org](http://www.ungc.org).

<sup>63</sup>[www.unglobalcompact.org](http://www.unglobalcompact.org) et [www.gqli.org](http://www.gqli.org). L'assemblée générale du GRLI s'est tenue à BEM à Bordeaux en octobre 2009 sur le thème de "Prendre des actions pour développer une nouvelle génération de managers globalement responsables.



Parlant du « *Management Responsable* », Philip McLAUGHLIN, directeur général de BEM Bordeaux Management School<sup>64</sup>, défend l'idée selon laquelle les entreprises abordent aujourd'hui leur développement dans un contexte global et durable : « *Pour les accompagner, BEM contribue à l'émergence d'une nouvelle génération de managers globalement responsables en formant ses étudiants aux principes du développement durable et aux pratiques de bonne gouvernance de l'entreprise* »<sup>65</sup>.

A l'image de certaines écoles comparables, la démarche de BEM est structurée autour de quatre axes<sup>66</sup> :

- développer une pédagogie de la responsabilité (« *Global Studies* », création d'un pôle académique dédié « *Organisation, Responsabilité, Globalité* » au service d'une vision transdisciplinaire du management responsable, déclinaison dans l'ensemble des programmes, séminaires à l'attention des collaborateurs, ouvrages de sensibilisation au management responsable, travaux d'étudiants validés dans le cadre de leur cursus) ;

- participer à l'avancement des connaissances en matière de responsabilité globale (travaux de recherche dans des équipes dédiées, partenariats de recherche appliquée avec des entreprises, organisation de colloques et de conférences académiques, création de deux chaires sur des problématiques de la responsabilité globale) ;

- mettre en œuvre des pratiques responsables (gouvernance et transparence au sein de structure de management, pratiques socialement responsables et gestion environnementale du campus) ;

- intégrer l'Ecole dans les grands réseaux relationnels (participation à l'initiative PRME du Global Compact, au Global Compact de l'ONU, au *Globally Responsible Leadership Initiative*, au Comité 21, à l'initiative « *Campus Responsable* », à des réseaux académiques, professionnels et institutionnels, etc.).

A BEM, les étudiants ont la possibilité, à travers les associations de l'école, de monter des projets spécifiques appelés « *Business project* », notamment dans le domaine de la solidarité, comme la collecte de fonds pour financer un projet d'aide au développement éducatif d'un groupement de villages burkinabés, la sensibilisation à la problématique de l'eau potable en Afrique, l'élaboration d'un guide des bonnes pratiques « *Développement Durable en entreprise* » ou le soutien scolaire et l'accompagnement de lycéens locaux dans le cadre du projet « *Egalité des chances* ». Ces projets sponsorisés en partie par l'école relèvent du bénévolat et constitue une première ouverture vers du volontariat<sup>67</sup>.

Au fur et à mesure dans d'autres écoles de commerce françaises telles qu'Euromed Management à Marseille<sup>68</sup>, Audencia à Nantes<sup>69</sup>, Reims Management School<sup>70</sup> ou ESC

<sup>64</sup>Avec l'INSEAD et l'ESSEC, BEM a été une des grandes écoles de commerce françaises à s'engager dans l'initiative de la responsabilité globale ; 11 écoles au total ont été sélectionnées par l'UNGC et l'EFMD.

<sup>65</sup>[www.bem.edu/fr/Identite/Le-mot-du-Directeur](http://www.bem.edu/fr/Identite/Le-mot-du-Directeur).

<sup>66</sup>[www.bem.edu/fr/Identite/Responsabilite-globale](http://www.bem.edu/fr/Identite/Responsabilite-globale).

<sup>67</sup>Les étudiants qui s'impliquent dans certaines activités associatives trouvent là des applications pratiques de la responsabilité globale.

<sup>68</sup>[www.euromed-management.com/fr/recherche-vision/managers-responsables/reseau-888-t5.aspx](http://www.euromed-management.com/fr/recherche-vision/managers-responsables/reseau-888-t5.aspx) et [www.euromed-management.com/fr/recherche-vision/managers-responsables/reseau-888-t5.aspx](http://www.euromed-management.com/fr/recherche-vision/managers-responsables/reseau-888-t5.aspx).

<sup>69</sup>[www.audencia.com/apropos/recherche-instituts/instituts/institut-responsabilite-globale](http://www.audencia.com/apropos/recherche-instituts/instituts/institut-responsabilite-globale) et [www.responsabiliteglobale.audencia.com/index.php?id=1092](http://www.responsabiliteglobale.audencia.com/index.php?id=1092).

<sup>70</sup>[www.reims-ms.fr/groupe/resp\\_globale.html](http://www.reims-ms.fr/groupe/resp_globale.html).

Dijon Bourgogne.<sup>71</sup>, les étudiants sont particulièrement initiés aux notions de management responsable.<sup>72</sup> et formés à l'éthique des affaires irriguée par des valeurs humanistes. L'objectif est de convaincre davantage d'étudiants à commencer leur carrière dans le domaine des ONG de solidarité internationale ou nationale pour aller plus loin que les initiations théoriques.

Partant, le 1<sup>er</sup> Forum Mondial pour l'Education et le Management Responsable (PRME)<sup>73</sup> organisé par le Pacte Mondial de l'ONU qui s'est tenu en décembre 2008, a été l'occasion de faire un grand pas en avant pour valider des principes de responsabilité qui accompagneront les futurs chefs d'entreprise.<sup>74</sup> Par la suite, six principes pour un enseignement du management responsable (PRME) ont été édictés par le Global Compact de l'ONU dès janvier 2009.<sup>75</sup> :

- (1) but : renforcer les capacités à former des dirigeants globalement responsables pour un développement durable au niveau mondial ;
- (2) valeurs : introduire les fondements de l'initiative du Global Compaq dans les enseignements et les activités académiques de l'école ;
- (3) méthode : créer un cadre d'éducation, des matériaux, des processus et un environnement propice à une capitalisation et une gestion des expériences et des connaissances pour un management responsable ;
- (4) recherche : faire de la recherche empirique et conceptuelle permettant d'améliorer notre connaissance sur le rôle, la dynamique et l'influence des entreprises dans la création d'un surplus en termes social, environnemental et économique ;
- (5) Partenariat : engager un rapprochement avec les dirigeants d'entreprises pour étendre notre connaissance sur leur défi en termes de responsabilité sociale et environnementale et travailler avec eux pour trouver des solutions ;
- (6) dialogue : faciliter et soutenir le dialogue entre écoles, entreprises, gouvernement, consommateurs, médias, société civile et parties prenantes de l'entreprise sur les questions de responsabilité globale.

Ces principes ne prennent visiblement pas en compte les travaux de MINTZBERG (2005) sur le management cérébral qui constituent une remise en cause du modèle des grandes écoles de commerce. Dans l'opinion anglo-saxonne, on semble dire que « *Tout futur responsable doit avoir servi comme volontaire dans une quelconque mission de volontariat à l'international dans des pays pauvres ou dans le pays d'origine s'il s'agit d'un pays développé...* ». Les anciens présidents des Etats-Unis étaient généralement des anciens héros de guerre.<sup>76</sup> Dans les années à

<sup>71</sup> [www.escdijon.eu/index.php?page=Notre\\_projet\\_RSE](http://www.escdijon.eu/index.php?page=Notre_projet_RSE).

<sup>72</sup> Voir EBERHARD-HARRIBEY (2008).

<sup>73</sup> Principles for Responsible Management Education.

<sup>74</sup> [www.un.org/News/fr-press/docs/2008/Conf081205-PACTE\\_MONDIAL.doc.htm](http://www.un.org/News/fr-press/docs/2008/Conf081205-PACTE_MONDIAL.doc.htm).

<sup>75</sup> Cette initiative compte, en Juillet 2009, 244 adhérents. Voir [www.unprme.org/the-6-principles/index.php](http://www.unprme.org/the-6-principles/index.php) et [www.unprme.org](http://www.unprme.org).

<sup>76</sup> Il s'agit des guerres Mondiales, de Corée, du Viet Nam, du Golfe, de l'Afghanistan, etc. George W. BUSH est devenu pilote de F 102 dans la garde nationale aérienne du Texas en 1968. George BUSH père a été pilote de chasse dans le Pacifique durant la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et son avion a été abattu quatre fois. Ronald REAGAN a été désigné officier de cavalerie de réserve dans l'armée des États-Unis en 1932 et versé dans l'armée d'active après Pearl Harbor. Jimmy CARTER a été affecté dans les sous-marins de la flotte Atlantique et Pacifique des États-Unis et a participé au programme des sous-marins nucléaires. En tant qu'assistant navigateur et officier responsable de batterie antiaérienne sur un porte-avion, Gérald FORD a participé à de nombreuses opérations dans le Pacifique sud au cours de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale et a terminé sa carrière comme capitaine de corvette. Lyndon B. JOHNSON a servi brièvement comme capitaine de corvette. Après avoir servi sur la flotte américaine du Pacifique, John F. KENNEDY a

venir, le président américain modèle.<sup>77</sup> sera l'humaniste qui aura servi dans des actions humanitaires et qui aura bravé contre « vents et marées » des systèmes inflexibles pour aller secourir ses compatriotes dans les villes à problèmes sociaux et/ou sauver des êtres humains de catastrophes humanitaires.<sup>78</sup> dans les pays étrangers.

*Ce monde-là rend possible le développement du volontariat qui n'est plus vu comme une dépense non rentable mais comme porteur d'avantages économiques futurs attendus.* Ainsi, les entreprises qui proposent des produits issus du commerce équitable avec des labels écologiques devraient avoir un avenir plus radieux que les autres d'autant plus que des consommateurs soucieux de respecter leurs propres valeurs, sont prêts à payer plus chers ces produits.

Quant aux volontaires donateurs ou volontaires solidaires philanthropiques, nul ne peut affirmer qu'ils sont des philanthropes.<sup>79</sup> qui placeraient leurs fonds indubitablement à pertes dans des projets contribuant entre guillemets à un développement équitable et durable de proximité. Il est évident que les modèles économiques et financiers ne connaissent pas la pitié, moins encore le sentiment. Pour CHIRAC.<sup>80</sup> et POUTINE.<sup>81</sup> en politique : « *il n'y a pas d'amis, il n'y a que des intérêts* » ; thèse qui a été largement utilisée par de nombreuses multinationales. Si ces modèles s'appuyant parfois sur des fonds ou des épargnes solidaires fonctionnent, c'est qu'il existe *un optimum* car une organisation à but lucratif qui n'est pas rentable est vouée à l'échec. L'idée de maximisation reste donc présente dans ce cas de figure qui cherche à intégrer une optique de solidarité.

Dans cet esprit, l'épargne solidaire peut-elle rentrer dans une logique de volontariat, dans la mesure où l'affectation de revenus revenant normalement à des ayants droits investisseurs, salariés et autres parties prenantes, iraient à des personnes à très faibles revenus en France et dans des pays en voie de développement ? Pour recevoir le label Finansol.<sup>82</sup> de placement solidaire en France, un produit d'épargne doit correspondre à un des deux cas suivants :

- les encours d'épargne sont placés de manière solidaire : sous réserve de contrainte légale ; au moins 10 % de l'épargne collectée est destinée au financement « *d'activités solidaires* »;
- le revenu du placement est affecté de manière solidaire : au moins 25 % du revenu de cette épargne est destiné au financement « *d'activités solidaires* ».

---

obtenu, à la fin de la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale, le grade de lieutenant de vaisseau ; il a sauvé de nombreuses vies après un naufrage dû à l'attaque d'un destroyer japonais. Le général Dwight EISENHOWER a obtenu ses cinq étoiles et est devenu chef d'état major des forces armées après la 2<sup>ème</sup> guerre mondiale. Le cas de Bill CLINTON qui a été réformé est spécifique et rentre davantage dans la nouvelle logique incarnée par Barack H. OBAMA.

<sup>77</sup> C'est l'exemple de Barack H. OBAMA qui en sa qualité d'organisateur communautaire s'est engagé dans des œuvres caritatives dans la banlieue black de Bronzeville à Chicago à sa sortie de l'université de Columbia. Cette expérience de volontariat national lui a permis de rentrer dans la célèbre Harvard Law School et de gravir, en quelques années, tous les échelons du pouvoir à partir d'une expérience en cabinet d'avocat. En 2008, il a battu aux élections présidentielles John McCain qui a été un pilote, héros de guerre, en captivité pendant environ 5 ans au Viet Nam.

<sup>78</sup> Comme dans les cas de famine en Ethiopie dans les années 80, de la guerre au Rwanda dans les années 90 et de la catastrophe humanitaire au Darfour et au Soudan depuis plusieurs mois.

<sup>79</sup> Il ne donnerait pas de l'argent par plaisir mais par intérêt.

<sup>80</sup> 22<sup>e</sup> président de la République française du 17 mai 1995 au 16 mai 2007.

<sup>81</sup> Ancien président de la Fédération de Russie, il a été au pouvoir par intérim et ensuite il a accompli deux mandats entre le 31 décembre 1999 et le 7 mai 2008.

<sup>82</sup> Voir lien sur site : [www.finansol.org/UPLOAD/rubrique/pages/48/48\\_rubrique.php](http://www.finansol.org/UPLOAD/rubrique/pages/48/48_rubrique.php).

FINANSOL.<sup>83</sup>, la plateforme d'associations de finances solidaires, définit ainsi « l'épargne solidaire ».<sup>84</sup> comme une solution efficace pour permettre aux personnes exclues des systèmes financiers classiques de trouver des financements pour mener des projets utiles socialement.

Au niveau de la recherche macro-économique, après avoir traité tous les pays de la même manière, des économistes ont mis en exergue des parcours différents entre pays riches et pays pauvres qui justifieraient des regards théoriques différents. Des théories du développement se sont donc imposées en termes de compartiments indépendants mettant en avant la spécificité des pays en développement et des pays émergents dans une moindre mesure et ce, en admettant que la seule voie du développement n'est pas seulement la croissance (ASSIDON 1992). L'objectif de croissance doit être poursuivi mais en prenant en compte d'autres paramètres qualitatifs comme l'équité et les besoins à satisfaire. Dans la zone d'Afrique francophone aussi bien que d'Afrique anglophone et lusophone, il peut être observé qu'après plus de trois décennies.<sup>85</sup> les Etats des ex-colonies françaises, anglaises et portugaises continuent de dépendre économiquement et politiquement de leur pays d'allégeance à tel point que l'on parle de « néo-colonialisme ».<sup>86</sup>

L'implication des institutions de Bretton Woods a consisté à gérer la crise de ces pays par l'administration de programmes d'ajustement structurel. Le constat de plusieurs années d'échec fait par certains hommes politiques et économistes (ATTAC, 2002) a conduit le FMI à proposer des programmes sans cesse renouvelés notamment *la Facilité pour la Réduction de la Pauvreté et la Croissance* » (FRPC) qui exige des Etats de se lancer dans l'élaboration d'un *Cadre Stratégique de Lutte contre la Pauvreté* » (CSLP). Dans tous les cas, l'objectif avoué est d'amener les pays pauvres à l'esprit d'entreprise, à l'efficacité du secteur public, à l'ouverture des marchés et à la concurrence par le biais de mesures libérales et d'austérité: « ces points de vue ne laissent aucune marge à d'autres solutions et structures d'encouragement à la lutte contre la pauvreté telles que le volontariat ».

L'économiste contemporain le plus critique vis-à-vis de ces nouvelles visions du développement des pays pauvres est assurément STIGLITZ (2006) – prix Nobel d'économie. Pour lui, la mondialisation est injuste parce qu'elle ne profite pas à tout le monde.<sup>87</sup> même si par ailleurs elle est profitable à des pays comme la Chine.<sup>88</sup> et d'autres pays d'Asie et émergents dont les exportations se sont accrues. Il ajoute que les crises économiques observées sur les marchés financiers ne sont pas forcément le fait de la mondialisation mais probablement du dysfonctionnement des institutions économiques internationales tel le FMI et d'autres qui ont prescrit un fanatisme du tout marché. Il souligne également le caractère malsain des liens entre

---

<sup>83</sup> Voir lien sur site [www.finansol.org](http://www.finansol.org)

<sup>84</sup> En fin 2006, l'encours de l'épargne solidaire était d'environ 1,271 milliard d'euros (Source : Finansol, 2007).

<sup>85</sup> Après la période dite des « indépendances ».

<sup>86</sup> Voir VERSCHAVE et HAUSER (2004) et PIAULT (2000).

<sup>87</sup> Dans les PMA, la mondialisation des marchés financiers ne profite pas à leurs habitants mais seulement à certains et pour une durée limitée. Plusieurs mois après le début de la crise des « subprimes », alors que certains économistes étaient loin de prévoir les incidences catastrophiques sur l'économie mondiale, il apparaît aujourd'hui que l'Afrique qui se situe pourtant en dehors des flux des marchés financiers ne sera pas épargnée par ses ultimes enchaînements pervers.

<sup>88</sup> [En ce qui concerne l'Afrique](#), voir BEURET et MICHEL (2008), [HUGON \(2008\)](#), [VIRCOULON \(2008\)](#).

les sphères politiques et économiques qui sont parfois de nature à dresser des barrières. En d'autres termes, si l'idée d'une conspiration internationale est à bannir, l'idéologie des marchés est une force puissamment pénétrante de même que le lobbying du monde financier auprès des hommes politiques. Cette idéologie, telle qu'elle est pratiquée aujourd'hui, va à l'encontre du volontariat.

Toute chose étant égale par ailleurs, il en découle un processus de décision anti-démocratique et opaque, dans lequel le poids de certains groupes ou de certains Etats est plus important que d'autres. En somme, la mondialisation trop rapide a rompu l'équilibre des cultures existantes et des structures de solidarité en optant par exemple pour des privatisations désastreuses. Les politiques menées par la Banque Mondiale dans un pays sont parfois mises à mal par celles du FMI qui s'occupe même de question de santé et d'éducation. STIGLITZ (2006) soutient enfin qu'il faut réformer tout le système international financier pour répondre à cette instabilité créée par la dette américaine. Il introduit de cette manière une vision plus internationale de ce débat qu'il faut mettre en perspective, limité pour l'instant à des visées plus nationales. Il propose de réformer le système des votes, partant du constat que le fait que les Etats-Unis soient le seul pays à disposer d'un droit de veto au sein du FMI influe sur les décisions prises reflètent d'ailleurs leurs intérêts et ceux des milieux financiers américains. Derrière les Etats-Unis se trouvent les autres pays du G8 qui ont également une certaine influence.

La théorie économique classique postule que les agents économiques (*Homo economicus*) sont rationnels (NON REFERENCE, 2005) ; ce qui signifie qu'ils ont des préférences et qu'ils peuvent les ordonner tout en maximisant leur utilité prenant en compte leurs satisfactions et leurs ressources dans un cadre d'anticipation des états du monde. Cette approche est la base du concept de *bien-être social* ou *d'efficience des marchés*. Cependant SIMON (1945) montre que lors d'un choix complexe, l'acteur cherche principalement à découvrir une solution acceptable dans un contexte d'incertitude. Il choisira généralement la première option qui satisfera à la situation réelle en maximisant son temps de décision ; sa rationalité est donc limitée par plusieurs facteurs environnementaux, notamment sa perception du comportement des autres acteurs, sa manière de voir, les objectifs à atteindre, ses valeurs, ses habitudes, etc. La psychologie expérimentale des décisions relatives à l'économie comportementale (KAHNEMAN, 2003) affirme que c'est la pluralité des normes qui guide les choix des acteurs. L'acte de volontariat, d'où qu'il vienne, consiste en une prise de décision davantage tournée vers une rationalité limitée. Le volontaire n'est pas irrationnel. Il agit en connaissance de cause et s'attend *a posteriori* à une forme de rémunération qui est morale (la reconnaissance) ou pécuniaire (impact de son engagement sur ses missions futures).

### ***1.5. Gouvernance, société civile, développement durable et mondialisation***

La gouvernance est une notion trop vaste.<sup>89</sup> dont on a une idée parfois peu précise. Ce terme introduit dans le lexique politique par la Banque Mondiale puis par le FMI dans les années 80 à l'issue de l'insuccès des politiques de développement pourrait être apprécié comme une expression fourre-tout dépourvue de soubassements scientifiques. Pourrait-on à la limite la considérer comme l'intrusion d'un outil idéologique pour asseoir des politiques économiques supposées ? Dans tous les cas, les partenaires au développement se sont satisfaits de cet avatar

---

<sup>89</sup> Voir MONTAGNER. (2006), LE MEUR (2006), SANTISO (2001).

qui a eu pour effet de forcer les pays en voie de développement à se discipliner davantage concernant la gestion de leurs ressources.

La gouvernance illustre la manière dont les habitants d'un pays sont gouvernés. On parle de la gouvernance d'un Etat ou d'une organisation privée. C'est le rapport de la Banque Mondiale (1989) sur *L'Afrique subsaharienne : de la crise à une croissance durable* qui a introduit la question de la gouvernance en Afrique. Il définit la gouvernance comme étant

« *L'exercice du pouvoir politique dans la gestion des affaires d'une nation* ». Le contexte de la libéralisation des marchés des biens, des services et des capitaux fait ainsi peser davantage de contraintes qui suggèrent la mise en place de blocs régionaux pour se défendre tant sur le plan commercial, financier et économique que politique.

Les volets de la bonne gouvernance suivant le modèle de la Banque Africaine de Développement (1999).<sup>90</sup> comprennent :

- la responsabilisation ;
- la transparence ;
- la lutte contre la corruption ;
- la participation des parties prenantes ;
- les cadres juridique et judiciaire.

La mauvaise gouvernance apparaît de manière criante en situation d'inexistence d'un système démocratique, de manque de transparence dans les prises de décision, de monopole d'accès à l'information, de cadre juridique absent et de dispositif de gestion étatique défaillant. A partir des années 90, c'est le terme de société civile qui a commencé à s'imposer au fur et à mesure dans les exigences des bailleurs de fonds notamment aux moments des grandes transitions démocratiques (QUANTIN 2008, p. 29). En suivant le modèle historique occidental, la société civile *devait fournir le vivier des nouvelles élites politiques en remplacement des élites autoritaires* (QUANTIN 2008, p. 29).

Lorsqu'on parle du lien entre le volontariat et la gouvernance, il s'agit de s'intéresser essentiellement à la question de développement durable. Il va sans dire que la notion de bonne gouvernance est indissociable de la notion de développement durable. Selon la Commission mondiale sur l'environnement et le développement présidée par Madame Brundtland, le développement durable est « *un développement qui répond aux besoins des générations du présent sans compromettre la capacité des générations futures de répondre aux leurs. Deux concepts sont inhérents à cette notion : le concept de « besoins », et plus particulièrement des besoins essentiels des plus démunis, à qui il convient d'accorder la plus grande priorité, et l'idée des limitations que l'état de nos techniques et de notre organisation sociale impose sur la capacité de l'environnement à répondre aux besoins actuels et à venir.* »

---

<sup>90</sup> Voir aussi les dimensions du PNUD (Programme des Nations Unies pour le Développement), 2002 ; voir [www.undp.org/oslocentre](http://www.undp.org/oslocentre)), de l'Union Européenne (Commission Européenne 2006, 2005, 2003 ; MICHEL, 2005) et de la Banque Mondiale, 2003. Le terme consacré aujourd'hui par l'Union Européenne et traduit au niveau de la politique de coopération du gouvernement français est la « *Gouvernance démocratique* » (voir [www.undp.org/french/focusareas/governance.shtml](http://www.undp.org/french/focusareas/governance.shtml), [www.diplomatie.gouv.fr/fr/actionsfrance\\_830/gouvernance\\_1053/index.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actionsfrance_830/gouvernance_1053/index.html)). On parle parfois de « *gouvernance financière* » (voir [www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france\\_830/gouvernance\\_1053/gouvernance\\_financiere\\_17823/index.html](http://www.diplomatie.gouv.fr/fr/actions-france_830/gouvernance_1053/gouvernance_financiere_17823/index.html)).

Plusieurs années plus tard, ces prescriptions guident encore jusqu'à aujourd'hui les programmes des Institutions du système des Nations Unies. Le lancement de cette pensée qui s'est fortifiée préalablement durant de nombreuses années semblait avoir comme une des motivations premières, de stimuler une nouvelle dynamique de l'engagement des citoyens de ce monde : l'idée était belle. Plus généralement, elle témoignait aussi d'un état d'exaspération.

Mais, certains chercheurs n'hésitent pas à poser un bémol dans la mesure où le développement durable ne concerne pas une industrialisation non maîtrisée et productrice de gaz à effet de serre importants. Certes, on peut en effet le concevoir pour des pays déjà développés mais qu'en est-il pour le cas de la Chine qui cherche à élever le niveau de vie de ses habitants ? Qu'en est-il également pour les multinationales qui déversent des déchets nucléaires dans les pays pauvres ? Qu'en est-il enfin pour les Etats qui utilisent l'aide publique au développement ou les fonds versés par des institutions financières internationales pour acheter des armes sous n'importe quel prétexte ?

S'agissant de l'Afrique, on continue à se poser toujours la même question : Comment est-il possible d'intégrer dans la logique du développement africain la prise en compte des générations futures alors que la condition de l'existence présente se pose ? Lorsqu'on vit dans un pays développé, il est parfois « facile » de trouver des réponses à des questions philosophiques qui parfois se nourrissent d'elles-mêmes et de ses propres contradictions. Cependant dans une situation de pauvreté, il faut faire face au quotidien : « *Qu'est-ce que ma famille et moi mangerons demain* ».

La mondialisation des échanges et des marchés de capitaux notamment avec les péripéties de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC) à laquelle la plupart des PMA africains ont adhéré ne facilite guère le volontariat pour un commerce équitable. Certains pays comme les Etats-Unis ont mis en place des dispositifs pour aider certains PMA à exporter vers chez eux. Toutefois, leur manque de compétitivité ne change en rien leur situation. Les conséquences des conventions adoptées par l'OMC les frappent davantage que les autres pays. Ils doivent donc s'organiser en blocs pour pouvoir se défendre. La baisse de leur souveraineté doit être compensée par la mise en place de communautés économiques ; du moins c'est la logique qui s'est imposée à ces pays ? En Afrique Centrale, elle s'appelle Communauté Economique et Monétaire de l'Afrique Centrale (CEMAC), en Afrique de l'Ouest, Union Economique et Monétaire de l'Afrique de l'Ouest (UEMOA), en Afrique de l'Est, Communauté d'Afrique de l'Est (East African Community, EAC) et au Maghreb, Union du Maghreb arabe.

Des rapprochements plus globaux existent avec l'Union Africaine (UA) et dans une moindre mesure avec le Cen-Sad (Communauté des Etats Sahélo-Sahariens) dans la région du nord, de l'Ouest et du Centre, le CEEAC (Communauté Economique des Etats de l'Afrique Centrale) dans la région des grands lacs et la CEDAO (Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest) dans la région d'Afrique de l'Ouest. La future Union pour la Méditerranée devrait avoir un impact global sur l'Afrique subsaharienne.

### ***1.6. Hypothèses de travail***

Dans un cadre conceptuel du management responsable, le sujet du lien entre le financement, la gouvernance et le développement durable en Afrique PMA autour de la notion de volontariat implique ici de se poser quatre questions principales :

- Dans sa mission de source alternative de financement, le volontariat est-il un effet de mode ou bien un véritable phénomène susceptible d'influencer les comportements et la culture des partenaires au développement dans les années à venir ?

- Le volontariat est-il une voie sérieuse du développement durable ?

- Quel rôle les institutions du système des Nations Unies et des institutions financières internationales peuvent-elles jouer dans les pratiques du volontariat ?

- Quelle place devrait tenir la société civile dans cette problématique de volontariat ?

Ces questions mettent en évidence quatre hypothèses.

**Hypothèse 1 :** Le volontariat est une stratégie de gestion optimale qui engendre *ex-ante* des profits pour des acteurs (individus ou groupes) ayant des valeurs qui convergent avec la problématique du développement durable.

**Hypothèse 2 :** Le volontariat permet de mobiliser des ressources énormes à mettre à la disposition du développement durable.

**Hypothèse 3 :** Les institutions du système des Nations Unies et les institutions financières internationales sont les principaux prescripteurs capables de susciter une dynamique du volontariat.

**Hypothèse 4 :** Une société civile forte est un vivier de nature à développer un volontariat national dans chaque Etat et international dans les pays du Nord vers le Sud.

*Ces hypothèses soutiennent le fait qu'un investissement dans le volontariat à pour finalité de doter le récipiendaire d'expériences et de qualités nécessaires pour valider à terme les clés de succès caractérisés d'un manager responsable en milieu de carrière que cela soit dans le secteur public que dans le secteur privé. Alors que cette période de volontariat peut intervenir plus tôt dans le système anglo-saxon, après le bachelor<sup>91</sup>, elle intervient généralement juste avant ou après le master dans les écoles francophones. Dans tous les cas, ce cadre conceptuel du management responsable devrait s'appliquer plus commodément aux dirigeants des pays développés.*

### **1.7. Collecte de données et méthodologie de recherche-action**

En termes de méthodologie, les informations exploitées dans ce travail sont la résultante d'une étude documentaire et le fruit d'une expérience de plus de 20 ans de l'auteur qu'on qualifiera ici de chercheur-expert.<sup>92</sup> Pour ne pas heurter les susceptibilités et rendre les analyses plus objectives, aucune précision ne sera donnée, même lorsque cela s'avérerait inutile, sur certains objets de recherche à savoir le nom de certains pays cibles, les dénominations des différentes organisations et l'identité exacte des personnages cités.

---

<sup>91</sup>Dans ce cas, il est fréquent que les étudiants obtiennent des contrats qui s'apparentent plus au bénévolat dans des associations et ONG qu'au volontariat en entreprise ou en administration. La fin de la 1<sup>ère</sup> année en école de commerce en France qui correspond au niveau bachelor ; ne permet pas d'envisager plusieurs mois de volontariat. En revanche, un bachelor spécialisé dans une université pourrait mieux fonctionner.

<sup>92</sup> Par la suite le désignera sous le vocable de « l'expert » ou du « chercheur ».



La méthodologie de recherche utilisée est la méthode de la recherche-action. Cette méthode mise au point par LEWIN (1939) cherche à développer des enseignements théoriques et/ou empiriques dans des situations de complexité où de multiples aspects sont en jeu, s'opposant ainsi la théorie des intérêts globaux *versus* la somme des intérêts individuels. Elle désigne la mise en discours d'une série d'actions qui compose le profil d'un tout (RESWEBER 1995). Dans la présente recherche, le chercheur n'est pas seulement en situation d'observation mais il participe directement aux actions qui constituent ses données de recherche au sens de LIU (1997). Plus généralement, la recherche action est vue ici comme une démarche de recherche qualitative ayant pour but de résoudre une problématique matérielle dans un contexte permettant de produire des connaissances dans une organisation ayant accepté la présence volontaire du chercheur au milieu des participants. Ceci passe nécessairement par la critique des faits et un changement dans l'organisation.

La question de fond posée par ce papier est de savoir comment organiser un changement dans les mentalités et les relations entre les acteurs du développement que sont les organismes internationaux, le FMI et les banques de développement pour lutter efficacement contre la pauvreté dans les PMA. Pour ce faire, il s'agit postérieurement de mettre en place un système autour de cette organisation centralisée à partir de l'adoption de l'idée de volontariat notamment en élargissant les sources de financement des projets de développement et en allégeant leur contraintes d'accès tout en les rentabilisant du point de vue du développement durable.

Le chercheur étudie *via* différentes implications et postes d'observation dans les organisations concernées par le développement d'un PMA, des hypothèses fixées (voir tableau 2). Il joue tour à tour et de manière parfois parallèle, les rôles suivants :

- de l'orthodoxe ;
- de l'humanitaire ;
- de l'intellectuel ;
- de l'humaniste ;
- du politique ;
- du chef d'entreprise ;
- du réfugié politique.

Les évaluations visibles à partir du tableau 2 révèlent effectivement le travail d'un chercheur qui a vécu un parcours d'expériences en Afrique et en Europe à des fonctions de pouvoir ou non sans se départir d'une intégrité et céder à la tentation de l'opportunisme. Il a pu observer et analyser des logiques de gestion d'une politique d'enseignement supérieur, de l'efficacité des marchés financiers, de l'APD, du pouvoir politique, d'une entreprise de production en milieu tropical et de structures caritatives au travers du Centrafrique.

Après des études primaires en Centrafrique et des études secondaires et universitaires en France, il a construit un itinéraire professionnel (chargé de mission banque centrale, commis d'agent de change, économiste de projets de développement) avant 1999, puis a volontairement tout abandonné pour rentrer dans son pays d'origine en Centrafrique travailler comme enseignant-chercheur.<sup>93</sup> et a exercé en même temps la fonction de conseiller économique et financier du Chef d'Etat Centrafricain qui avait été « *élu démocratiquement* » quelques années

---

<sup>93</sup> Intégré en Centrafrique dans la fonction publique comme maître assistant (plus ou moins équivalent au statut de maître de conférences dans le système français).

plus tôt.<sup>94</sup> Ce retour « *au pays* » ne s'accompagnait pas d'une valorisation financière en termes de pouvoir d'achat. Le chercheur en tant que participant a bénéficié dans le cadre de ses différentes fonctions de fonctionnaire dans ce pays, de faibles salaires pendant environ 48 mois avec une moyenne de 800 euros par mois dont plus de 26 mois d'arriérés de salaires au total.

Il a pris la mesure du décalage entre la volonté de faire du volontariat et puis celle d'être fondu et noyé dans un système d'économie sous-terrain. Il était arrivé dans un pays presque en ruine et déchiré par des querelles politico-ethniques.<sup>95</sup> Le Président centrafricain de l'époque qui voulait promouvoir les jeunes, dans un pays gouverné par des personnalités que l'on pourrait qualifier de « *crocodiles* ». <sup>96</sup>, a fait appel à lui pour l'assister à redresser le pays comme conseiller économique et financier et ce, afin notamment de travailler l'image du pays, auprès des institutions de Bretton Woods. Il a ainsi « *parcouru le monde* » avec son « *patron* » et côtoyé de très grands leaders internationaux à la recherche de financements qui ne viendront jamais. C'est assurément à ce poste d'observation qu'il retira le maximum d'enseignements pour le cadre de cette recherche.

Le système est tellement ancré dans des considérations à la fois historiques et ethniques qu'en tant qu'acteur et participant aux événements, le chercheur se rend compte à un moment donné qu'un seul ou quelques individus ne peuvent faire évoluer positivement des pratiques qui avaient cours depuis des années. Le maître d'œuvre qui n'est autre que le Chef de l'Etat a une marge de manœuvre limitée dans ses décisions vu les conditions de son élection qui l'a obligé à des amnisties sans fin à figure d'impunités pour certains. Dans le même ordre d'idées, il ne peut agir à outrance pour les intérêts de la population et de ses fidèles du régime sans prendre le risque de tout briser y compris des équilibres négociés avec les partenaires internationaux traditionnels avec leur cortège de multinationales sans qui le pays seraient en « *ruine* ». S'il prend parti pour une cause unique et juste c'est-à-dire pour la population dans l'attente d'un bien être, la probabilité d'échec de sa politique est énorme. S'il ne prend pas parti pour cet électorat, son échec serait certain. La question est de savoir où il doit se situer pour réussir.

Le contexte d'instabilité politique caractérise également cette mission du chercheur qui a ainsi vécu une période de près de cinq années de « *cauchemar* » pendant laquelle le gouvernement a échappé à plusieurs mutineries contestataires du pouvoir en place. De ce fait, il a été plusieurs fois dans des situations d'insécurité précaire, voire de danger quasi mortel. Une période qui a malgré tout pris fin en mars 2003 par un coup de force militaire réussi qui l'a conduit en exil dans un autre Etat africain. « *Tout l'équipage ayant quitté le bateau* », il a suivi l'ancien Chef de l'Etat parti au Togo, comme réfugié politique, durant plus d'une année avant de revenir en France en 2004 pour commencer à mettre en forme les travaux présentés ici.

**Tableau 2 : Les versants des connaissances du chercheur-expert en situation de recherche-action**

Le type de d'expérience	Les acquis	Qualifications	Expertise attendue en confrontation en rapport avec les contraintes
-------------------------	------------	----------------	---

<sup>94</sup> La partie terrain de cette recherche a duré environ 5 ans (4 ans en Centrafrique et 1.5 ans d'exil dans un autre Etat africain notamment au Togo).

<sup>95</sup> Voir les rapports successifs du FMI sur le Centrafrique entre 1999 et 2003.

<sup>96</sup> De nombreux dirigeants et gouvernants occupaient des postes de hauts fonctionnaires depuis plus de 20 ans et n'étaient pas disposés à laisser une quelconque place à des personnes plus jeunes. Nombre d'entre eux, étaient en place depuis la période de l'empire (1976-1979) et même depuis l'indépendance dans les années 60.

			<b>africaines</b>
Analyste financier dans une Banque Centrale en Europe et commis d'agent de change en France	Comment les banques et les entreprises doivent-elle être disciplinées ? Quelle est la puissance des marchés ? Quels enseignements en tirer pour les PMA ?	L'orthodoxe avant 1999	Les pays africains doivent-ils respecter les mêmes conditionnalités (parfois occultées) que les pays riches pour accéder à des financements ? Les réalités des PMA sont différentes
Economiste aux Nations Unies à Genève en Suisse (CNUCED)	Les partenaires au développement pratiquent une aide publique au développement APD parfois insuffisante. Il faut donner à manger à ceux qui ont faim et en même temps leur apprendre à « pêcher ».	L'humanitaire avant 1999	Les Nations Unies sont-elles réellement neutres et impartiales vis-à-vis des PMA ? Il existe une contradiction entre le point de vue des Nations Unies et celui du bénéficiaire PMA.
Docteur en finance et enseignant chercheur en France et en Centrafrique	Apprentissage et recherche dans les disciplines de finance et de comptabilité	L'intellectuel avant et après 1999	L'éducation primaire et universitaire est le fondement de toute politique de développement en Afrique. Les PMA ont-t-ils compris cela ?
Membre d'associations en France et en Centrafrique	Trouver des moyens pour venir en aide à ceux qui en ont besoin et ce, de manière bénévole. Il s'agit aussi de sensibiliser les différents acteurs à la problématique du développement durable.	L'humaniste avant et après 1999	Quelle est la démarche d'une association africaine (en France ou Afrique) et d'une association européenne pour l'Afrique dans le cadre de la lutte contre la pauvreté et pour le développement durable ?
Conseiller économique et financier d'un Chef d'Etat Centrafricain	Maintenir l'ordre et la cohésion sociale en satisfaisant à des promesses électorales	Le politique (1999-2004)	L'exercice de la gestion du pouvoir conduit à défendre des logiques parfois lointaines de ses convictions. L'amertume d'avoir manqué une occasion d'aider le maximum de citoyens dont les droits sont bafoués par des pratiques autoritaires. Comment faut-il intégrer le système "D" ?
Expert judiciaire dans une société d'état en Centrafrique	Gérer la faillite d'une entreprise non rentable de production de matières premières et mettre en place les conditions d'une reprise. Quel calvaire vit le paysan africain face à la	Le chef d'entreprise (2002-2003)	... Comment concevoir le licenciement de centaines de personnes dont certaines n'ont que la rue comme débouché ? Comment les entreprises africaines perçoivent-elles les notions de gestion et de réalisation

	crise des prix des matières premières ?		de profits ? Comment faut-il créer des aides pour le financement des agriculteurs africains en dépit de la baisse des prix des produits agricoles sur les marchés internationaux.
Refugié politique au Togo	Subir la haine des personnes qui vous considèrent comme un criminel vous condamnant d'avoir échoué	Le réfugié Politique (2003-2004)	Les réfugiés se définissent comme des exilés politiques et parfois comme des « déplacés » et sont stigmatisés comme « des losers » qui « viennent manger le pain des autres... ».

## 2. ETUDE DE SITUATIONS DE VOLONTARIAT EN CENTRAFRIQUE (1999-2004)

Le Centrafrique est pris ici comme un exemple représentatif d'un PMA. Pour exposer l'expérience du chercheur-expert, le cadre d'analyse de la Banque Africaine de Développement (1999) sert de référence pour mettre en évidence les cinq volets caractéristiques de l'expérience d'un volontariat.

### 2.1. Responsabilisation, efficacité des administrations et revenus des fonctionnaires

La responsabilisation touche tout particulièrement la problématique des revenus des habitants et l'inefficacité des administrations, non soumises à la culture du « rendre compte » concentrant injustement des dépenses somptuaires et cachées. La BAD distingue cinq principaux volets de la responsabilisation :

- la gestion du secteur public ;
- la gestion et la réforme des entreprises ;
- la gestion des finances publiques ;
- la gouvernance des entreprises ;
- la réforme de la fonction publique.

Cette responsabilisation implique pour les institutions financières internationales de mettre en place un dispositif de consolidation de la mécanique de contrôle des dépenses, de rejet des gaspillages et de sanction des actes de corruption. Dans certains Etats africains dans les années 70 voire 80, 90 et 2000, des chefs d'Etat qui se considéraient comme des « pères de famille » confondaient gestion des affaires publiques et gestion domestique, assimilant leur « peuple » à leurs enfants. Ceux-ci n'hésitaient pas à sanctionner très sévèrement ceux qui ne respectaient pas leurs règles. De triste mémoire, citons des cas exemplaires comme ceux de l'Empereur BOKASSA en Centrafrique, MOBUTU SESE SEKO au Congo-Zaïre ou encore IDI AMINE DADA en Ouganda (FAES et SMITH 2000 ; CHOME 1974). Les administrations africaines doivent apprendre à rendre compte et à gérer de manière efficace leurs ressources.

Dans tous les cas, c'est ce que suggère le modèle économique classique d'efficience des marchés.

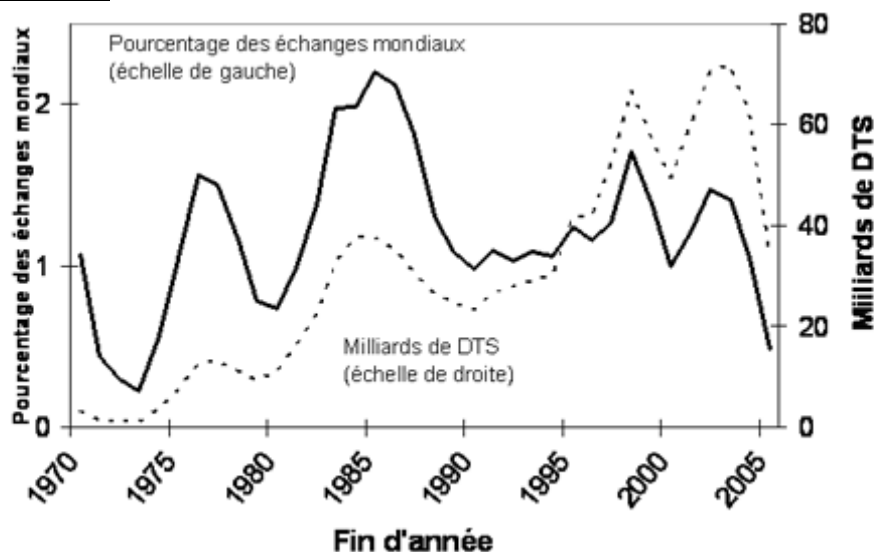
C'est aussi dans ce cadre que le FMI a proposé en Centrafrique d'appliquer le *Départ Volontaire Anticipé* (DVA) dans les années 80 pour réduire la masse salariale des fonctionnaires en vue de rendre les finances de l'administration plus saines. Les bénéficiaires retraités qui sont censés utiliser ces fonds mis à leur disposition par le gouvernement, financé par le FMI pour se redéployer dans le secteur privé, se retrouvent miraculeusement avec des montants colossaux qu'ils n'ont jamais eus en leur possession. En conséquence, cette richesse apparente leur a totalement fait perdre le sens des réalités d'autant plus qu'ils n'ont aucune culture du commerce et de la gestion au-delà de leur logique du partage et de la vie en clan. Ils ont fini pour la plupart à faire faillite non pas parce que leur capital avait été englouti d'emblée mais parce que les revenus issus des investissements ont été confondus avec les revenus nécessaires aux dépenses familiales.

Il est clair que le FMI.<sup>97</sup> qui prête de l'argent aux pays qui en ont besoin, est une banque qui a vocation à faire du profit et à équilibrer ses comptes tout comme toute banque commerciale. Il pratique des taux d'intérêt assez faibles dits « *concessionnels* » à l'égard des PMA à l'exception des taux de commissions applicables aux autres pays. Ceux-ci ont généralement un problème d'équilibre macro-économique au niveau de leur balance des paiements et peuvent accéder à des prêts du FMI en contrepartie de conditionnalités tendant à les conduire vers des réformes et à adopter une politique d'ajustement. Le FMI intervient ainsi dans ces pays dits « à faible revenu » au travers de la facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC), de la facilité de protection contre les chocs exogènes (facilité PCE) et de l'aide d'urgence ; ces pays devant fournir un document de stratégie pour la réduction de la pauvreté (DSRP). L'encours total des prêts du FMI qui était de plus de 60 milliards de DTS dans les années 80, est descendu en dessous de 20 milliards de DTS en 2005.<sup>98</sup> (voir schéma 1).

---

<sup>97</sup> En dépit de la crise de l'immobilier aux Etats-Unis, le FMI prévoit pour la cinquième année consécutive une croissance, de 4,9 % en 2007 (Source : FMI, 2007).

<sup>98</sup> Instrument de réserve international créé en 1969 par le FMI, le Droit de Tirage spécial dont la valeur est déterminée à partir d'un panier de monnaies est utilisé aussi comme une unité de compte par le FMI et d'autres institutions financières internationales.

**Schéma 1 : Encours de crédit du FMI**

Fin juillet 2009, le FMI a décidé « la suspension du paiement des intérêts sur l'encours des prêts concessionnels pour tous les pays membres à faible revenu jusqu'à la fin de 2011 » et a permis à beaucoup de pays d'accéder à l'initiative Pays Pauvres Très Endettés<sup>99</sup> dite PPTE. Un nouveau Fonds de fiducie pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance a été créé. Il propose trois nouveaux guichets de prêt qui devraient être opérationnels vers la fin de 2009 avec l'aval des pays donateurs en prévoyant l'accroissement du soutien financier (objectif 8 milliards de dollars EU dans les deux années à venir et 17 milliards de dollars d'ici à 2014 :

- la Facilité élargie de crédit (FEC) à la place de la Facilité pour la réduction de la pauvreté et pour la croissance (FRPC) pour des financements à moyen terme ;
- la Facilité de crédit de confirmation (FCC) dans la mouvance de la Facilité de protection contre les chocs exogènes pour des précautions à court terme ;
- la Facilité de crédit rapide (FCR) pour des besoins de financement urgent.

Un haut dirigeant du FMI s'exprimant avec véhémence en pointant du doigt le chef d'Etat Centrafricain lui parle en ces termes : « Il y a quelque chose qui ne va pas.<sup>100</sup> dans ce pays lorsque des honnêtes gens travaillent sans être payés à la fin du mois. Qu'est-ce que c'est que cette histoire d'arriérés de salaires de plusieurs mois ? Il est inacceptable et irresponsable que les habitants de ce pays consomment du courant à volonté et ne payent pas. Il est autrement inadmissible que ceux-ci utilisent régulièrement de l'eau avec des coûts de fonctionnement qui sont pris en charge en définitive par l'Etat malgré lui ». « Il est enfin intolérable, irrecevable, insoutenable, inconcevable voire criminel que les habitants et les fonctionnaires de ce pays s'offrent le luxe de téléphoner gratuitement sans se soucier du fait qu'au bout de la chaîne quelqu'un doit payer par des rentrées de liquidités significatives ». Pour légitime que fût l'expression de colère de ce haut responsable missionné pour délivrer un message fort de sa

<sup>99</sup>En mars 2009, 35 pays, dont 29 en Afrique ont fait l'objet d'allègements d'un montant de 51 milliards de dollars EU (en valeur actualisée nette fin 2007). Voir le site [www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/hipcf.htm](http://www.imf.org/external/np/exr/facts/fre/hipcf.htm).

<sup>100</sup> « There's something wrong... ».

direction (sur les recommandations du « *Laboratoire* » de Washington) , le discours dans sa forme caricaturale témoigne des préjugés chevillés au corps technocratique, sans lien avec la situation spécifique qui pouvait prévaloir sur place.

A l'évidence l'admonestation de ce haut responsable fait écho aux intérêts des Etats bien représentés au conseil d'administration du FMI. Le Chef d'Etat « *élu démocratiquement* » sur un certain nombre de promesses répond à son hôte en lui disant « *comment puis-je accepter des arriérés de salaires de mes fonctionnaires ?* ». Il ajoute « *en bon populiste*.<sup>101</sup> » qu'il aime son « *peuple* » et ne peut lui réserver un tel sort. Ce témoignage illustre également l'influence de présumés réducteurs qui font réagir jusqu'à la « *sottise* » certains commis de ces grandes institutions et leur cruelle méconnaissance du terrain.

Face à des échecs répétés, le FMI tout comme la Banque Mondiale et les autres institutions du système des Nations Unies, dans une perspective plus globale, ont été accusés pendant de nombreuses années d'imaginer des solutions aux problèmes de l'Afrique dans leurs seuls bureaux à Washington, en total déphasage avec les réalités du terrain. Leur réponse, comme on pouvait s'y attendre, a été de revoir leur politique de recrutement pour permettre l'entrée de plus d'africains parmi leurs équipes de décideurs. Cette approche communautaire inspirée de la lutte contre la ségrégation aux Etats Unis était-elle la meilleure solution ?

En tout état de cause, le principal problème auquel ils ont dû faire face dans un premier temps résidait dans le fait que le nombre de personnes d'origine africaine à faire de grandes études était relativement faible. En outre, les africains ayant fait d'excellentes études avaient plus de chance d'intégrer ces institutions que leurs homologues du Nord à situation comparable. Certes, aux Etats-Unis où l'application de l'approche communautaire pour les afro-américains et les latino-américains est un succès.<sup>102</sup>, son application dans les grandes organisations internationales a été un véritable échec.

Les lauréats qui entrent souvent dans ces institutions n'ont comme spécificité que leur couleur noire. Nombre d'entre eux ont fait leurs études et leurs premières expériences en Occident et ne connaissent pas l'Afrique. Les postes qu'ils occupent les conduisent à être plus intransigeants que leurs homologues occidentaux vis-à-vis des dossiers des Etats africains.

Pour d'autres qui ont été recrutés en Afrique, lorsque leur niveau intellectuel et professionnel est acceptable, leur manque d'indépendance à l'égard de régimes non démocratiques qu'ils ont eu quelquefois à servir les poursuit dans l'exercice de leur fonction. Ces institutions recrutent généralement de hauts cadres parmi des ministres et des hauts fonctionnaires (finance, agriculture, économie, intérieur, etc.).<sup>103</sup>. Dans ce contexte, les titulaires nommés à ces postes ménagent leurs relations vis-à-vis de ces institutions et de certains pays qui agissent à travers eux de manière indirecte.

<sup>101</sup> Un numéro de Jeune Afrique L'Intelligent dans les années 90, l'avait qualifié de populiste du fait de ses qualités exceptionnelles d'orateur mais aussi d'humaniste.

<sup>102</sup> Des travaux aux Etats-Unis ont montré que la désignation de dirigeants d'entreprise issus des communautés minoritaires a eu un impact positif sur le PIB. En revanche, l'expérience africaine montre que le communautarisme poussée jusqu'au tribalisme est extrêmement négatif pour l'économie et la politique d'un pays.

<sup>103</sup> Il s'agit de nombreux postes bien rémunérés à la portée des africains ayant eu des responsabilités à savoir des postes de direction et de représentants nationaux des grandes institutions africaines (UA, BAD, Banques de Développement régionales, OHADA, Banque Centrale, Communautés Economiques et Monétaires régionaux, etc.) et internationales (PNUD, Nations Unies, FMI, Unesco, OMS, BIT, etc.).

Citons le cas d'un premier ministre connu pour ses soutiens inconditionnels au FMI, devenu impopulaire en Centrafrique : le Chef de l'Etat, le parti majoritaire au pouvoir et même la population l'ont rejeté. Les voix informelles du FMI et de partenaires bilatéraux en désaccord, a suffi à le garder en poste pendant plusieurs mois. A la fin de sa mission, il s'est vu confier une fonction dans une très grande institution régionale.

Maints ministres des finances et de l'économie entretiennent des collaborations douteuses avec le FMI et la Banque Mondiale leur servant de tremplin à une future carrière. Le poids et le pouvoir d'un ministre des finances sont énormes dans les PMA africains ; ce qui explique pourquoi de nombreux premiers ministres voire des chefs d'Etat veulent en conserver la responsabilité. Ainsi, plusieurs premiers ministres en Centrafrique ont assuré en même temps les fonctions de ministre des finances et dans une moindre mesure de l'économie et de la coopération internationale. De ce fait, ils ont des revenus importants, sans s'être compromis dans des activités frauduleuses. Les chefs d'Etat qui décident d'assurer illégalement ces charges ont pour objectif d'aller contre ceux du FMI et d'affecter le maximum de fonds disponibles à la réalisation de leurs propres projets notamment électoraux.

En effet, ils obtiennent des primes (ainsi que leurs collaborateurs) sur des recettes (douanières, fiscales et celles du Trésor Public) dont les objectifs ne sont presque jamais atteints.<sup>104</sup> Ils sont membres de comités dont ils perçoivent des émoluments (comité monétaire des banques centrales, gouvernorat du FMI, gouvernorat de la Banque Mondiale, gouvernorat de la Banque Africaine de Développement, gouvernorat de Banques Régionales de développement, etc.). Au-delà de cela, il est fréquent que des ministres des finances soient en mission plus de 150 jours par an : chaque déplacement donnant lieu à des prises en charges sur place, à des perdiem versés par le pays et/ou à des caisses d'avance.

C'est la raison pour laquelle nombre d'entre eux ont intérêt à entretenir de bonnes relations avec ces institutions à tel point qu'ils cherchent à appliquer toutes les recommandations du FMI, comme « *parole d'évangile* » : « *le FMI a dit qu'il faut faire comme ça, alors on le fera comme ça* ». Par exemple, il convaincra l'ensemble du gouvernement, dans l'intérêt du pays, d'appliquer les prescriptions du FMI. Nul ne sera ainsi surpris que des millions d'Euros obtenus de ces institutions aillent directement refinancer le service de leurs dettes (intérêts et principal) vis-à-vis du pays. Force est de constater que le point de vue du ministre des finances s'oppose à celui du chef de l'Etat qui est plus préoccupé par les intérêts de ses habitants et de ses fonctionnaires que de l'orthodoxie financière. Dans tous les cas, lorsqu'un ministre des finances s'oppose continuellement aux recommandations du FMI, les partenaires au développement le traitent d'incompétent et ils imposent son départ lors de futurs remaniements ministériels.<sup>105</sup>

En fin de compte, ces institutions et leurs dirigeants font miroiter un avenir à ces ministres des finances en leur sein. Un ancien ministre d'un Etat anglophone à été nommé à un poste de haute direction à la Banque Mondiale. Le commentaire de l'institution soulignait la qualité du service rendu dans les relations que son pays avait entretenues avec l'institution et qui avait permis de débloquer des fonds importants. En bref, « *Certains ministres des finances deviennent des satellites nationaux des institutions de Bretton Woods qui n'en ont pas besoin en temps que tel mais qui ne disent pas non, non plus* » Il s'agit d'une sorte d'allégeance implicite pas forcément voulu par ces institutions.

---

<sup>104</sup> Voir rapports publics successifs des missions du FMI.

<sup>105</sup> Un ministre centrafricain avait été qualifié d'incompétent lorsqu'il s'opposait aux suggestions des principaux partenaires au développement.



Il faut aussi noter que parfois les relations se font dans le sens contraire. Certaines personnalités africaines provenant de ces institutions se « sacrifient » notamment en renonçant à des revenus importants et se présentent à des élections pour réformer le système et engager le développement de leur pays. De nombreux exemples connus à ce jour ont été des échecs sévères car ces individus « volontaires » ont été abusés par un système dont ils ne connaissaient pas les travers. Absents de leur pays pendant des années, ils ne connaissent pas la personnalité profonde de leurs futurs collaborateurs qu'ils n'ont connus que dans des conférences et/ou lors de réunions dinatoires.<sup>106</sup> Une sorte de quitus et de mutisme habitent tous les habitants du pays qui « se connaissent » notamment entre les fonctionnaires de premier rang, en place généralement depuis au moins deux décennies et traversant les changements de régime.

Suivant la règle selon laquelle tout pouvoir d'un Chef d'Etat est constitué autour de structures disciplinées par le biais d'un noyau dur de personnalités fidèles à un moment donné, soudés sur des critères (d'appartenance à un parti, à un réseau associatif ou professionnel, à une communauté d'amitiés, à une famille, à une tribu, à un clan, à une région, etc.).<sup>107</sup> La question de savoir si l'essentiel est de réaliser son programme électoral ou bien de se préoccuper de son équipe de collaborateurs, devient essentielle.<sup>108</sup> Il faut donc comprendre que le politique a une importance cruciale sur l'économique.

Plus généralement la stabilité des pouvoirs dans les PMA dépend des relations politiques et parfois amicales que le chef de l'Etat du pays colonisateur entretient avec le chef de l'Etat. La gestion d'un pouvoir au sens de MACHIAVEL ou de SUN TZU même appliquée de manière rigoureuse par ces Etats ne peut se faire qu'avec le soutien du pays colonisateur.<sup>109</sup> même si

<sup>106</sup> Le chef d'Etat centrafricain qui était aux commandes de l'Etat à partir 1993 avait été absent du pays pendant plusieurs années et ne connaissait pas les personnalités réelles de certains de ses collaborateurs. Certains de ses premiers ministres ont vécu la même expérience.

<sup>107</sup> Le critère d'appartenance à une tribu est souvent celui que les opposants mettent en avant pour contester la légitimité des pouvoirs dans les PMA. C'est le cas d'un ambassadeur américain en Centrafrique qui s'adressant à un collaborateur du chef de l'Etat, qu'elle a rencontré par hasard dans l'avion. « *Etes-vous de l'ethnie du Président ?* » dit-elle. Sa démarche était claire. Quoique diplômé et compétent pour son poste, l'homme à qui elle parle, semble être trop jeune pour exercer cette fonction « *sauf s'il est de la même tribu que le Chef de l'Etat* ». Si cet homme était âgé et illettré, ce serait la même chose. Cet ambassadeur était donc persuadé que le chef de l'Etat avait formé son équipe autour de ses parents.

<sup>108</sup> En Centrafrique, et sous la pression des contingences brutalement incertaines, les personnalités et les collaborateurs entourant un chef d'Etat sont tous « *des électrons libres* » et tous en compétition. La notion d'équipe n'existe pratiquement pas. L'individualisme est privilégié pour se faire valoir devant le Chef qui assure une cohérence globale. S'agit-il de l'application de la règle de « *Diviser pour mieux régner ?* » Dans tous les cas, ces attitudes ne sont pas optimales pour la gestion d'un pouvoir où à la moindre occasion, des gens quittent le navire. Il suffit qu'un membre de cette équipe soit relevé de ses fonctions pour qu'il rentre aussitôt dans l'opposition. Il se peut donc qu'à un moment donné, vous avez le choix entre garder une personne incompétente et corrompue qui est extrêmement nuisible pour votre pouvoir et faire grandir les rangs de votre opposition qui va prendre davantage d'ampleur surtout à un moment où vous supporter une baisse de votre popularité : « *c'est à vous de voir* ».

<sup>109</sup> VERSCHAVE (2003) parle de la Françafrique pour qualifier les relations entre la France et ses anciennes colonies africaines (Afrique Equatoriale Française –AEF et Afrique Occidentale Française – AOF). Le Centrafrique qui est une ancienne colonie française bénéficie encore d'accords politico-militaires avec la France qui est son plus grand bailleur de fonds. C'est à ce titre qu'à plusieurs reprises, des contingents français ont apporté au gouvernement Centrafricain une aide militaire pour sécuriser le pays ou pour former des soldats.

parfois certains Etats.<sup>110</sup> occidentaux ou non s'invitent de temps en temps dans cette relation qui a parfois été qualifiée « d'incestueuse ».

Ce problème des revenus des hauts fonctionnaires mais aussi ceux de simples citoyens, fonctionnaires, paysans ou chômeurs est très important concernant la notion de volontariat. Beaucoup de PMA africains ont accumulé plusieurs mois d'arriérés de salaires vis-à-vis de leurs fonctionnaires. Lorsqu'on est haut fonctionnaire, traité de manière indifférenciée et dont le revenu est inférieur à 600 euros par mois.<sup>111</sup> pour subvenir aux besoins de sa famille, élargie au village voire au canton, il est difficile de ne pas céder aux pratiques malhonnêtes et frauduleuses. Grâce au versement des indemnités complémentaires, la rétribution de vos responsabilités devient acceptable. En effet, L'Etat va parfois dépenser jusqu'à 10.000 euros.<sup>112</sup> pour un déplacement jusqu'à New York via Le Caire en classe affaire, alors que les salaires ne sont plus versés depuis plusieurs mois. La situation des fonctionnaires plus modestes est bien pire et ne permet pas d'envisager des sanctions face à l'absentéisme chronique.<sup>113</sup>

Plus dramatique encore est la situation de nombreux jeunes diplômés dans l'attente depuis des années de leur intégration dans la fonction publique, laquelle est le symbole de la sécurité de l'emploi.<sup>114</sup> Mais ils apprendront à leurs dépens que la sécurité du revenu n'est pas acquise. Certains de ces nouveaux diplômés au chômage ont des enfants et parfois plusieurs femmes, qu'ils soient polygames déclarés ou non. Si l'état de précarité et de dénuement généralisé engendre un système d'entraide imposé.<sup>115</sup>, paradoxalement il développe une certaine insensibilité voire une indifférence à la condition humaine.

Quel volontariat faudrait-il mettre en œuvre pour ces populations ? Sans doute, ce qu'il est convenu d'appeler le « système D » ou « l'article 15 ».<sup>116</sup> de la « constitution universelle de

<sup>110</sup> En Centrafrique, c'est le cas de la Lybie qui est intervenue en 2001 pour sécuriser le pouvoir à la suite d'une tentative de coup d'Etat manqué ; des troupes venant du Congo Démocratique s'étaient ajoutées à cette coalition. En fin 2002, RFI révèle l'existence d'un éventuel contrat signé entre le gouvernement centrafricain et la Lybie sur l'exclusivité de l'exploitation du sous-sol centrafricain et certaines matières premières : pour reprendre la formule chère au Chef de l'Etat de l'époque : « *Le sous-sol nourrit le sol et le sol l'homme* ». Son slogan qu'il vendait abondamment à la population était-il creux ? Toujours est-il qu'il a eu du mal à convaincre les dirigeants des pays occidentaux ayant l'arme nucléaire et protestant officiellement en réaction à cette information, qu'il n'a plus jamais été question d'un tel contrat avec la Lybie. Depuis 2007, Aréva a négocié un contrat d'exploitation d'uranium en Centrafrique qui devra être concrétisé à partir de 2010.

<sup>111</sup> Ce salaire ne prend pas en compte les avantages en nature (hébergement, véhicules, chauffeurs, aides de camp, voyages, etc.). Il va sans dire que vous perdez tous ces avantages dès lors que vous n'exercez plus cette fonction. Et selon l'expression populaire: « *Vous retournez au quartier plus bas que terre* ». C'est l'histoire d'un haut dignitaire centrafricain qui avait su qu'il était devenu ministre par la radio en direct dans un bistrot qu'il fréquentait chaque jour. Il est parti à la conférence de presse sans prendre plus d'informations mais heureux par le fait que qu'il aurait désormais plus de moyens qu'il n'en faut pour payer ces dettes de boissons et ses charges de famille. Au moment de l'appel des ministres, quand est venu son tour de se présenter ne sachant pas à quel poste ministériel il était nommé, il a simplement répondu : « *heu... heu... je suis ministre de... heu... heu... c'est l'émotion* ».

<sup>112</sup> Il s'agit de dépenses de souveraineté.

<sup>113</sup> Si le revenu net d'un haut fonctionnaire est faible, compris entre 400 à 1500 Euros, les avantages en nature peuvent être énormes (voir infra).

<sup>114</sup> En Centrafrique, il existait à une certaine époque moins de 20.000 fonctionnaires sur une population de 3 à 5 millions d'habitants. Pendant des années, le fonctionnariat a été le symbole de la réussite alors que le commerce est laissé aux musulmans, aux libanais et aux personnes moins cultivées.

<sup>115</sup> Apparemment l'être humain dispose de ressources internes inestimables avec son instinct de survie.

<sup>116</sup> Il s'agit du « *mangeoire* » ou la politique du « *manger* » ou du « *ventre* ».

| survie » : « *Débrouillez-vous !* ». Pour les fonctionnaires d'un rang plus élevé, ils vivent un total découragement, comme l'illustre l'aveu d'un ancien fonctionnaire honnête : « *Mon cher ami, savez-vous pourquoi, vous êtes toujours là, à vous plaindre chaque jour de ne pas avoir d'argent pour vous occuper de votre famille et financer un train de vie acceptable ? Et bien, c'est parce que vous passez votre temps à travailler nuit et jour alors que vos autres collègues ne jouent pas le jeu. En effet, quand ils arrivent au travail le matin à 7h.<sup>117</sup>, ils regardent rapidement quelques courriers et ensuite à partir de 8h, ils se demandent comment est-ce qu'ils vont pouvoir obtenir 15 ou 30 Euros (la moitié pour nourrir la famille et l'autre moitié pour le carburant et l'apéritif) à la fin de la matinée sans truanter personne... Et ça marche à tous les coups* ».

## **2.2. Transparence, accessibilité de l'information et financement des projets**

Les travaux de la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED 1989) montrent à l'évidence qu'il ne peut y avoir de développement sans l'existence d'un système comptable transparent et efficient. La transparence milite incontestablement pour inculquer à tout un système l'esprit de « *rendre compte* ». Partant de ce postulat, la BAD analyse trois principaux volets de la transparence :

- la diffusion de l'informations ;
- l'examen des dépenses publiques ;
- la capacité d'analyse et de diffusion des politiques nationales.

La compétition est un acte positif à condition que cela s'effectue dans un environnement juste et équitable dans le sens où des règles minimum de concurrence doivent être respectées. Ce n'est hélas pas le cas : des compagnies transnationales en situation de quasi-monopole s'assurent, toujours par des moyens détournés, de l'obtention de marchés annuels proposés par l'Etat. Que ce soit en Centrafrique ou dans d'autres pays africains, les multinationales d'occident s'emploient à obtenir les marchés ciblés avec le plus souvent le soutien de leurs ambassades.<sup>118</sup>

L'existence de procédures d'appel d'offres n'est parfois que virtuelle pour rassurer les bailleurs de fonds.<sup>119</sup> et le FMI en particulier, qui financent l'économie du pays. On se rend assez rapidement compte qu'il existe des systèmes en escalier. Tel responsable, président des marchés publics refuse à son niveau d'entériner un marché ; aussitôt des supérieurs agissent en toute discrétion dans le but d'annuler cette décision sans l'en avertir. Quelle que soit la taille des marchés, des acteurs interviennent à différents niveaux pour fausser parfois le jeu de la concurrence, notamment pour la présentation de dossiers normalement irrecevables selon l'application stricte des règles en vigueur. Une fois le marché obtenu, on assiste de temps en temps à des comportements ahurissants. Le titulaire perçoit le premier versement, paie ses débiteurs - corrupteurs qui lui ont permis d'obtenir le marché.<sup>120</sup> – et disparaît de la circulation.

<sup>117</sup> En Centrafrique, les fonctionnaires travaillent entre 7h et 15h30 ; c'est le système de la journée continue qui est retenu en raison du climat tropical très humide.

<sup>118</sup> Voir ATTAC (2001).

<sup>119</sup> Les bailleurs de fonds :

- les partenaires bilatéraux au développement à savoir les Etats membres du Comité d'Aide au Développement -CAD ([www.oecd.org/cad](http://www.oecd.org/cad)) ;
- les partenaires multilatéraux c'est-à-dire les institutions du Système des Nations Unies et les institutions financières internationales y compris la BAD.

<sup>120</sup> Il s'agit du système des 10%.

On a vu en Centrafrique les chantiers de construction d'une route et d'un pont arrêtés pendant plusieurs mois en raison de la fuite de l'entrepreneur, parti avec les avances versées, créant ainsi une situation de pollution insupportable dont la population du voisinage souffre et qui n'a cessé que lorsqu'un haut responsable du gouvernement a été obligé de prendre quotidiennement ce chemin .

L'autre volet de l'efficacité des dépenses publiques est affolant. En Centrafrique, les dirigeants se plaignent « *qu'il n'y a pas d'argent dans les caisses* »<sup>121</sup> pour dire que les budgets votés par les lois de finance ne se traduisent pas nécessairement par des sorties de trésorerie. Des entrepreneurs avertis ont réussi à contourner le système en créant des marchés du troc avec l'Etat dans une stratégie gagnant-gagnant. En Centrafrique, un commerçant vend à crédit à l'Etat ses produits du fait d'activités hautement lucratives et en contrepartie, il déduit ces créances de ses impôts à payer au mépris du principe comptable d'unicité des caisses et de non compensation. De même, si les lignes budgétaires des ministères et des services publics, correspondant aux dépenses de leur fonctionnement sont formalisées, elles demeurent plutôt virtuelles. En réalité, des agents financiers peu scrupuleux détournent des budgets entiers pour aller faire vendre des dotations des hauts fonctionnaires (fournitures, carburants, etc.) sur la place du marché à prix très réduits. Certains se sont faits arrêter, mis à pied et parfois condamnés par les tribunaux.<sup>123</sup> Du fait de ces pratiques malhonnêtes, de nombreuses personnes perdent la vie au sein de certaines catégories de personnel à qui les hauts fonctionnaires devaient aller rendre hommage au nom de l'Etat ; ces décès sont ils naturels ?

Le manque de transparence et ses conséquences en Afrique ne concernent pas que le secteur public, mais également le secteur privé caractérisé par des pratiques d'absence de comptabilité, mais aussi de dévalorisation du métier du comptable accusé à tort ou à raison de participer au cycle de pots de vins qu'il faut absolument rompre. Ces mauvaises pratiques ont conduit à des gaspillages de ressources et à l'arrêt de nombreux programmes de développement. Une réglementation comptable existe mais n'est pratiquement pas respectée en Centrafrique.<sup>124</sup> Il est toutefois visible que cette situation est également due au manque d'indépendance de la profession comptable qui, vis-à-vis de ses clients entreprises ou Etat, doit prendre en compte sa contrainte de revenu pour certifier parfois des comptes qui ne devraient pas l'être ; les organismes internationaux ont tendance maintenant à faire de plus en plus appel à des cabinets internationaux. Si la présence de cabinets anglo-saxons « *Big eight* »<sup>125</sup> en Centrafrique et dans les PMA en général, contribue à l'époque à apporter une certaine transparence, leur départ progressif et la disparition de grandes firmes occidentales de l'Afrique ont jeté un voile sur la transparence financière dans ces pays. Les partenaires au développement cherchent ainsi à développer une politique de renforcement des compétences en formant plus de comptables et en

<sup>121</sup> Dans la mesure où les liquidités sont souvent faibles, le ministre des finances au sein d'un comité matinal décide de toutes les grandes dépenses journalières. Dans ces conditions, si vous avez des créances de l'Etat, pour devenir prioritaire dans le paiement, vous devez souvent négocier avec un haut fonctionnaire bien placé et/ou un simple fonctionnaire du Trésor Public proche de la caisse.

<sup>122</sup> A un prix plus important que le prix de marché pour prendre en compte le risque de non paiement de l'Etat qui est souvent défaillant.

<sup>123</sup> La dissuasion est faible en matière de corruption chez les fonctionnaires corrompus qui font le calcul entre les revenus issus de la corruption et le fait de perdre leur emploi dans lequel ils accumulent les arriérés de salaire.

<sup>124</sup> En Centrafrique, il y a moins de 10 experts comptables agréés dont la plupart a obtenu des agréments de la CEMAC sans être experts comptables diplômés.

<sup>125</sup> Aujourd'hui, on parle des « *Big four* ». Il s'agit de Deloitte, Ernst & Young, KPMG et PricewaterhouseCoopers ; le cabinet Arthur Anderson ayant disparu à la suite de l'affaire ENRON en 2002.

réformant le système comptable afin de favoriser la transparence financière et de la hisser au rang de valeur culturelle.

### **2.3. Lutte contre la corruption, gouvernance financière, système de financement et aide au développement APD**

Les crises des marchés financiers (en Asie, en Russie, en Amérique du Nord et en Amérique du Sud) et les scandales financiers (Vivendi, Enron, Parmalat, Worldcom, Ahold, etc.) qu'a connu le monde occidental au cours de cette dernière décennie suffisent à nous montrer que la problématique de la gouvernance financière dépasse très largement les frontières des PMA. Au début des années 2000, l'APD affectée à l'Afrique, qui s'est évaporée dans des comptes bancaires à l'étranger, est estimée à 30 milliards de dollars. La BAD précise trois principaux volets de la lutte contre la corruption :

- le soutien à la recherche sur la corruption ;
- la prévention et la lutte contre la corruption dans les opérations financées par les Banques ;
- la sensibilisation des pays membres régionaux (PMR) et l'octroi d'une aide.

L'ensemble de ces volets renvoie à la question de l'efficacité des administrations publiques.<sup>126</sup> L'Indice de Perceptions de la Corruption (IPC) publié en novembre 2006 a ainsi établi que cinq des dix pays les plus corrompus au monde sont africains. Si en termes de volume de corruption, l'Afrique n'arrive pas à la hauteur des autres continents, en comparaison des différents scandales et crises financiers de ces dernières années, ses conséquences sur la pauvreté des pays africains sont terrifiantes, d'autant plus que des cas isolés d'abus avérés ont laissé croire que son enracinement dans le continent africain était plus profond qu'ailleurs. L'Union Africaine évalue ainsi à plus de 148 milliards de dollars le manque à gagner lié à cette gangrène : soit au moins 50% des recettes fiscales (Source : Rapport de l'Union Africaine 2002).

Sur le plan fiscal, de nombreuses entreprises utilisent la même stratégie frauduleuse pour ne pas payer d'impôts ou en payer moins. Le FMI est très intransigeant sur ces aspects et oblige les Etats à fixer des objectifs en termes de recettes. En Centrafrique, de nombreuses opérations « coups de poing » sont souvent montées par les services fiscaux sur les sites des entreprises et des commerçants et sur les marchés pour tenir les objectifs. Elles donnent souvent de bons résultats à court terme mais à moyen terme, elles ne s'attaquent pas aux racines du mal. Sur le plan douanier, la situation est plus grave encore. Les taxes sont parfois tellement importantes que les entreprises trouvent intérêt à corrompre davantage les fonctionnaires des douanes. En Centrafrique, quand vous demandez à un jeune ce qu'il veut faire, il vous répond : « *Je voudrais devenir douanier* ». »<sup>127</sup>. Avec le guichet unique qui se met en place, cette vocation tend à s'essouffler puisque la tentation se déplace vers les cadres supérieurs.

Dans les pays africains, les réseaux mafieux et de distribution des pots de vin sont en général bien connus et s'infiltrent au cœur des pouvoirs politiques. De nouveaux responsables nouvellement désignés à des postes de haute responsabilité (premiers ministres, ministres, etc.) arrivent en fonction, avec parfois la détermination de lutter contre la corruption, mais leurs

<sup>126</sup> Voir MEDZO, F. (1989) sur une analyse de l'inefficacité des administrations publiques en Afrique subsaharienne.

<sup>127</sup> Le parcours classique du jeune douanier est : après six mois, l'achat d'une voiture, après une année l'achat d'une maison, après 3 ans l'achat d'une entreprise de transport.

efforts sont souvent anéantis soit par l'action de collaborateurs compromis, soit par le système lui-même qui bloque toute initiative personnelle. Nombreux sont ceux qui renoncent devant l'idée que le système est ingrat pour les honnêtes gens, et se comportent, de temps à autre, peut-être par vengeance, comme de nouveaux prédateurs invétérés et plus friands encore de ces pots de vin.<sup>128</sup>

La corruption peut concerner l'APD. Pourrait-on dire que l'APD, est d'une certaine manière, une sorte d'épargne solidaire que les pays riches mettent à la disposition des pays pauvres par le biais, entre autres, de la grosse machine de la Banque Mondiale, que les pays vainqueurs de la deuxième guerre mondiale ont créée à Bretton Woods en 1944 ? Depuis cette époque, tous les 5 ou 10 ans, de nouvelles idées jaillissent pour lutter toujours et encore plus efficacement contre le sous-développement, disent les gouvernants africains. La dernière grande initiative du genre est connue sous le nom du Nouveau Partenariat pour le Développement de l'Afrique (NEPAD) ; c'était au début des années 2000. Le NEPAD est la fusion entre le Plan Oméga et le plan MAP (Millenium African Plan). Cinq chefs d'Etat africains (Afrique du Sud, Algérie, Egypte, Nigeria et Sénégal.<sup>129</sup>) sont à l'origine de ce grand projet soutenu en 2001 par l'OUA (Organisation de l'Unité Africaine) devenu l'Union Africaine (UA). Son but est de chercher à combler le retard pris par le continent africain sur les autres continents par une politique africaine d'investissement massif.

Au total, comment peut-on faire pour multiplier par deux le montant actuel de l'APD qui semble être insuffisant pour parvenir à réduire par deux le niveau de pauvreté dans le monde comme le soulignent les Nations Unies ? Quel volontariat international faut-il mobiliser et de quelle manière ? Il est curieux d'affirmer que le montant réel de l'APD (y compris les transferts de compensation de compte à compte) ait augmenté alors que sur le terrain, de nombreuses lignes budgétaires autrefois financées par cette APD ne le sont plus. Un interlocuteur d'un pays du Comité d'Aide au Développement (CAD) commentait la situation de la manière suivante : « *Notre pays ne peut plus financer les Etats africains comme il le faisait à l'époque...* ». Il fait allusion au temps où les fonctionnaires de certains Etats africains étaient directement payés en cash sur des lignes spéciales de l'APD. Toutes ces prises en charge ont été supprimées. Les coûts pour les visites officielles, les visites d'Etat et l'hébergement de bases aériennes ont été aussi réduits.

Devant l'ampleur des échecs successifs des politiques de développement des PMA soutenues par les pays du G8, qui sont parallèlement irrités par l'accroissement des comportements malveillants se traduisant notamment par des détournements de ces fonds, il semble que ce concept de « *volontariat solidaire* » pourrait relancer aujourd'hui une nouvelle dynamique, notamment en poussant les PMA africains dans une nouvelle logique de développement de partenariats publics-privés (PPP), c'est-à-dire celle qui doit nécessairement passer par le secteur privé. Mais pour être efficient, il faudrait mettre en place un dispositif de gestion mondiale de ces fonds.

#### ***2.4. Participation des parties prenantes, société civile et intégration***

---

<sup>128</sup> Un responsable centrafricain qui parlent des jeunes nouveaux venus en termes peu élogieux : « *Ces jeunes combinards du gouvernement qui croient être plus malins que moi, sont en fait de petits joueurs qui évoluent à un niveau local alors que moi-même, je suis un joueur international* ».

<sup>129</sup> Thabo MBEKI, Abdelaziz BOUTEFLIKA, Abdoulaye WADE, Olusegun OBASANJO, et Hosni MOUBARAK.

La participation est le lieu d'une expression libre et égalitaire de tous les acteurs. La BAD isole cinq principaux volets :

- la participation des bénéficiaires et des groupes concernés ;
- la coopération avec les ONG et les institutions de la société civile ;
- la coopération économique et l'intégration régionale ;
- la décentralisation de l'aide à différents niveaux infranationaux
- l'interaction entre secteur public et secteur privé.

L'une des grandes manifestations spontanées qui regroupe de manière consensuelle un grand nombre d'individus dans un de ces Etats PMA est un changement de pouvoir par coup de force militaire. Dans la logique des théories développementalistes, MBEKO (1989, p.54) explique l'intervention des militaires dans la vie politique comme étant la résultante de l'échec des politiques de modernisation et de développement, et aussi parce qu'ils représentent l'institution la plus organisée et la plus rationalisée pour promouvoir les pays condamnés au sous-développement.<sup>130</sup>

Après son indépendance en 1960, le Centrafrique a subi un 1<sup>er</sup> coup d'état militaire en 1966 qui a abouti à la création de l'empire centrafricain en 1977 et à un coup d'état non militaire en 1979. Celui-ci a été suivi d'un autre coup d'Etat militaire en 1982. Un pouvoir démocratique gouverné par un civil a succédé à ce régime militaire en 1993 et ce, jusqu'en 2003 où un dernier coup d'état militaire a frappé le pays après une multitude de coups de force manqués pendant 7 ans.

A l'exemple de ce dernier coup d'état, où les habitants du quartier qui vous respectaient de par votre rang, se mettent de manière volontaire et explosive à descendre chez vous, qui êtes « *un ancien dignitaire du régime* », pour vous piller et vous déshonorer ; vous considérant comme l'un des responsables de leur misère et infortune. Ceci est dû au fait que les gouvernements successifs n'ont pas suffisamment associé la population aux processus des prises de décision.

Quand vous avez des « *affamés* » de la sorte, que vous connaissez personnellement, vous n'êtes pas surpris que des « *fous furieux* » se précipitent chez un haut fonctionnaire pour arracher tout ce qui a la moindre valeur et s'adonnent au pillage de biens, au démontage de portes et de fenêtres, jusqu'à l'arrachage des tôles de votre maison. Vous ne pouvez pas les haïr car c'est le système tout entier qui est en cause.

Pendant les dix premiers jours d'un coup de force militaire, peu importe leur appartenance politique, les habitants du pays se découvrent comme des citoyens qui ont le droit d'accéder au bonheur et à la « *démocratie réelle* », en faisant le constat « *qu'il existe bien une justice sur terre...!* ». Par ce changement, c'est un nouvel espoir qui renaît ! Il s'agit d'une forte source de création d'un volontariat qui se traduit dans un premier temps, par des règlements de compte personnels et/ou collectifs.

Dans la plupart des PMA africains, des textes existent sur la décentralisation et la régionalisation pour délocaliser les débats sur le développement du pays et pour créer des centres de décision plus proches des citoyens.<sup>131</sup> *A priori*, cela devrait fédérer les habitants et être porteur d'un « *volontariat intégré et intégral* ». On apprend aux paysans qu'ils font partie de la société civile et qu'à ce titre ils ont le droit de participer à l'élaboration de toutes les

<sup>130</sup> Voir aussi LAVROFF, D.G. (1972), COULON, C. (1975).

<sup>131</sup> La montée d'un communautarisme sur un axe de tribalisme en Centrafrique et dans certains PMA risque de rendre plus difficile la participation dans des zones où de nombreuses ethnies sont présentes.

décisions prises à grande échelle ; ne serait-ce qu'au niveau du village, du canton, de la communauté villageoise, de la commune, de la sous-préfecture et de la préfecture. Des projets de création de gouvernorat ont même été adoptés dans certains PMA.

Le terme « *société civile* » introduit par les Nations Unies finit par être utilisé par de nombreuses personnalités qui par ce biais pénètrent dans la sphère politique. Ces personnes s'enracinent et créent ensuite leur propre parti politique pour peser sur le processus politique du pays. Il est bien régulièrement reproché aux Etats d'avoir des effectifs pléthoriques mais ces réformes soutenues par le FMI et les Nations Unies imposent de nouveaux recrutements de cadres et de hauts responsables qui viendront grossir les rangs du personnel administratif et politique. Cela fut le cas en Centrafrique.

Cet Etat a augmenté ses dépenses d'investissement et de fonctionnement pour la mise en place des différentes structures (cellules et centres de liaison inter-catégories).<sup>132</sup> Cependant, force est de constater qu'au-delà de cette question de la participation de toutes les catégories d'habitants dans les PMA africains, la situation de pauvreté extrême que vivent les paysans et d'autres nécessiteux dans ces pays n'est pas toujours de nature à développer une démocratie participative ; mettons de côté le problème d'insécurité que l'on rencontre fréquemment...

En Centrafrique, où plus d'un tiers de la population vit du coton, l'ampleur de la paupérisation est particulièrement alarmante pour les quelques 200.000 producteurs. L'expert judiciaire peut avoir pour mission de gérer la faillite de telle ou telle autre entreprise qui ne répond pas aux normes de l'efficacité selon le FMI, pour permettre à une nouvelle société plus saine et avec des capitaux privés « *occidentaux*.<sup>133</sup> » de faire surface afin de développer, à terme, une concurrence réelle. Les acteurs en présence sont :

- les employés des usines ;
- les paysans – producteurs ;
- les banquiers ;
- les transporteurs ;
- les clients ;
- les anciens actionnaires (l'Etat et son partenaire multinational traditionnel).

Les quelques centaines de salariés qui ont été licenciés selon certains critères discutables, notamment dans les zones reculées des provinces, ne retrouveront sans doute plus de travail. Pour une frange plus jeune de la population, c'est le banditisme qui deviendra « *leur porte de salut* ». Pour d'autres, c'est la famine et la mort qui les guettent. Les salariés sont les créanciers privilégiés du système : ces salariés licenciés ou non, n'ont parfois pas perçu de salaires depuis plusieurs mois. Dans cette liste de parties prenantes, c'est la communauté bancaire (« *pour cause d'équilibre financier régional* ») qui doit être satisfaite faute de quoi elle refusera de financer les prochaines campagnes de coton. Les créances des transporteurs et enfin celles des producteurs - avec comme prime la fermeture définitive de certaines usines d'égrenage - ne sont traitées qu'ultérieurement. Durant des mois, les producteurs n'ont pas touché leur rémunération provenant de la vente du coton qu'ils ont commercialisé auprès de la société nationale. Cette dernière ne peut pas les rétribuer car les fonds prêtés par les banques n'ont suffi qu'à financer les intrants et les différentes dépenses de production. Les hommes politiques soutiennent des politiques d'aide aux producteurs pour des raisons électorales.

<sup>132</sup> En Centrafrique, le CTP- PAS est le comité permanent de suivi du programme d'ajustement structurel en relation avec le FMI.

<sup>133</sup> Seules, les entreprises étrangères d'origine occidentale ont généralement les moyens de mobiliser des sommes importantes pour racheter des entreprises de cette taille.



De son côté, l'Etat prend l'engagement de payer les produits à un certain prix plus ou moins acceptable, de l'ordre 30 centimes la mesure<sup>134</sup> pour compenser la baisse des prix et les crises sur les marchés internationaux. Le coton étant la seule culture de rente, comme le café dans certaines régions des PMA, son prix trop faible ne permet pas au paysan d'être rentable.<sup>135</sup> Les grandes sociétés cotonnières et de courtage continuent de réaliser des profits colossaux se couvrant souvent sur les marchés à terme alors que les producteurs sont de plus en plus pauvres et peuvent être conduits à ne plus produire du coton l'année suivante. Que se passera-t-il alors, pour eux et leur famille ?

La politique de l'enseignement primaire, secondaire et supérieur est un des grands handicaps des PMA.<sup>136</sup> Même si les partenaires au développement mettent l'accent sur le financement de projets d'éducation primaire, secondaire et de plus en plus supérieure, les efforts restent insuffisants. Comment est-il possible de développer un volontariat issu de la jeunesse si la jeunesse est elle-même mal formée ? Comment est-il possible de valoriser les métiers de l'enseignement qui n'attirent pas les étudiants brillants ? Enfin, comment est-il possible que des générations entières dans certains de ces pays continuent à vivre des années blanches.<sup>137</sup> ? Il est désormais admis que les plus grands "cerveaux" africains préfèrent vivre dans les pays occidentaux où leurs compétences sont reconnues à leur juste valeur. Pourquoi, ne peuvent-ils pas retourner chez eux ? Faut-il mettre en place des dispositifs pour les y encourager et constituer de véritables corps de « *volontaires du développement africain* » ? Pour ces derniers, il s'agit de renoncer à des salaires mirobolants pour travailler dans leur pays d'origine dans le cadre d'une sorte de volontariat.

La question des transferts de fonds par les migrants travaillant dans les pays développés mérite d'être explorée. Avec l'avènement de la notion de co-développement, se développe aujourd'hui une véritable prise de conscience de la part des africains, des ONG mais aussi des Etats. Si la France a son propre Ambassadeur chargé du co-développement, les Etats africains qui considèrent la « *Diaspora* » comme la 6<sup>ème</sup> région créent des ministères de la diaspora et du co-développement.<sup>138</sup>

La France s'organise à cet effet. Selon le décret n° 2007-999 du 31 mai 2007 relatif aux attributions du ministre de l'immigration, de l'intégration, de l'identité nationale et du co-développement, ce nouveau ministère est chargé de la politique de co-développement en liaison avec le ministère des affaires étrangères et européennes et le ministère de l'économie, des finances et de l'emploi. Il est mis à contribution pour la définition et la mise en œuvre des autres politiques de coopération et d'APD qui contribuent au contrôle des migrations.

Le co-développement<sup>139</sup> pourrait être une solution aux flux migratoires actuels, notamment en incitant la diaspora africaine vivant dans des pays développés à financer le

<sup>134</sup> Il s'agit du prix au producteur garanti par l'Etat. Voir PLIHON 2004.

<sup>135</sup> Dans les années soixante, un modeste producteur pouvait s'offrir le luxe d'acquérir un véhicule d'une certaine classe. Aujourd'hui, il n'aura même pas les moyens de s'acheter une mobylette.

<sup>136</sup> Le taux d'illettrés reste singulièrement tragique.

<sup>137</sup> Depuis la fin des années 80, les jeunes Centrafricains ont connu des années blanches (les établissements scolaires sont fermés) dues à des successions de grèves et de périodes d'instabilité politique.

<sup>138</sup> Le terme utilisé en Centrafrique par le ministère des Centrafricains à l'étranger.

<sup>139</sup> En la personne de Brice HORTEFEUX puis d'Eric BESSON, le gouvernement français a lancé en 2007, le Ministère de l'immigration, de l'Intégration, de l'Identité Nationale et du Développement Solidaire. Ce Ministère privilégie dans un contexte européen (5<sup>ème</sup> engagement du Pacte européen sur

développement de leur pays d'origine par des flux de transferts de fonds. En France, les statistiques montrent que le montant de ces transferts effectués par des « *volontaires migrants solidaires* » est presque équivalent à l'APD - de l'ordre de 8 milliards d'euros. Ils concernent surtout certaines nationalités comme les maliens, les sénégalais et les comoriens qui développent en leur sein des réseaux de paiement informel digne des « *Western Union* » et des « *MoneyGram* » avec des montants parfois élevés et des rémunérations moindres.

Face aux menaces mondiales concernant notamment le commerce international et le prix des matières premières, l'intégration devient une solution pour les PMA africains dans la mesure où elle les conduit à mieux se défendre et à exprimer des revendications plus solidaires face aux pays riches. Au début des années 2000, le triomphe du modèle de l'Union Européenne a été pris comme exemple par beaucoup de pays africains pour rénover des institutions existantes comme la CEMAC, l'UEMOA, l'OUA, etc.

En termes d'instruments de financement, le microcrédit - bien connu des villageois africains et mieux maîtrisé par les établissements de financement - est-il en mesure de porter le développement des pays africains ? Le prix Nobel de la paix décerné à Muhammad YUNUS est une reconnaissance symbolique de la capacité du système à aider à lutter efficacement contre le sous-développement. Sur ce sujet se pose un problème de cible en Afrique, que la Banque Mondiale aussi bien que la BAD explorent depuis quelques années. Les petites entreprises qui constituent la majorité des entreprises du secteur privé dans les PMA n'accèdent pas facilement au système de financement bancaire classique qui pratique par ailleurs des taux d'intérêt extrêmement élevés du fait de leurs niveaux de risque. Il en découle que les nouvelles formes de microcrédit sont de bonnes alternatives au financement de ces entreprises.<sup>140</sup>

Au-delà des systèmes de microcrédit portés par de grandes ONG, à l'exemple d'Oikocredit et du Comité Catholique contre la Faim et pour le Développement, les villageois s'organisent en tontines et en d'autres formes de collecte de fonds propres solidaires, pour le financement de leurs projets.<sup>141</sup> La réalisation d'importants projets de forage dans de nombreux villages de pays d'Afrique de l'Ouest en est une bonne illustration notamment dans les projets gérés avec l'association "Eau Vive" qui est la plus grande ONG française dans le domaine de l'eau. Des comités de gestion constitués de volontaires sont ensuite créés pour commercialiser l'eau dans les villages et assurer le service de la dette. Le financement par les systèmes de microcrédit concerne également l'insertion d'entités morales ou physiques dépassées par les fortes

---

l'immigration et l'asile), une politique de développement solidaire s'appuyant sur l'aide publique au développement qui contribue à une meilleure gestion des flux migratoires. Il s'agit de mettre en avant un objectif de réduction de la pauvreté dans les régions d'émigration afin de limiter les flux migratoires dans les états d'origine. Certains hommes politiques résumant la situation en ces termes : « *La France ne peut pas accueillir toute la misère du monde ?* ». Pour certains, elle le doit et pour d'autres, non. Dans tous les cas, des accords de gestion concertée des flux migratoires et de développement solidaire vont être mis en place avec les pays concernés d'ici à 2012 sur la base d'un intérêt commun allant dans le sens de la stimulation du secteur privé et de l'appel des diasporas. Un financement d'environ 30 millions d'euros a été engagé et cent millions d'euros supplémentaires sur la période 2009-2011. Le co-développement conduit les migrants à promouvoir l'APD de leur pays d'origine notamment par l'appui financier à des initiatives dans leur pays d'origine, l'incitation à l'investissement dans le cadre d'un retour ou non et la mobilisation de compétences des migrants. Des projets communs entre des jeunes issus de l'immigration et ceux des pays d'origine sont enfin de nature à favoriser les flux migratoires. Neuf accords ont été signés avec le Sénégal, le Gabon, la République du Congo, le Bénin, la Tunisie, l'Île Maurice et le Cap-Vert, le Burkina-Faso et le Cameroun au 31 mai 2009.

<sup>140</sup>Voir TCHANKAM (2005).

<sup>141</sup> Voir plus loin, le développement consacré à la participation des acteurs et l'épargne solidaire.

contraintes d'un système de financement officiel. Des résultats d'étude montrent qu'une très forte majorité des habitants des PMA n'ont pas accès au dispositif légal de financement.

## 2.5. Cadres juridique et judiciaire et institutions internationales

Les Etats africains PMA doivent absolument dérouler la première étape d'avancée vers la bonne gouvernance par l'adoption de réformes. La BAD différencie trois principaux volets :

- la réforme juridique pour un Etat de droit ;
- la réforme judiciaire pour des institutions autonomes ;
- un cadre juridique pour le développement du secteur privé.

Suivant le cadre d'analyse du volet juridique, la gouvernance édictée par la BAD, quelques enseignements méritent d'être tirés eu égard à la politique de développement en Afrique, permettant de prendre en compte la notion de volontariat. La responsabilisation liée à la volonté d'une efficacité des administrations et de fixation de revenus africains doit permettre de faire revivre un espoir pour tous les habitants, candidats potentiels au volontariat. Pour qualifier son pays, un ancien premier ministre Centrafricain a déclaré à la presse internationale : « *L'Etat n'existe plus dans ce pays depuis des années* »<sup>142</sup>. Ceci signifie que l'Etat doit être ou redevenir « *respecté et respectable* » pour utiliser les propos tenus par un Chef d'Etat africain lors de l'ouverture du 7<sup>ème</sup> forum africain sur la gouvernance organisé par le PNUD et la Commission économique des Nations unies pour l'Afrique (CEA). C'est une condition *sine qua non*.

Le meilleur symbole de la bonne gouvernance serait selon les juristes.<sup>143</sup>, l'existence de l'Etat de droit. S'il est souvent admis « *qu'à force de faire des lois, on finit par tuer la loi* ». Le Centrafrique se caractérise par un arsenal législatif pléthorique allant de la constitution, des structures (assemblée nationale, sénat, cour constitutionnelle, haut conseil de la communication, haut conseil de la régulation, etc.), à l'adoption de lois spécialisées dans tous les domaines faisant référence aux modèles occidentaux. Il n'est pas très surprenant que la plupart des grands intellectuels de cet Etat soient des juristes auxquels des statuts spéciaux sont octroyés en termes de rémunération mais aussi d'avantages en nature. Ils peuvent être une bonne source du « *volontariat juridique à visage humain* » car ce sont les corps les mieux organisés et les plus solidaires. Malheureusement, beaucoup d'entre eux qui pourraient faire de bons enseignants-chercheurs et former ainsi de brillants magistrats préfèrent travailler dans les ministères comme hauts fonctionnaires ou bien dans leur propre cabinet en profession libérale.

En réalité, on observe que l'existence d'un régime démocratique consacré par une constitution et des élections n'est pas toujours suffisante. Le Centrafrique qui a passé cette phase, s'est retrouvé avec une opposition faible dont certains membres ont changé de camp profitant d'une ouverture large, afin de s'intégrer dans une mouvance présidentielle. Ce faisant, le manque de culture démocratique est un handicap qui peut être le fait de son histoire. Parlant de cadres juridiques propices à un secteur privé concurrentiel et à une lutte efficace contre la corruption, maints Etats africains, les plus démocratiques inclus, se sont déclarés, à un moment donné, fonctionner avec un dispositif anti-corruption. Dans la plupart des cas, ces « *dispositifs*

<sup>142</sup> Un des ministres est allé plus loin, en déclarant que « *L'Etat est en faillite* » parlant des caisses constamment vides du Trésor Public. Pour une littérature sur la faillite de l'Etat et la corruption, voir POURTIER (2008) et TREFON (2007)

<sup>143</sup> Dans ces PMA, le nombre de Docteurs en droit, en particulier en droit public, est relativement important. Beaucoup d'entre eux en provenance de pays africains francophones sont issus de quelques grandes universités françaises (Bordeaux, Orléans, Montpellier et Paris-Sorbonne). C'est le cas en Centrafrique où ils occupent les plus hautes fonctions de l'Etat.

*juridiques volontaires* » existent mais ne sont pas opérationnels, constat que l'on peut lire dans le rapport annuel de la Transparency International (1993-2007) qui pointe du doigt certains Etats.

### 3. Discussion

#### 3.1. Le système de volontariat international

Nombreuses parmi les associations membres de la plateforme Clong Volontariat (2001) ou d'autres structures ont adhéré à une charte des associations de volontariat de solidarité internationale qui les engage à mettre en œuvre et à défendre des principes de base. Les chantiers de bénévoles internationaux sont des pistes également intéressantes pour permettre à de jeunes volontaires de participer :

- à des travaux de construction d'écoles, de maisons de jeunes, de terrains de sport ou de dispensaires (éducation et santé) ;
- à des projets de développement de reboisement ou de forage (développement local et de proximité) ;
- à des actions culturelles d'apprentissage de langues et de matières scientifiques.

En dépit de ces quelques exemples, il n'existe pas de statistiques précises sur toutes les différentes formes de volontariat définies dans cette étude, à l'exception du Service Volontaire Européen (SVE), du Volontariat International en Entreprise (VIE) ou en Administration (VIA) et du Congé de Solidarité Internationale (CSI). Les formes élaborées telles que le volontariat d'engagement dans une ONG ne sauraient être mesurées.

Quelles que soient les formes de volontariat, les statistiques disponibles en France sont rassurantes quant aux possibilités de croissance des activités de volontariat. En 2007, 5050 départs (80% VIE (entreprise), 20% VIA (administration) ; 88% ont un niveau BAC+5 ou plus ; 42% partent en Europe, 22% en Asie-Océanie, 15% en Amérique du Nord, 12% en Afrique, 5% en Amérique latine et 4% en Proche et Moyen-Orient (Source : CIVI 2008).

Selon le FONJEP (Fond de coopération de la Jeunesse et de l'Education Populaire), chaque année, le VSI permet à plus de 2.000 personnes de se mobiliser pour la solidarité internationale via des associations agréées par le Ministère des Affaires Etrangères (CNVA 2003, Ministère de la coopération 1995). Les données montrent que de plus en plus de femmes s'engagent dans cette forme de volontariat. 46% des VSI ont moins de 29 ans et 35% d'entre eux ont un diplôme de Bac+5 ; 52% d'entre eux enfin font leur service en Afrique Subsaharienne avec 2% seulement pour des missions de coordination et d'administration et 18% pour des tâches d'enseignement.

Malgré les plus de 5.000 volontaires internationaux retenus chaque année pour des destinations étrangères sur tous les continents, des progrès sont à faire ; même si l'on peut considérer que ce chiffre est raisonnable par rapport au passé et aux nouvelles dispositions légales. Cependant, quand on le compare aux statistiques américaines, il reste beaucoup à faire. Par exemple, l'organisation Peace Corps recrute chaque année près de 8.000 volontaires à

l'international. Depuis 1961, les 195.000 volontaires<sup>144</sup> jeunes ou vieux de Peace Corps ont servi dans 139 pays sur tous les continents en travaillant avec des réseaux locaux sur des projets d'éducation, de jeunesse, de communauté villageoise, d'environnement, de santé, de système d'information, etc.

Au regard de ces analyses, la question est de savoir comment développer une politique plus affirmée en matière de volontariat national et international en considérant tout particulièrement les jeunes diplômés présents et à venir aux niveaux Master.

Pour information, « en 2001, 48 % de la génération des sortants de formation initiale quittent l'enseignement supérieur, ce qui représente environ 368.000 jeunes. Parmi eux, 74.000 sont titulaires d'un troisième cycle universitaire ou sont issus d'une grande école<sup>145</sup>. 73.000 sortent d'un deuxième cycle (y compris d'une première année d'IUFM). Mais la majorité des sortants quittent l'enseignement supérieur en dessous de la licence. 93.000 sont diplômés d'une formation professionnelle courte en STS ou IUT, auxquels s'ajoutent près de 43.000 jeunes diplômés de différentes formations de niveau bac+2. Enfin, environ 84.000 jeunes sont sortis de l'enseignement supérieur en 2001 après un échec à un diplôme de niveau bac+2, soit 25 % des sortants de l'enseignement supérieur. Ils sont majoritairement issus d'un premier cycle universitaire (54.200). Mais plus de 30.000 ont été dans une situation d'échec dans une filière professionnalisée de l'enseignement supérieur (des BTS et dans une moindre mesure des DUT) »<sup>146</sup>.

De plus en plus d'étudiants Master terminent leurs études en consacrant au moins une année supplémentaire pour faire des stages longs rémunérés. Pendant cette période, ils sont généralement considérés comme des salariés et prennent la place d'autres sans emplois inscrits sur la liste des chômeurs. Plus, ils iront dans un programme de volontariat, une année avant d'être diplômé ou juste à la fin de leur formation, plus cela les écartera du marché de l'emploi. Ceci jouera sur le taux de chômage.

Les tendances actuelles sont assurément favorables au développement du volontariat en France. D'après l'enquête TNS Sofres-Logica commandée par le Monde Campus (octobre 2008)<sup>147</sup> auprès d'un échantillon national de 900 jeunes diplômés (2007 et 2008) d'écoles d'ingénieurs, de commerces ou d'universités diplômés Bac+5, les jeunes diplômés expriment des craintes relatives à la manière dont évolue le monde :

<sup>144</sup>Dont 60.000 dans 44 Etats africains. En 2006, c'est 2.801 volontaires qui se sont engagés dans 25 pays africains.

<sup>145</sup>Source : Céreq, enquête « Génération 2001 ».

\* sont inclus les jeunes sortis en 2001 non diplômés de DEUG, BTS ou DUT mais qui par ailleurs ont précédemment obtenu un autre diplôme du supérieur.

Y compris

- Ecoles ingénieurs : 17.700 ;
- Doctorat diplômés (dont secteur de la Santé) : 14.400 ;
- Ecoles de commerce et autres écoles bac+4, bac+5 : 16.200 ;
- Maîtrises diplômés (y. c. bac+5 non diplômés) : 26.000 ;
- Maîtrises diplômés (y. c. bac+5 non diplômés) : 26.000 ;
- Licences diplômés (y. c. maîtrises non diplômés) : 23.700.

<sup>146</sup>Voir [www.cereq.fr/pdf/NEF21enligne.pdf](http://www.cereq.fr/pdf/NEF21enligne.pdf).

<sup>147</sup>Par CAWI Computer Assisted Web Interview.

- à 64% en ce qui concerne, la dégradation de l'environnement ;
- à 40% s'agissant de solidarité entre les individus et les peuples ;
- à 35% pour l'accroissement des inégalités entre pays riches et pauvres et la montée de l'individualisme.

Lors de sa 9<sup>ème</sup> et dernière réunion du 5 juin 2009, le Comité Interministériel de la Coopération Internationale et du Développement (CICID)<sup>148</sup> a réaffirmé cette vision du monde et a décidé de tripler le montant des fonds alloués au financement du volontariat à l'échéance 2012<sup>149</sup>, au moment même où ce thème d'actualité fait couler beaucoup d'encre tant au niveau de la presse que des conférences nationales et internationales. Cependant, la question de la mise en place d'un nouveau dispositif de gestion n'a pas été résolue.

Il reste cependant des handicaps au volontariat international. Assez souvent, la famille et les amis ont des réflexes différents : respecter la décision du volontaire et le soutenir avec fierté ou refuser et mettre en doute son idée. Le départ du volontaire à l'étranger est souvent vécu comme un risque pour les parents qui ont parfois mobilisé beaucoup de moyens pour éduquer et scolariser leur enfant prétextant qu'on ne peut rien tirer d'une telle expérience. Ils disent de temps en temps que le volontaire devrait travailler à améliorer son pays plutôt que de partir aider des pays en voie de développement. Selon John F. KENNEDY, Président des Etats-Unis, ex héros de guerre américain et encore sénateur au début des années 60, « *le volontaire doit servir son pays avec fierté, en défendant la cause de la paix en vivant et en travaillant dans les pays en voie de développement* ». C'est à partir de cette inspiration que le gouvernement fédéral a commencé à s'intéresser et à soutenir toutes les actions en faveur de la paix et de la coopération dans le monde.

Ainsi, le volontariat serait un bon canal de transmission d'une politique de développement durable. En conséquence, les organisations du système des Nations Unies, les Institutions de Bretton Woods et les Banques de développement doivent mettre en place des structures permettant de favoriser un volontariat international vers les PMA. Les pays développés et en particulier ceux du G8 doivent ainsi adopter des lois et développer des accords nationaux et internationaux afin d'augmenter leur capacité à augmenter le nombre de volontaires vers les PMA qui reste encore faibles. Pour ce faire, ils doivent changer les mentalités et leurs visions de la lutte contre la pauvreté à un moment où l'APD est en diminution.

---

<sup>148</sup>Voir [www.gouvernement.fr/presse/les-principales-conclusions-du-comite-interministeriel-de-la-cooperation-internationale-et-du](http://www.gouvernement.fr/presse/les-principales-conclusions-du-comite-interministeriel-de-la-cooperation-internationale-et-du).

<sup>149</sup>Le Comité Interministériel d'Aide au Développement est devenu CICID par le décret n° 98-66 du 4 février 1998. Ce dernier est présidé par le Premier ministre et composé des 12 ministres concernés par les questions de développement et un représentant du Chef de l'Etat. Dans la différenciation de ses partenariats (pays pauvres prioritaires, pays à revenu intermédiaire, pays émergents à enjeux globaux, pays en crise ou en sortie de crise) au titre de sa politique de coopération liée la Zone de solidarité prioritaire (ZSP), la catégorie des pays pauvres prioritaires correspondent essentiellement à 14 PMA africains (Bénin, Burkina Faso, Comores, Ghana, Guinée Conakry, Madagascar, Mali, Mauritanie, Niger, République Démocratique du Congo, République Centrafricaine, Sénégal, Tchad, Togo). Créé en février 1999, le haut Conseil de la Coopération Internationale composé de personnalités politiques et de représentants de la société civile a pour mission de donner des avis consultatifs au MAE sur les questions d'aide au développement. Cependant, il a été dissout en Mars 2008. Il sera remplacé par une autre structure.

### 3.2. Faire évoluer les structures de contrôle pour une meilleure transparence financière

S'agissant de la transparence financière, la question est de savoir comment s'assurer d'un cadre de concurrence appliquant strictement les procédures d'appel d'offres des marchés. Il est évident qu'on ne peut pas empêcher les entreprises en situation de monopole de continuer de vivre. La faiblesse du secteur privé dans le domaine des PME-PMI en Centrafrique ne permet pas de renforcer des situations de monopole qui perdurent. C'est le cas de beaucoup d'entreprises qui ne satisfont pas aux conditions de candidature à des appels d'offres ; ces exigences impliquant souvent d'avoir des comptes bancaires sains, des capitaux disponibles et une historique de croissance financière. Une des solutions possibles est d'ouvrir certains marchés uniquement à ces entreprises comme cela se fait dans certains pays et de pratiquer un renforcement des subventions et des soutiens des banques de développement. Cependant, le problème de la bonne gouvernance demeure : comment faut-il rendre rentables ces affaires ?

Une meilleure transparence est très importante pour rendre crédibles les politiques nationales et en assurer la diffusion. Pour ce faire, chaque Etat PMA doit compter sur *"l'homme"* qui devrait être placé au centre des ces actions. Les comptables publics, les douaniers, les agents de l'administration fiscale et les employés du Trésor Public doivent faire preuve d'un plus grand volontariat aux dépens d'une attitude des pouvoirs publics qui tendrait à imposer des pratiques relatives à des sanctions civiles ou pénales. La transparence doit être ou devenir une valeur partagée par tous et affirmée par les Etats en tant que telle qui doivent mettre en place un mécanisme de protection des comptables et des professionnels qui s'adonneraient aux bonnes pratiques. Cette notion doit entrer dans la culture de gestion. Les principes de la comptabilité publique doivent aller progressivement vers des principes de comptabilité privée comme c'est déjà le cas dans les pays développés.

La question généralement posée en matière de lutte contre la corruption est celle de savoir si en situation de suspicion ou de faute avérée, il faut sanctionner sévèrement les pays coupables de telles pratiques, punissant en même temps les bénéficiaires malheureux de ces financements ou bien s'il faut s'attaquer de manière volontariste à la racine du mal qui est le manque de transparence financière ? En revanche, le renforcement du dispositif de lutte contre la corruption au niveau international permettrait de mettre une pression sur les Etats et leurs dirigeants qui viendraient à être soupçonnés.

Les statistiques montrent clairement que non seulement, il manque des comptables qualifiés à tous les niveaux quantitatifs et qualitatifs, mais qu'en plus la situation empire de jour en jour. Selon la Conférence des Nations Unies pour le Commerce et le Développement (CNUCED), on ne peut envisager un développement durable sans un système comptable transparent et efficient. Ce n'est donc pas fortuit si la Chine vient d'adopter récemment, comme l'Europe l'a fait en 2002, tout le référentiel des normes comptables internationales - IFRS -, à la grande satisfaction du Comité International des Normes Comptables (IASB).

Des pays du G8 voient là une volonté de respecter les règles du libéralisme et de la mondialisation soi-disant "positive". Si en définitive, la comptabilité est aussi importante pour la lutte contre la corruption, on pourrait se poser la question de savoir pourquoi la notion de bonne gouvernance a occulté la discipline comptable, en affirmant davantage la notion de droit et de démocratie ? Les comptables du secteur privé des PMA doivent devenir plus "volontaires" et disponibles pour la cause du développement.

### 3.3. Des mécanismes de financement alternatifs entre le microcrédit et l'épargne solidaire.

En ce qui concerne, la mise en œuvre d'un volontariat dans le développement de systèmes alternatifs de financement du développement, il y a lieu de s'appuyer sur des formes d'épargne solidaire et des systèmes de microcrédits. Les ONG qui se développent de plus en plus dans les PMA cherchent à favoriser ou à mettre à la disposition d'entrepreneurs n'ayant pas accès au système de financement normal, des fonds solidaires. Leurs objectifs étant aussi de faire du rendement, quand bien même serait-il faible. Dans le cas contraire, elles sont amenées à disparaître.

A partir de là, elles font de l'accompagnement avec les personnes qui accèdent à leur financement pour les aider à bien le gérer. Pour augmenter leurs encours, ces ONG n'hésitent plus à aller recruter des dirigeants formés aux concepts de développement durable dans les plus grandes écoles et meilleures universités. Cette tendance devra se poursuivre dans la mesure où de plus en plus d'étudiants deviennent conscients de la nécessité de lutter contre la pauvreté notamment en endossant la fonction officielle ou officieuse du volontaire international solidaire. Leur contrepartie est d'accepter en guise de contribution, des rémunérations bien plus faibles que celles du secteur classique du marché du travail.

Les cibles privilégiées par ces formes de financement du microcrédit dans les PMA, devraient être, dans le meilleur des cas pour être digne de la logique de la solidarité, les femmes et les jeunes qui ont toujours été écartés des processus de financement, considérés comme des acteurs à risque. De récentes études et la restitution de travaux et d'expérience de la BAD montrent nettement que la généralisation, en priorité des femmes et des jeunes entrepreneurs, dans le dispositif de développement aura comme résultat de faire croître les PIB nationaux de ces pays. Cette idée des microcrédits est assez proche de celle de l'épargne solidaire qui est en train de s'étendre dans les pays développés.

Ces pays s'investissent de plus en plus dans des politiques de communication plus importantes pour encourager des formes de placement solidaires vers le financement de projets au niveau local mais aussi au niveau des PMA. Depuis quelques années, des fonds placés dans des instruments financiers robustes apparaissent subséquemment comme une voie de développement de l'Épargne Solidaire. En France, 235 millions d'euros ont été versés aux acteurs de la finance solidaire et 3,6 millions d'euros distribués sous forme de dons à des ONG ; l'encours des fonds placés est supérieur à un milliard d'Euros.

L'épargne solidaire pourrait être une forme de participation efficace relevant directement du volontariat. La notion d'épargne qui signifie au sens des Keynésiens, sacrifier une consommation immédiate pour espérer obtenir des avantages futurs relativement plus importants est bien compréhensible. En revanche, lorsqu'on associe le concept de solidarité à l'épargne, le praticien aura plutôt tendance, dans un premier temps, à être perturbé voire frustré. Si la maxime précédemment énoncée est exacte, cela signifierait que contrairement à ce que l'on pourrait imaginer, l'Épargne Solidaire relèverait bel et bien d'une logique d'optimisation puisque par ailleurs on ne nous dit pas que les épargnants solidaires sont des philanthropes qui placeraient leurs fonds forcément à perte dans des projets contribuant entre guillemets à un développement équitable et durable de proximité. En fin de compte, un projet, une entreprise ou une organisation à but lucratif doit produire plus de richesses qu'il n'en consomme. Dans le cas contraire, il est appelé à faire faillite, c'est-à-dire à disparaître. Mais comment admettre malgré tout du côté de la morale que l'idée formulée de manière triviale et populaire « *de faire du fric*



avec du fric par le fric » puisse devenir acceptable lorsqu'on l'intègre dans une optique de solidarité.

Une politique des microcrédits adossée à un véritable soutien des pouvoirs publics et des institutions du système des Nations Unies qui interviennent déjà sur ce terrain pourrait ouvrir l'épargne solidaire à une certaine échelle à l'international pour toucher plus de pays pauvres. En effet, l'épargne solidaire peut jouer un rôle permettant de discipliner les chefs de projets, les entrepreneurs et plus généralement les dirigeants des entreprises dans les PMA car ils doivent, dans ce schéma de pensée, « rendre compte » de l'utilisation des fonds empruntés tout en aidant les entreprises de ces pays à accéder à des fonds « bon marché ».

En complément de ces dispositifs, le co-développement qui tente de collecter des moyens financiers dans les pays développés est une voie possible de financement solidaire avec des incitations fiscales. A partir des transferts d'argent vers les pays d'origine pouvant dépasser le montant global de l'APD, l'épargne des migrants - généralement importante - doit contribuer à la mise en œuvre de projets de développement dans leur pays d'origine. « L'épargne co-développement » créée en 2006 avec comme objectif de collecter l'épargne de certains ressortissants étrangers en France s'appuie sur une aide de l'Etat pouvant prendre la forme d'un avantage fiscal ou d'une bonification d'intérêt et ce, sur les résolutions des réseaux bancaires. Ces produits sont affectés au financement d'actions de développement.

Depuis le 1er janvier 2009, les ressortissants de 50 pays en développement, titulaires d'une carte de séjour avec autorisation de travail bénéficient d'une réduction d'impôt sur le revenu égale à 40 % du montant des sommes effectivement versées entre le 1<sup>er</sup> janvier 2009 et le 31 décembre 2011 sur un compte épargne co-développement. Ces sommes sont retenues dans la limite annuelle de 25 % du revenu net global et de 20 000 €. L'avantage est définitivement acquis lorsque l'épargne constituée est investie dans un projet éligible sinon les retraits du compte d'épargne co-développement sont taxés. Un accord sur la distribution de ce produit a été mis au point entre l'Etat et les établissements du Groupe Caisses d'épargnes en septembre 2007 et un autre a été conclut en 2008 avec l'Union tunisienne de banques ([www.utbbank.fr](http://www.utbbank.fr)).

Conformément à la loi du 20 novembre 2007 relative à la maîtrise de l'immigration, à l'intégration et à l'asile, « le livret d'épargne pour le co-développement » complète le dispositif de l'épargne co-développement. « Une prime d'épargne » est versée au titulaire du livret ayant contracté un prêt pour financer des investissements dans les pays signataires d'un accord (voir décret du 28 juin 2008).

Inversement, le volontariat national dans les PMA doit surtout émaner des catégories les plus vulnérables, tels les femmes et les jeunes très touchés par le chômage surtout en ce qui concerne les non diplômés. Il ressemble plus à un volontariat de solidarité. Ces PMA doivent mettre en place des dispositifs pour faciliter leurs accessions à des financements au travers de la création de fonds publics et privés.

### ***3.4. Marchés financiers internationaux et organismes de financement international***

En termes de questionnement en matière de marchés financiers, le poids des conséquences des crises financières sur les PMA doit être atténué par des conventions plus strictes entre les pays développés. L'extension de la crise des « subprimes » menace ces pays et des dispositions doivent être prises par le groupe des G8 notamment au niveau du FMI et de la Banque

Mondiale.<sup>150</sup> Il n'est pas juste qu'au nom de la concurrence, des paysans très pauvres continuent de produire des matières premières qui ne profitent qu'aux autres Etats développés. L'avènement des produits du commerce équitable est une initiative qui vise à prolonger et à communiquer davantage aux « *consommateurs solidaires volontaires* » qui par leur geste encouragent les paysans du Sud à continuer de faire leur métier. A l'image de la proposition de l'ex-président français Jacques CHIRAC, concernant la taxe sur les billets d'avion pour financer le développement des pays pauvres, une fiscalité internationale pourrait peut-être être une piste.

Le cadre de la bonne gouvernance de la BAD appliquée aux PMA est comparable aux schémas développés par le PNUD, le FMI et la Banque Mondiale. Après chaque visite, le pays est souvent félicité par le biais de communiqués.<sup>151</sup> qui louent les efforts réalisés. Mais, il ne suffit pas toujours de faire des progrès pour pouvoir accéder à des fonds. Ces institutions sont intransigeantes vis-à-vis de la contrainte d'orthodoxie financière et il arrive parfois que malgré d'énormes sacrifices, le pays qui espère obtenir un financement ne reçoive rien *in fine*, pénalisé par un événement, comme une grève ou des protestations de l'opposition politique, mis sous les feux des projecteurs.

Il est patent qu'il existe un traitement différencié : certains pays dont la situation économique est catastrophique, obtiennent toujours des financements.<sup>152</sup> Un pays comme les Etats-Unis qui détiennent 17,13% des droits de vote.<sup>153</sup> au FMI, peut avec son droit de veto.<sup>154</sup>, s'opposer radicalement à l'accession à des fonds du FMI d'un pays n'appartenant pas à une forte alliance. De même que d'autres pays comme la France avec ses 4,96% des droits de vote, l'Allemagne avec ses 6% des droits de vote, le Royaume Uni avec ses 4,96% des droits de vote, le Japon avec ses 6,14% des droits de vote peuvent également exercer une forte pression (négative ou positive) à travers leurs représentants au Conseil d'Administration de cette institution. Ce système présente des anomalies et ne permet pas de prendre en compte le poids économique de certains Etats. Il y a donc une sous-représentativité de certains Etats. C'est notamment le cas de la Chine qui ne dispose que de 2,94% des droits de vote. Le nouveau responsable français du FMI s'est récemment engagé à traiter le problème.

D'autres règles consensuelles ont été pratiquées et continuent de guider la pratique actuelle. Dans le milieu francophone, on a effectivement parlé de la « *déclaration d'Abidjan* » ou de la « *doctrine Ballardur* » qui exige d'un pays aidé par la France de satisfaire aux conditionnalités du FMI au préalable avant de pouvoir envisager certains financements de type bilatéraux. Par ailleurs, de nombreux facteurs externes comme les travers de la bureaucratie peuvent entrer en ligne de compte. Des aléas administratifs peuvent également être à l'origine de disfonctionnements dans le versement d'un financement. Ce fut notamment le cas pour le Centrafrique : le haut fonctionnaire d'une grande institution financière en charge du versement des fonds alloués est tombé malade ; en son absence le dossier est resté en souffrance et à son

---

<sup>150</sup> « *Après avoir frappé d'abord les pays avancés puis les pays émergents, la crise financière mondiale touche aujourd'hui, dans une troisième vague, les pays les plus pauvres et les plus vulnérables du monde... Cela remet en question les progrès considérables accomplis par de nombreux pays à faible revenu au cours de la décennie écoulée, qui ont rehaussé leur croissance économique, fait reculer la pauvreté et sont parvenus à une plus grande stabilité politique. J'exhorte les bailleurs de fonds à se montrer à la hauteur de l'enjeu en apportant les financements nécessaires pour préserver cet acquis obtenu au prix de tant d'efforts et empêcher une crise humanitaire* » (FMI 2009).

<sup>151</sup> Voir les revues faites par le FMI sur le Centrafrique et sur certains PMA (voir [www.imf.org](http://www.imf.org)).

<sup>152</sup> Car leurs défaillances seront lourdes de conséquences politiques ou financières.

<sup>153</sup> Source : Rapport du FMI, 2005.

<sup>154</sup> Globalement, les critères de décisions sont faussés car les décisions sont prises ailleurs.

retour la date de versement était dépassée ! Du coté du pays demandeur, il arrive également que des fonctionnaires en charge d'un dossier de demande de financement important communiquent sciemment la candidature ou les dossiers de leur pays aux institutions financières concernées juste après la date limite.<sup>155</sup>

Les dispositifs à la fois administratifs - au niveau des procédures d'accès à des financements et exécutifs au niveau des prises de décision - présentent des lacunes qui jouent le rôle de frein pour ces pays africains même si, à la faveur de la crise financière, de nouvelles offres de produits financiers ont été mises en place.

Plus globalement, conséquence de la crise financière, le sommet du G20 qui s'est tenu début avril 2009 à Londres, a clairement entériné une volonté des politiques d'aller vers une réforme sévère du système monétaire et financier mondial. SAPIR (2008, p. 105-106) évoque l'hypothèse de la dissolution du FMI avec la création d'une Banque centrale des Nations Unies et celle, alternative, de l'émergence de banques centrales régionales regroupant des zones géopolitiques. Dans ce dernier cas, les zones africaines et du Moyen Orient risquent de ne pas être intégrées ou d'être forcées à se rattacher à d'autres zones. Une question se pose : quelle sera la place accordée au financement de l'économie des pays les plus pauvres ?

### 3.5. Pour un volontariat au service du développement durable

Reprenant les hypothèses formulées précédemment (1.6), et au vu des arguments développés tout au long de cette étude, il nous est permis d'envisager quelques prescriptions.

Concernant *l'hypothèse 1*, il faut montrer que le volontariat est effectivement une stratégie de gestion optimale qui engendre *ex-ante* des profits à des acteurs ayant des valeurs qui rentrent dans le cadre de la problématique du développement durable. Les volontaires provenant des sphères nationales ou internationales agissent dans une optique bien précise. Pour les premiers (les nationaux), il s'agit d'apporter leur pierre à l'édifice pour le développement tout en espérant que la convergence de telles attitudes dans leur pays d'origine puisse faire monter le revenu national brut et par conséquent le revenu de chaque habitant. Dans ce cas de figure, il est clair que l'objectif à court terme est de maximiser une utilité. L'adoption de cette hypothèse, signifie que chaque Etat doit mettre en œuvre un dispositif pour l'intégrer et le rendre compatible à sa culture. Pour les seconds (les internationaux), le volontariat de solidarité internationale apparaît comme une étape indispensable dans un parcours professionnel ambitieux.

S'agissant de *l'hypothèse 2*, Le volontariat permet, sans conteste, de mobiliser des ressources énormes à mettre à la disposition du développement durable des PMA africains. Lorsqu'on accole le concept de volontariat à l'épargne notamment en parlant de la notion de volontariat solidaire introduit dans ce papier, cela peut plutôt avoir tendance à conduire, dans un premier temps, à une perturbation voire à une frustration. Le volontaire est en quelque sorte celui qui renonce pendant une certaine durée à un revenu partiel ou total susceptible d'être consommé immédiatement ou placé en épargne.

---

<sup>155</sup> On a vu un dossier en Centrafrique où un haut fonctionnaire, dont la compétence n'est pas à mettre en cause, a attendu la dernière minute pour envoyer un dossier de demande de financement à la Commission Européenne. Mais à cause d'un fax qui ne fonctionnait pas, le dossier a été faxé un jour après la date de clôture ; ce dossier portant sur des sommes importantes ne sera pas traité au cours de l'année en question. Le haut fonctionnaire ne sera même pas sanctionné par le gouvernement ou son responsable hiérarchique qui ne s'est probablement pas rendu compte de cette erreur.

Il en résulte dans tous les cas que *l'hypothèse 3* suppose une information des populations dans un le but de créer un « *marché national et international du volontariat* ». Dans cet esprit, de nombreuses fédérations ou plateformes d'ONG cherchent à développer une centralisation des actions dans ce domaine mais malheureusement la pression de certains intérêts l'interdit. Si on admet que le volontariat relève d'une stratégie d'optimisation des intérêts à moyen et long terme des individus et des organisations à but lucratif ou non, il est plus que nécessaire que les autres acteurs n'ayant pas consommé leur adhésion au précepte de volontariat puissent être informés ; informés dans le sens où ils doivent comprendre que leur engagement dans le présent est rentable dans le futur. Il s'agit d'une sorte d'épargne virtuelle.

Par leur légitimité, les institutions du système des Nations Unies et les institutions financières internationales sont les principaux prescripteurs capables de susciter une forte dynamique du volontariat. Des efforts et des réformes ont été faits au sein de ces organisations internationales notamment avec les UN volunteer. Il faudrait que ces initiatives aillent plus loin par le biais d'un engagement concerté et focalisé sur un programme vaste. Au-delà, des Nations Unies, les institutions de Bretton Woods doivent intégrer dans leur programme de prêt aux pays pauvres, cette notion de volontariat qui ne devrait pas poser de problème eu égard aux pratiques actuelles mettant au devant de la scène, le rôle primordial de la société civile et de la participation des acteurs. Ce point de vue est à relativiser en raison de l'affaiblissement du pouvoir de conviction de l'esprit des sociétés civiles.<sup>156</sup>

Concernant *l'hypothèse 4*, on peut affirmer qu'une société civile forte est un socle de nature à développer un volontariat.<sup>157</sup> :

- national, dans chaque Etat du Sud ou du Nord;
- international, du Nord vers le Sud.

En conséquence, les deux formes de volontariat aussi bien de type national que de type international à développer dans les PMA africains sont le « *volontariat collectif* » provenant du secteur privé et « *le volontariat individuel* » issu aussi bien du secteur privé que public.

## CONCLUSION

Les résultats empiriques de cette étude se sont appuyés sur un travail de recherche à partir du Centrafrique sur la période 1999-2004. Dans la mesure où ce pays ressemble dans une certaine mesure à tant d'autres Etats Africains PMA.<sup>158</sup> - par son histoire, son système économique et son régime politique -, les conclusions faites à partir d'illustrations devraient être valables pour l'ensemble de ces pays.

Au terme de cette analyse, il apparaît que les habitants des pays du Nord et ceux des pays du Sud doivent s'approprier une culture du volontariat qui ne rejette pas forcément l'idée d'une rentabilité économique, allant du bénévolat vers un volontariat de type international et/ou national. Le volontariat est un levier alternatif du financement du développement des PMA en

<sup>156</sup> QUANTIN (2008, p. 28).

<sup>157</sup> Le volontariat public est l'apanage des administrations et institutions publiques nationales et internationales ; le volontariat privé concerne davantage les fondations, les entreprises et les ONG privées.

<sup>158</sup> En particulier les pays provenant d'une même communauté de langues comme c'est le cas des PMA africains, anciennes colonies de la France inscrites dans le processus de la francophonie.

général, dans la mesure où il puise son inspiration dans un esprit ouvert aux cultures et à la solidarité sur le plan national et international. Les lois dans les pays du Nord, en France en particulier, devraient permettre d'étendre l'âge limite relatif au volontariat national et international, et les droits qui y sont attachés, aux gens âgés de plus de 28 ans pour les VIE et VIA, et à ceux de plus de 35 ans pour les VSI, comme c'est le cas aux Nations Unies et dans beaucoup d'organisations nord-américaines où il n'y a pas de limite d'âge ; la durée maximum pourrait aussi être discutée.

Ces lois peuvent conduire à mobiliser des financements plus importants sur la base de conceptions telles que l'épargne solidaire, la micro-finance et le co-développement. A cet effet, le volontariat juridique serait l'apanage des juristes qui doivent travailler sur la mise en place d'un cadre juridique favorable au développement de toutes les formes de volontariat au plan national et international. De bonnes propositions peuvent susciter un dynamisme fort du volontariat si des textes ayant comme finalité de renforcer le rôle de la société civile sont adoptés partout dans le monde au moment où l'idée de son rôle est davantage contestée.

Cette solidarité collective et individuelle doit pousser les partenaires au développement bilatéraux et multilatéraux à s'engager dans les pays en voie de développement aux côtés des plus faibles entités physiques ou morales pour favoriser, entre autres, l'insertion de certaines catégories socio-professionnelles ou entités économiques exclues des systèmes de financement. La pensée d'une mutation en profondeur pour changer la façon de penser et d'agir des institutions du système des Nations Unies et des organismes de financement doit se poursuivre afin de les inciter à prendre des décisions précises plus solidaires, justes et équitables. Les acteurs du volontariat national et international doivent animer le débat sur cette question et encourager les Etats à développer des mesures volontaires dépassant les lois, voire même exiger de ceux-ci des mesures coercitives vis-à-vis des entreprises non citoyennes.

Le volontariat doit passer par une plus grande participation de tous les acteurs privés des pays du Nord et du Sud. Concernant le financement des programmes de volontariat national et international, il est utile que les efforts faits par le gouvernement (information des jeunes et des plus jeunes dès le collège, financement direct, avantages fiscaux, etc.) soient complétés par ceux de dons d'entreprises et de personnalités citoyennes au travers de fondations comme la Fondation Vinci<sup>159</sup> ou la Fondation de France<sup>160</sup>, etc.

Mieux encore, tout le dispositif de fonctionnement du volontariat en France devrait être revu par le Haut Commissariat à la Jeunesse et CECID à l'image du cas canadien avec l'ACDI qui centralise et gère un grand programme de volontariat pour financer des ONG via l'APD<sup>161</sup>. Sans un bon système, les fonds mobilisés ne seront pas dépensés avec le maximum d'efficacité. Pour la mise en place d'un service volontaire en France, l'ancien ministre de l'éducation nationale FERRY (2008), propose en option la création d'une fondation dont le but est de lever et de gérer des fonds tout en sélectionnant les candidats concernés ; les fonds devraient provenir des différents ministères. Dans son rapport, l'ancien ministre évalue à près de 750.000 jeunes la classe d'âge concernée dont le budget de prise en charge est supérieur à 3 milliards d'euros par an. De manière réaliste, il prône une montée en charge en 2 phases : 8.000 volontaires (environ 61 millions) la 1<sup>ère</sup> année jusqu'à 60.000 volontaires (environ 385 millions d'euros) lors de la 5<sup>ème</sup> année.

---

<sup>159</sup>Voir le site [www.vinci.com/fondation](http://www.vinci.com/fondation).

<sup>160</sup>Voir le site [www.fondationdefrance.org](http://www.fondationdefrance.org).

<sup>161</sup> Ceci va dans le sens du discours prononcé par le Président Sarkozy à Avignon en septembre 2009.

Les programmes français devront également concerner les résidents permanents non français au-delà des nationalités issues de l'Union Européenne. Dans tous les cas, les pays du Sud doivent donner eux-mêmes l'exemple du volontariat même si leur situation n'est pas de nature à développer de telles pratiques. Ils doivent par conséquent revenir davantage à des valeurs de solidarité loin des réflexes communautaristes ou tribaliste qui se sont aggravés durant ces dernières années.

Le problème de la contribution de la diaspora se pose également. Comment mettre à contribution tous ces cerveaux qui ont quitté leur pays d'origine pour un monde dit « meilleur » ? Si leur motivation est avant tout économique ou politique, quelles sont les solutions possibles pour un volontariat harmonieux en considérant la disponibilité d'internet ? La démocratie participative telle qu'elle est programmée par les Nations Unies est-elle, dans ce cas, la forme la plus fiable pour les PMA africains ? La notion de Partenariat Public et Privé (PPP) doit-elle être davantage introduite dans tous les projets de développement avec une considération liée au volontariat ?

En définitive, cette étude met en exergue les différents éléments utiles aux futurs dirigeants des pays les plus industrialisés pour mettre en œuvre les principes de base du management responsable qui recouvrent des aspects en matière d'éducation et d'expérience. Il s'agit pour eux de répondre à un nouveau défi sans pour lequel les dérives actuelles du système économique et financier international risquent de s'empirer.

Après avoir adulé le héros de guerre, le monde inaugure aujourd'hui le règne du « *super héros de demain* ». Celui-ci aura manifestement un profil de manager responsable formé dans les plus grandes écoles ou universités et ayant accompli une carrière de volontariat international et/ou national<sup>162</sup>. Le statut de volontariat notamment international est de plus en plus reconnu dans la société comme un acte très honorable permettant de consacrer ultérieurement le couronnement de toute une vie professionnelle en complément d'une première expérience réussie. Il ne suffit plus de dire qu'on a été formé à la responsabilité globale et au management responsable pour prétendre être manager responsable et vice-versa. Autrement dit, le volontariat est un des chemins menant vers la réussite décrite ici. Il apparaît davantage comme un passage expérimental obligé conduisant à vivre et à surmonter des tentations liées à une des situations données en milieu économique, financier, social et politique de sous développement dans un pays pauvre ou de précarité dans un pays riche.<sup>163</sup> :

- avoir des revenus presque insuffisants et incertains au cours de chaque période ;
- gérer pour le compte d'entités privées ou publiques, des fonds de recettes faibles et des besoins de dépenses plus qu'importants ;

---

<sup>162</sup>Les jeunes sans diplôme ou moins diplômés des pays occidentaux y trouvent là des possibilités d'obtenir des moyens financiers en attendant de s'insérer dans un système où le taux de chômage est important. En revanche, les étudiants détenant des diplômes, de niveaux licence à master, ont moins cette contrainte de survie et peuvent intégrer le volontariat dans un processus à la fois humaniste et carriériste : ceci apparaît aujourd'hui comme le couple gagnant du 21<sup>ème</sup> siècle. Même si un contrat de travail n'est pas signé sur la base légale d'un volontariat, on parlera de « *volontariat de fait* » et de « *volontariat de fait implicite* », si le niveau de responsabilité et la rémunération du salarié ne correspondent pas à ceux auxquels il pourrait prétendre dans une entité publique ou privée normale.

<sup>163</sup>Voilà encore une disposition susceptible d'introduire un paradoxe dans l'expression « *Think global, act local* ». Dans tous les cas, l'expérience du volontariat est exclusive et dépend des préoccupations futures (ambitions, secteur d'activité, spécialisations, types d'entreprise, etc.) de chaque personne. Cette expérience mettra en avant une ou plusieurs de ces situations données.

- faire face à un courant d'affaires lucratives ou à des activités d'utilité collective caractérisés par une ambiance de corruption et de non transparence financière ;
- contribuer à un cadre de soutien au financement de microprojets et à des individus ou collectivités en situation de précarité ;
- être confronté à l'élaboration et à l'application de lois et règlements utiles mais en déphasage avec la réalité concernant certaines populations cibles.

Les organisations du système des Nations Unies, les Institutions de Bretton Woods, les Banques de développement et les systèmes bilatéraux d'aide au développement devraient être réformées à cet effet pour favoriser un volontariat international et national qui serait de nature à promouvoir des sources alternatives de financement du développement des PMA et à inspirer principalement un management responsable dans les pays les plus industrialisés.<sup>164</sup> Ces institutions doivent confirmer l'importance de la coopération internationale via l'emploi des volontaires et la mise en place de fonds de coopération volontaire financés par les pays du Nord au titre de l'APD et par des entités privées de ces pays.

Il en découle qu'un investissement dans le volontariat au-delà d'initiatives associatives préalables, de candidats formés dans des écoles de commerce et des universités.<sup>165</sup> qui prônent la responsabilité globale, a pour finalité de bâtir à terme une carrière de manager responsable des secteurs public et/ou privé. Parmi ces jeunes diplômés, ceux d'origine de pays du Sud devraient privilégier un emploi dans leur pays d'origine afin d'améliorer le cas échéant leur employabilité dans les pays développés dans le cadre d'une "*immigration positive*" à condition de débiter une première expérience significative dans un pays développé<sup>166</sup>.

Ils viennent ensuite gonfler le poids et les capacités d'une diaspora à réagir positivement dans ce débat sur le développement. Dans tous les cas, les principes de responsabilité globale ne s'acquièrent pas directement dans une école de commerce mais aussi indirectement au travers d'une expérience professionnelle indifférente et/ou associative pertinente telle que présentée dans ce papier.<sup>167</sup>

---

<sup>164</sup>La notion de management responsable est moins concevable dans les pays à faibles revenus.

<sup>165</sup>Il y a lieu d'assimiler ces écoles ou universités à tout centre d'enseignement supérieur qui forme de futurs dirigeants, peu importe la discipline de base (gestion, ingénierie, médecine, architecture, etc.), pourvu que le diplômé concerné se destine à la production de biens et services et/ou à la gestion d'entités publiques ou privées.

<sup>166</sup>On peut faire allusion ici à la notion « *d'immigration choisie* ».

NOIVILLE (2009) explique qu'il ne suffit pas d'avoir fait HEC ou dans une moindre mesure Harvard Business School pour devenir un des meilleurs chefs d'entreprise dans le sens le plus large. Si tel était le cas, nous n'en serions pas là. Il apparaît donc que la crise actuelle du capitalisme est un aveu d'échec du système des grandes écoles qu'il faut maintenant repenser sinon le monde va encore aller vers une catastrophe dans les années à venir.

<sup>167</sup>C'est le ton posé par MINTZBERG (2005) qui en critiquant le modèle des grandes écoles de commerce, prétend que les managers qui en sortent n'ont aucune expérience du terrain dans la mesure où ils sont formés à un management de type cérébral et non intuitif. Pour ce faire, il propose des systèmes de promotion interne. Ces aspects n'ont pas été discutés dans le présent travail.

## BIBLIOGRAPHIE

ACTES DU COLLOQUE FRANCO ALLEMAND (2005) « Entre professionnalisme et solidarité - Bilan et perspectives du volontariat ».

ASSIDON, E. (1992), *Les théories économiques du développement*, Paris : La Découverte

ATTAC, (2002), *Que faire du FMI et de la Banque mondiale ?*, Edition Mille et Une Nuits (Les Petits Libres), 93 pages.

ATTAC, (2001), *Enquête au cœur des multinationales*, Edition Mille et Une Nuits (Les Petits Libres), 158 pages.

BANQUE AFRICAINE DE DEVELOPPEMENT (1999), *Politique de la Banque en matière de bonne gouvernance*, Rapport de la Banque Africaine de Développement.

BANQUE MONDIALE (2003). *A Guide to the World Bank*. Washington D.C.: World Bank.

BANQUE MONDIALE (1989), *L'Afrique subsaharienne : de la crise à une croissance durable*, Rapport de la Banque Mondiale.

BECQUET, V. (2006), *Volontariat et service civil volontaire en France : Etat des lieux des politiques publiques et des pratiques associatives*, Centre de Sociologie des Organisations, Comité de Coordination pour le Service Civil, 71 pages.

BETTATI, M. et KOUCHNER, B (1987), *Le Devoir d'ingérence*, Paris : Denoël.

BEURET, M. et MICHEL, S., (2008), *La chineAfrique : Pékin à la conquête du continent noir*, Paris : Grasset, 348 pages.

CARDEBAT, J.-M. (2008), « Responsabilité sociale des entreprises et performance : un point de vue économique », *Revue des Sciences de Gestion*, n° 231-232, mai - août.

CHEVRIE, S. ? (2003), *Le Management interculturel*, Paris : PUF (Que sais-je), 2<sup>ème</sup> Edition, 128 pages.

CHOME, J., (1974), *L'ascension de Mobutu, du sergent Joseph Désiré au Général Sese Seko*, Paris : Complexe, 222 pages.

CLONG VOLONTARIAT (2001), "*Quel avenir pour le volontariat de solidarité internationale ?*", 2002-2003. *Pour un volontariat d'avenir, Regards croisés sur le volontariat de solidarité internationale*", Paris : La documentation française.

CNUCED (1996-2006), *Le Rapport sur les pays les moins avancés*.

CNUCED (2005), *Profils statistique des Pays les Moins Avancés*, 62 pages.



CNVA (2003), *"Bilan de la vie associative, 2000-2002, Rapport du Comité National de la Vie Associative*, Paris : La documentation française

COMMISSION EUROPÉENNE (2006), « La gouvernance dans le consensus européen pour le développement. Vers une approche harmonisée au sein de l'Union européenne. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen et au Comité économique et social européen et au Comité des régions », COM421 final, Bruxelles, 30 août 2006

COMMISSION EUROPEENNE (2005), « Accélérer les progrès vers la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le Développement; La contribution de l'Union européenne. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen et au Comité économique et social européen et au Comité des régions », COM(2005) 132 final/2, Bruxelles, 7 octobre 2005

COMMISSION EUROPÉENNE (2003), Gouvernance et Développement. Communication de la Commission au Conseil, au Parlement Européen et au Comité économique et social européen, COM 615 Final, Bruxelles, 20 octobre 2003,.

CORTEN, O. et KLEIN, P. (1996), *Droit d'ingérence ou obligation de réaction ?*, Bruxelles : Bruylant, 2e édition.

COULON, C. (1975), « Manipulations tribalistes et affermissement du pouvoir », *Monde diplomatique*, Décembre.

FAES, G. et SMITH, S., (2000), *Bokassa, un empereur français*, Paris : Grasset, 385 pages.

FERRY (L.), (2008) *"Pour un service civique" Rapport au Président de la République Luc Ferry avec le Conseil d'analyse de la société* - Septembre 2008, Paris : Odile Jacob.

FMI (2009), *The Implications of the Global Financial Crisis for Low-Income Countries*, Mars.

FREEMAN, R. E. et REED E., (1986): « Stockholders and Stakeholders: A New Perspective on Corporate Governance », *California Management Review*, Vol. 25, N°3, pp. 88-106.

FRIEDMAN, M. (1970), « The Social Responsibility of Business into Increase Its Profits », *New York Times Magazine*, 13 Septembre, pp. 122-126.

FORESI, S. (1997), *Service volontaire européen pour les jeunes*, Direction générale des études, Parlement européen.

HALBA, B. (1997), LE NET M., *Bénévolat et volontariat dans la vie économique, sociale et politique*, Paris : La Documentation française, 1997

GODFRAIN (J.), *L'Afrique notre avenir*, Neuilly sur Seine : Michel Lafon, 1998, 304 pages.

EBERHARD-HARRIBEY, L. (2008), « Managers globalement responsables : Pour une approche transdisciplinaire » *Finance & Bien commun/Common good*, n° 30, 1, pp. 50-57.

EBERHARD-HARRIBEY, L. (2008), « Le dialogue multi-stakeholders : l'émergence d'un modèle européen de gouvernance ou tentative de régulation de la Commission Européenne », *Revue Française de Gouvernance d'Entreprise*, N°3, juin, pp. 93-108.

EBERHARD-HARRIBEY, L. (2006), « Corporate Social Responsibility as a new paradigm in the European policy: how CSR comes to legitimate the European regulation process », *The International Journal in Business Society*, Vol. 6, N° 4.

HERITIER, L. (2002), "La protection sociale des bénévoles et des volontaires », *Revue française des affaires sociales*, N°4, octobre-décembre.

HOFSTEDE, G. (1983), « National Cultures in Four Dimensions: A Research-based Theory of Culture Differences among Nations », *International Studies of Man and Organisations*, Vol. 13, N°1-2, pp. 46-74.

HOFSTEDE, G. (1994), *Vivre dans un monde multiculturel*, Paris : Les Editions d'Organisation.

HUGON, Ph. (2008), « La Chine en Afrique, néocolonialisme ou opportunités pour le développement ? », *La Revue Internationale et Stratégique*, n°72, Hiver 2008-2009, pp. 28-37.

KAHNEMAN, D. (2003). « A perspective on judgment and choice: Mapping bounded rationality », *American Psychologist*, n°58, pp. 697-720

KI-ZERBO, J. (2003), *A quand l'Afrique ? Entretien avec René Holenstein*, La Tour d'Aigues : Editions de l'Aube, 197 pages.

LAVROFF, D.G. (1972), « Régimes militaires et développement politique en Afrique noire », *R.F.S.P.*, Vol. XXII, N°5, octobre 1972.

LAGRANGE, L. (2004), *L'engagement des jeunes dans la Solidarité internationale*, Solidarité Internationale, mai.

LE MEUR, P.Y. (2006), « Gouvernance et gouvernementalité » in *Anthropologie de la gouvernance. Politique des ressources, dispositifs du développement et logiques d'acteurs*, EHESS

LEWIN, K. (1939), « Field theory and experiment in social psychology », *American Journal of Sociology*.

LIUI, M. (1997), *Fondements et pratiques de la recherche-action*, Paris : l'Harmattan.

MASLOW, A. H. (1943), « A Theory of Human Motivation », *Psychological Review*, N°50, pp. 370-396.

MBEKO, M. (1989), « Régimes militaires et développement sociopolitique : quelques réflexions critiques sur les théories développementalistes » in *Bâtir l'Afrique : contribution*

*d'étudiants-chercheurs africains de l'Université de Laval*, sous la direction de Jacques BERNIER, Centre de Recherches en Aménagement et en Développement- CRAD, Cahier Spécial N°12, 1989, 226 pages.

MEDZO, F. (1989), « L'inefficacité des administrations publiques en Afrique subsaharienne » in *Bâtir l'Afrique : contribution d'étudiants-chercheurs africains de l'Université de Laval*, sous la direction de Jacques BERNIER, Centre de Recherches en Aménagement et en Développement- CRAD, Cahier Spécial n°12, 1989, 226 pages.

MICHEL, L. (2005), *La politique de développement de l'UE: Enjeux et propositions de la Commission* Séminaire de l'Alliance des Démocrates et des Libéraux pour l'Europe (ADLE), Strasbourg, 6 juillet 2005.

MINISTERE DE LA COOPERATION, (2004), *Solidarité internationale, répertoire des acteurs*, Commission Coopération Développement.

MINISTERE DE LA COOPERATION (1995), *Le volontariat français dans les pays en développement : évaluation 1988-1994*.

MINTZBERG, H. (2005), *Des managers, des vrais ! Pas des MBA : Un regard critique sur le management et son enseignement*, Paris : Editions d'Organisation, 522 pages.

MEUR, O. (2008), *Management interculturel : Stratégie, organisation, performance*, Dunod, 3<sup>ème</sup> Edition, 305 pages.

MONTAGNER, M. (2006), *Le concept de gouvernance dans les discours de la Commission européenne. Quel apport européen aux débats internationaux sur la gouvernance dans les politiques de développement ? I.R.G.*

NOIVILLE (F.), *J'ai fait HEC et je m'en excuse*, Paris : Edition Stock, 2009, 120 pages.

PROBLEMES ECONOMIQUES, (2005), "Nouveaux regards sur l'Homo economicus", n° 2883, Paris : La Documentation française.

PIAULT, (2000), *La colonisation : rupture ou parenthèse*, Paris : L'Harmattan (Racines du présent), 326 pages.

PLIHON, D. (2004), *Les désordres de la finance : crises boursières, corruption, mondialisation*, Paris : Encyclopaedia Universalis.

POURTIER, R. (2008), « Reconstruire le territoire pour reconstruire l'Etat, Afrique Contemporaine », n°2008-3, *Afrique et développement*, AFD, pp. 23-52.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, (1993-2007), *Rapport mondial sur le développement humain durable, Rapport, de 1993 à 2006*.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DÉVELOPPEMENT, (2006), *Measuring Democratic Governance: a framework for selecting pro-poor and gender sensitive indicators*.

PROGRAMME DES NATIONS UNIES POUR LE DEVELOPPEMENT, (2002), *Le Rapport mondial sur le Développement humain 2002, Approfondir la démocratie dans un monde fragmenté.*

QUANTIN, P. (2008) « Le rôle politique des sociétés civiles en Afrique : vers un rééquilibrage », *La Revue International et Stratégique*, N°72, Hiver 2008-2009, pp. 28-37.

RESWEBER, J.-P. (1998) *La recherche - action*, Paris : PUF (Que sais-je).

SANTISO, C. (2001) « Renforcer la démocratie et la bonne gouvernance : vers une nouvelle coopération politique au développement ? » in *Les non-dits de la bonne gouvernance : Pour un débat politique sur la pauvreté et la gouvernance*, Paris : Karthala, pp. 79-94

SAPIR J. (2008) « Fin d'un cycle de mondialisation et nouveaux enjeux économiques », *La Revue International et Stratégique*, N°72, Hiver 2008-2009, pp. 92-107.

SIMON et MAUD, (1998) « Le bénévole et le volunteer : ce que traduire veut dire », *La Revue du MAUSS*, N°11, 1<sup>er</sup> semestre.

SIMON, H. A. (1945) “Administrative Behavior : A Study of Decision-Making Processes”, in *Administrative Organization*, New-York : The Free Press.

STIGLITZ, J. (2006) *Making Globalization Work*, New-York: W.W. Norton & co.

TCHANKAM, J.-P. (2005) « Les financements alternatifs aux très petites entreprises (TPE) : une base d'un développement durable ou un simple relais humanitaire », *Gestion 2000*, Vol. 22, N°3, mai-juin, pp.167-186

THION, D. (2004) (sous la direction de), *Volontaires pour l'étranger*, Ivry sur Seine : les Éditions de l'Atelier.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL (1993-2006) *Indice de Perception de la Corruption.*

TREFON, T. (2007), *Parcours Administratifs Dans un Etat en Faillite : Recits populaires de Lubumbashi*, Paris : L'Harmattan (Cahiers Africains, 74)

UNCTAD, *Accountancy development in Africa: the challenge of the 1990s*, United Nations, 1991, 200 pages.

VERSCHAVE F.-X. et HAUSER P. (2004), *Au mépris des peuples : Le néocolonialisme franco-africain*, Paris : La Fabrique éditions, 124 pages.

VERSCHAVE, F.-X., (2003), *La Françafrique*, Paris, Editeur Stock, 379 pages.

VIRCOULON, T. (2008), « La Chine nouvel acteur de la reconstruction congolaise », *Afrique et développement*, AFD, N°2008-3, pp.107-118.

YANAT, Z. (2006), « Humanisme et gestion responsable : Défis et enjeux de la reconnaissance », Revue algérienne du Management INPED / Boumerdes, N°1.

**Annexe 1 : Liste des 50 Pays les Moins Avancés (PMA)  
(Source : CNUCED 2005)**

**Afrique(34):**

1. Angola
2. Bénin
3. Burkina Faso\*
4. Burundi\*
5. Cap-Vert\*\*
6. Comores\*\*
7. Congo (Rép. dém. du)
8. Djibouti
9. Erythrée
10. Ethiopie\*
11. Gambie
12. Guinée
13. Guinée-Bissau
14. Guinée équatoriale
15. Lesotho\*
16. Liberia
17. Madagascar
18. Malawi\*
19. Mali\*
20. Mauritanie
21. Mozambique
22. Niger\*
23. Ouganda\*
24. Rép. centrafricaine\*
25. Rép. Unie de Tanzanie
26. Rwanda\*

27. Sao Tomé-et-Principe\*\*
28. Sénégal
29. Sierra Leone
30. Somalie
31. Soudan
32. Tchad\*
33. Togo
34. Zambie\*

**Asie (10):**

1. Afghanistan\*
2. Bangladesh
3. Bhoutan\*
4. Cambodge
5. Maldives\*\*
6. Myanmar
7. Népal\*
8. Rép. dém. pop. lao\*
9. Timor oriental\*\*
10. Yémen

**Caraiïbe (1):**

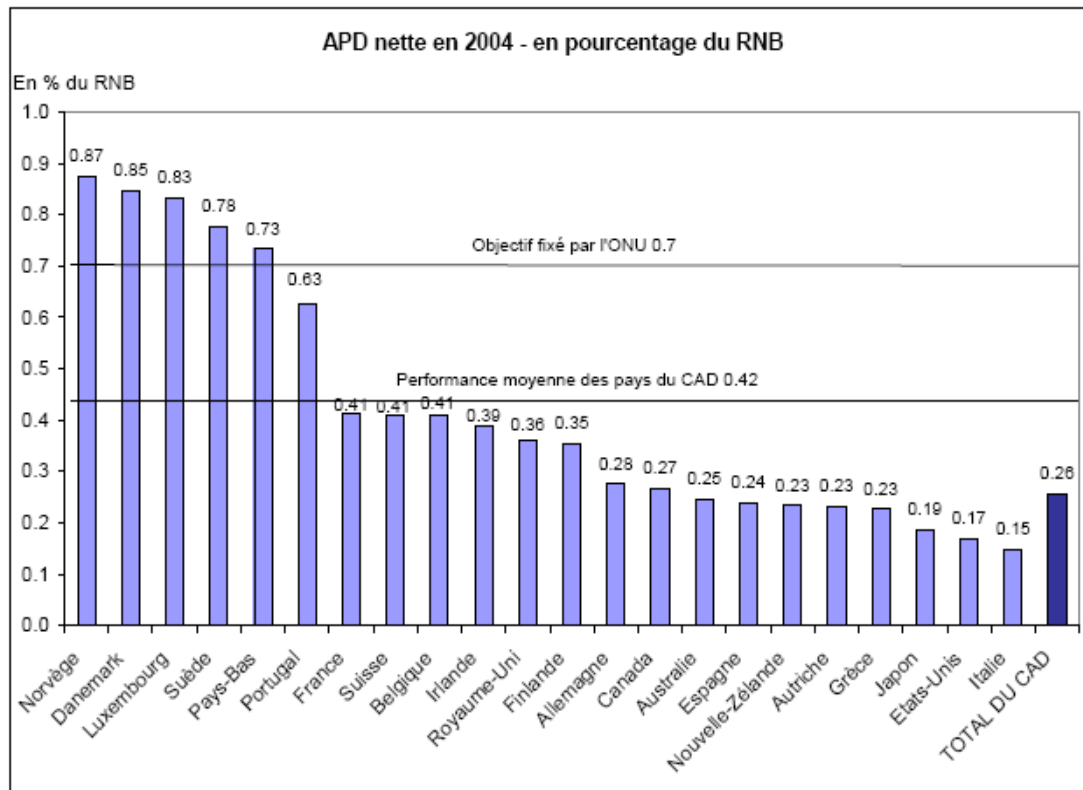
1. Haïti

**Pacifique (5):**

1. Iles Salomon\*\*
2. Kiribati\*\*
3. Samoa\*\*
4. Tuvalu\*\*
5. Vanuatu\*\*

\* Pays en développement sans littoral \*\* Petit Etat en développement insulaire

**Annexe 2 : Aide publique au développement nette en 2004 en pourcentage du RNB**  
 (Source OCDE, 2005)

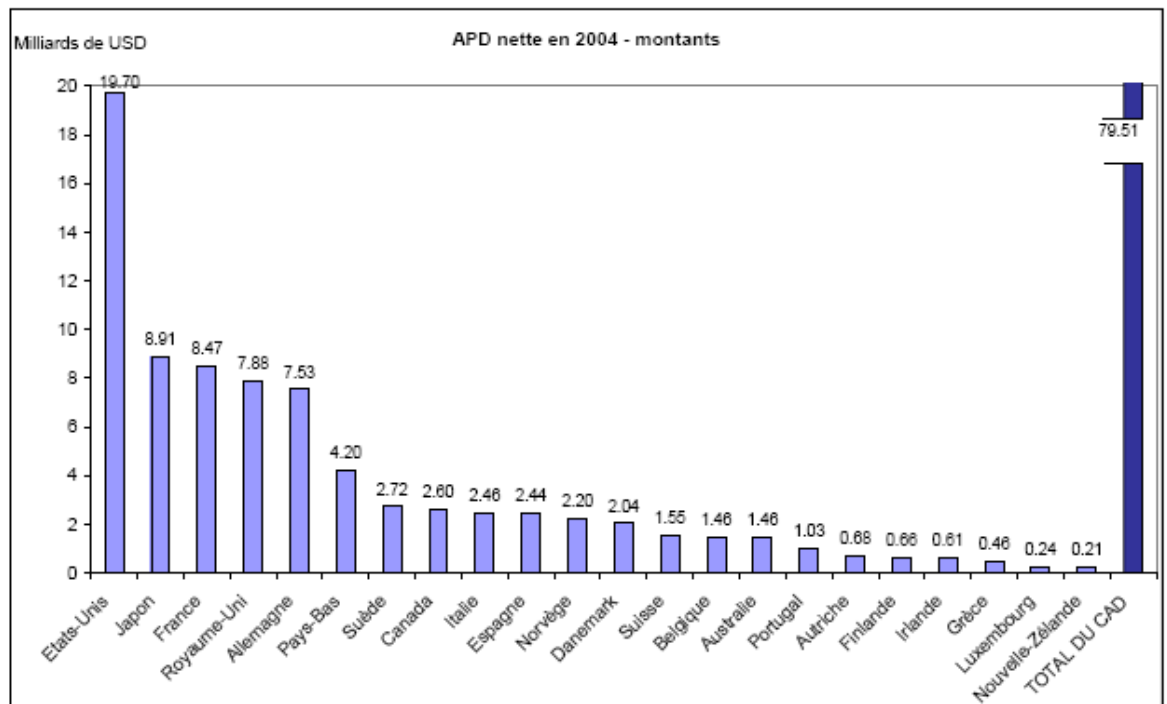


**Annexe 3 : L'aide publique au développement (APD) en valeurs et en pourcentage entre 2003 et 2004**  
(Source OCDE, 2005)

	2004		2003		Variation en pourcentage de 2003 à 2004 en termes réels <sup>a</sup>
	APD En millions de USD	APD/RNB %	APD En millions de USD	APD/RNB %	
Allemagne	7 534	0.28	6 784	0.28	0.1
Australie	1 460	0.25	1 219	0.25	2.0
Autriche	678	0.23	505	0.20	19.6
Belgique	1 463	0.41	1 853	0.60	-29.8
Canada	2 599	0.27	2 031	0.24	14.9
Danemark	2 037	0.85	1 748	0.84	4.1
Espagne	2 437	0.24	1 961	0.23	9.6
États-Unis	19 705	0.17	16 320	0.15	18.3
Finlande	655	0.35	558	0.35	5.9
France	8 473	0.41	7 253	0.40	4.3
Grèce	465	0.23	362	0.21	13.3
Irlande	607	0.39	504	0.39	6.0
Italie	2 462	0.15	2 433	0.17	-10.5
Japon	8 906	0.19	8 880	0.20	-4.3
Luxembourg	236	0.83	194	0.81	8.2
Norvège	2 199	0.87	2 042	0.92	-3.0
Nouvelle-Zélande	212	0.23	165	0.23	9.1
Pays-Bas	4 204	0.73	3 972	0.80	-4.5
Portugal	1 031	0.63	320	0.22	188.3
Royaume-Uni	7 883	0.36	6 282	0.34	9.5
Suède	2 722	0.78	2 400	0.79	2.1
Suisse	1 545	0.41	1 299	0.39	8.7
<b>TOTAL DU CAD</b>	<b>79 512</b>	<b>0.26</b>	<b>69 085</b>	<b>0.25</b>	<b>5.9</b>
Performance moyenne des pays du CAD		0.42		0.41	
<i>Pour mémoire :</i>					
CE	8 704		7 173		8.3
Pays Membres de l'Union Européenne	42 886	0.35	37 130	0.35	2.9
Pays du G7	57 561	0.22	49 982	0.21	7.1
Pays non membres du G7	21 951	0.45	19 103	0.46	2.6

a) Compte tenu de l'inflation et des fluctuations des taux de change.





(Source OCDE, 2005)

## Cahiers de Recherche du CEREBEM

<http://www.bem.edu/fr/Enseignement-et-Recherche/CEREBEM/Cahiers-de-recherche>

### 1999

- ♦ **N°01-99** : Pour une clarification théorique du lien marketing-stratégie  
Jean-François TRINQUECOSTE
- ♦ **N°02-99** : A benchmarking analysis of distribution in Venezuela  
Angel DIAZ
- ♦ **N°03-99** : Logistics practices in Venezuela : an exploratory study  
Angel DIAZ
- ♦ **N°04-99** : Quantifying lean manufacturing in Venezuela automobile assembly plants  
Angel DIAZ
- ♦ **N°05-99** : On the practical application of multi-echelon inventory models for repairable items  
Angel DIAZ
- ♦ **N°06-99** : Conflit d'agence et performance des relais commerciaux, le cas des relations exportateurs des pays développés importateurs dans un pays en voie de développement  
Victor TSAPI
- ♦ **N°07-99** : Du comportement d'achat industriel au marketing des relations d'affaires  
Tibor MANDJAK
- ♦ **N°08-99** : CD ROM et groupware : de nouvelles technologies pour un nouvel enseignement du marketing  
Pierre MORA, Jean-François TRINQUECOSTE

### 2000

- ♦ **N°09-00** : Ingénierie de recherche et de mesure des impacts financiers d'investissement logistiques des transports : le cas d'une entreprise de soins et services à domicile  
Jocelyn HUSSER
- ♦ **N°10-00** : Optimizing spare parts is not as easy as one two three.  
Angel DIAZ
- ♦ **N°11-00** : L'accréditation : une nouvelle forme de production de la qualité dans les services d'urgence hospitalière  
Jocelyn HUSSER
- ♦ **N°12-00** : Marque et extension de marque : à propos d'un cas  
François DURRIEU, Emmanuelle DELFOUR
- ♦ **N°13-00** : Interactions, performance des relais commerciaux et dysfonctionnement de la filière des biens d'équipements industriels dans les pays en voie de développement  
Victor TSAPI
- ♦ **N°14-00** : Performances comparées des entreprises publiques et privées : une étude empirique dans un pays en voie de développement  
Jean-Paul TCHANKAM
- ♦ **N°15-00** : La création d'entreprise aux Etats-Unis et en France  
Christophe ESTAY

- ♦ **N°16-00** : A Pricing Model for Clearing End of Season Inventory  
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Arthur V. HILL
- ♦ **N°17-00** : Methodology of Cognitive Mapping Applied in Group Decision Support  
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Mohamed MICHRAFY
- ♦ **N°18-00** : A Review of Pricing Models in the Newsvendor Problem  
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Vincent BEURRIER, Arthur.V HILL
- ♦ **N°19-00** : La crédibilité des régimes de currency board : les enseignements de l'expérience argentine  
Michel DUPUY

<b>2001</b>
-------------

- ♦ **N°20-01** : Standardisation or Adaptation in International Marketing Communication: Effects on Awareness Consumer Preference and Perceptions  
Carl Arthur SOLBERG
- ♦ **N°21-01** : Logistique hospitalière : un remède aux maux du secteur de la santé  
Sylvain LANDRY
- ♦ **N°22-01** : Exporter trust, Commitment and Marketing Control in Integrated and Independent Export Channels  
Carl Arthur SOLBERG
- ♦ **N°23-01** : Modes of Exporter Governance of Sales Subsidiaries and Distributors in International Markets, A literature Review and Models  
Carl Arthur SOLBERG
- ♦ **N°24-01** : Un modèle global de la satisfaction au travail : différence de perception entre commerciaux et dirigeants  
François DURRIEU, Pierre MORA, Christine LAGABRIELLE
- ♦ **N°25-01** : Stockless Hybride : une étude de cas  
Sylvain LANDRY, Martin BEAULIEU, Hugo RIVARD-ROYER
- ♦ **N°26-01** : Le système de chariot de cas : recension des écrits  
Sylvain LANDRY, Martin BEAULIEU, Josée PARENT
- ♦ **N°27-01** : Le rôle du brevet dans la gestion marketing et commerciale de la jeune entreprise de haute technologie : résultats d'une étude de cas.  
Stéphanie DUMEYNIÉUX
- ♦ **N°28-01** : Identity and Organizational Commitment  
Christophe ESTAY
- ♦ **N°29-01** : Systèmes de réapprovisionnement des unités de soins : description et implications organisationnelles  
Jean-Philippe BLOUIN, Martin BEAULIEU, Sylvain LANDRY
- ♦ **N°30-01** : The importance of relationship value for the stability of cooperative buyer-seller relationships in industrial markets  
Thomas WERANI
- ♦ **N°31-01** : Les distributeurs industriels et la marque: une comparaison interculturelle  
Victor TSAPI
- ♦ **N°32-01** : Cognitive Mapping Methodology for Understanding of Business Relationship Value  
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, François DURRIEU, Tibor MANDJAK
- ♦ **N°33-01** : Market Orientation - Marketing and Economic Approach  
József BERACS

## 2002

- ♦ **N°34-02**: Is there Value in Strategy?  
Fran ACKERMAN
- ♦ **N°35-02** : La question de l'évaluation dans un école de management  
Martine FOURNIER
- ♦ **N°36-02** : La stratégie d'opération et l'analyse des ressources : constats et pistes de recherche  
Martin BEAULIEU
- ♦ **N°37-02** : Corporate Decision-Making in Emerging Markets: The Internationalization of Petroleos de Venezuela  
Cesar BAENA
- ♦ **N°38-02**: Business relationships as value drivers?  
Agnes WIMMER, Tibor MANDJAK
- ♦ **N°39-02** : Valorisation d'une opération de scission à partir d'un modèle d'options réelles : le cas d'Eridania-Beghin-Say  
Pascal BARNETO
- ♦ **N°40-02** : Les dynamiques de la création d'entreprises en France et aux Etats-Unis : une société du salariat face à un environnement entrepreneurial  
Christophe ESTAY
- ♦ **N°41-02** : Orientation marché et création de valeur par la petite entreprise dans un contexte de pays en développement  
Victor TSAPI, Monique TCHUENTE
- ♦ **N°42-02** : The Internationalization of Born Global Internet Firms  
Carl Arthur SOLBERG, Jo Håvard BORSHEIM
- ♦ **N°43-02** : Management Style in Uncertain Times  
Ian M. TAPLIN
- ♦ **N°44-02** : Service Failure in online Retailing : a Recovery Opportunity  
Betsy B. HOLLOWAY, Sharon E. BEATTY
- ♦ **N°45-02** : L'Intelligence économique stratégique ( IES ) : une approche pertinente pour le management des risques  
Claude DELESSE, Gérard VERNA
- ♦ **N°46-02** : Valeur et marketing international : une tentative de clarification conceptuelle et stratégique.  
Georges HENAULT
- ♦ **N°47-02** : Le marché primeur des grands vins de Bordeaux : une analyse comparée de leur évaluation sur les millésimes 1999 – 2000  
Philippe BARBE, François DURRIEU
- ♦ **N°48-02** : Cultural Values and their Measurements in Consumer Behavior – Cultural Value Researches in Hungary  
Agnes HOFMEISTER TOTH
- ♦ **N°49-02** : Orientation clients perçue par les franchisés et implication organisationnelle. Une approche confirmatoire  
François DURRIEU, Claire GAUZENTE, Patrice ROUSSEL

## 2003

- ♦ **N°50-03** : A Method for Designing Superior-Value-adding Marketing Channels  
James A. NARUS
- ♦ **N°51-03** : La gestion des lits d'hôpitaux : portrait de 4 établissements canadiens  
Sylvain LANDRY
- ♦ **N°52-03** : La valeur informationnelle du temps : application d'un modèle de duration

Pascal BARNETO

♦ **N°53-03** : La gouvernance d'entreprise en 2003 : état des lieux

Eric PICHET

♦ **N°54-03** : L'analyse technique est-elle performante ?

Eric PICHET

♦ **N°55-03** : Analyse économique et formation

Jean-Pierre LE GOFF

♦ **N°56-03** : Information, communication, éthique : deux mondes qui s'affrontent

Gérard VERNA

♦ **N°57-03** : Consumer Purchasing Behaviour for Wine : What We Know and where We Are Going

Larry LOCKSHIN

♦ **N°58-03** : A Dyad-network Approach on Inter-firm Collaboration and Partnering within a Subsidiary Network Context: A Case Study in the Automotive Industry

Maria VELUDO

♦ **N°59-03** : Network Effects on Business Relationships

Sharon PURCHASE, Maria VELUDO

♦ **N°60-03** : La logistique hospitalière au Japon

Sylvain LANDRY, Martin BEAULIEU

♦ **N°61-03** : L'attitude par rapport aux soldes : Définition du concept et de ses antécédents, analyse exploratoire et proposition d'un cadre conceptuel

Michael KORCHIA, Christine GONZALEZ

♦ **N°62-03** : The Economic and Marketing Consequences of Advertising Costs

Jozsef BERACS

♦ **N°63-03** : The Emergence of a Shared Vision in a Group Decision-Making Process : Modelling Based on a Phase Transition Approach

Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA

♦ **N°64-03** : Examining the Role of Social Capital in the Knowledge Sharing Process through the Business Network

Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA, Marina BURAKOVA-LORGNIER

## 2004

♦ **N°65-04** : How Do Consumer Choose Wine? Factors that Influence the Purchase Decision Making in the Wine Category

Agnes TOTH-HOFMEISTER

♦ **N°66-04** : Evaluation de la qualité des grands vins de Bordeaux : Existe-t-il des différences significatives entre dégustateurs?

Philippe BARBE, François DURRIEU

♦ **N°67-04** : Le passif de l'Etat-employeur en France : Evaluation au 1<sup>er</sup> janvier 2004 à la lumière de la retraite 2003

Eric PICHET

♦ **N°68-04** : Managing Organisational Commitment : Explaining Labour Turnover in the UK Clothing Industry

Ian TAPLIN, Jonathan WINTERTON

♦ **N°69-04** : Les facteurs-clés de succès des entreprises africaines : Le cas des facteurs de la performance des entreprises manufacturières de la République Démocratique du Congo

Kéké Edgard MAKUNZA

♦ **N°70-04** : Un monde corrompu : Réflexions sur le présent et l'avenir du monde des affaires et du monde tout court...

Gérard VERNA

- ♦ **N°71-04** : L'analyse typologique : De l'exploratoire au confirmatoire  
François DURRIEU, Pierre VALETTE-FLORENCE
- ♦ **N°72-04** : Impact du processus d'influence du parrainage sportif : analyse du processus de transfert affectif dans une approche longitudinale  
François DURRIEU, Christian LABORDE
- ♦ **N°73-04**: Organizational Innovation and Change Dissonance: Understanding User Acceptance of CRM Technology  
WESLEY J. Johnston
- ♦ **N°74-04** : Stopping rule use during information search in design problems  
BROWNE, Glenn J.
- ♦ **N°75-04** : Towards an Integrate value model of Business Relationships  
Tibor MANDJAK & Judit SIMMON
- ♦ **N°76-04** : Business Relationship Value Matrices : Enabling the theory Building  
Tibor MANDJAK ; Judit SIMMON & Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA
- ♦ **N°77-04** : Comment les P.M.E. dans le secteur viticole abordent-elles les questions stratégiques ?  
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA

<b>2005</b>
-------------

- ♦ **N°78-05** : Le marketing dans les formations sanitaires camerounaises  
Victor TSAPI & Marie-Noël ASSENE
- ♦ **N° 79-05** : Bifurcation Points in developing Business Relationships in Supply Chain environnement  
Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA & Estelle LOUVEL
- ♦ **N° 80-05** : A Theory of Organizational Communication : Organization as Rhetoric.  
John A.A. SILLINCE
- ♦ **N° 81-05** : Une grille de lecture du marketing au sein des jeunes entreprises de haute technologie : L'orientation marché.  
Stéphanie PETZOLD
- ♦ **N° 82-05** : L'évaluation des actifs incorporels dans le référentiel IFRS  
Pascal BARNETO
- ♦ **N° 83-05** : The shopping experience and the impact of expertise : An exploratory approach  
François DURRIEU
- ♦ **N° 84-05** : Jeunes entreprises de haute technologie : La question de l'accompagnement marketing  
Stéphanie PETZOLD
- ♦ **N° 85-05** : Pourquoi les marchés financiers sont-ils inefficients ? Rationalité individuelle versus rationalité collective  
Philippe BARBE
- ♦ **N° 86-05** : La démarche qualité et la gestion des connaissances: enchaînement ou inter complémentarité?  
Tatiana BOUZDINE CHAMEEVA et Alexandra Mer
- ♦ **N°87-05** : ANCOM- 2: a support tool for collective decisions based on causal mapping  
Tatiana BOUZDINE CHAMEEVA
- ♦ **N°88-05** : Ni gaucho, ni Régent : Quand les abeilles meurent, les articles sont comptés  
Alexandre DELANOË
- ♦ **N°89-05** : Entreprises et développement durable du territoire.

Laurence EBERHARD-HARRIBEY, François DURRIEU et Jacques Olivier PESME  
 ♦ **N°90-05** : Inter-Firm Collaboration and Partnering within a Multinational and Network Theory Approach.

Maria VELUDO

♦ **N°91-05** : Alberta Heritage Fund : Blessing Becoming Curse ?  
 Allan A. WARRACK

## 2006

♦ **N°92-06** : Attitudes toward seasonal sales : An exploratory analysis.

Michaël KORCHIA

♦ **N°93-06** : Développer l'exportation des PMI : Une étude des pratiques des entreprises sous-traitantes françaises.

Valérie BARBAT

♦ **N°94-06** : Semiological theory of management tools applied to Target Costing in New Product Development: empirical inquiry in the French manufacturing industry

Aziza LAGUECIR & Philippe LORINO

♦ **N°95-06** : Les entreprises de survie et le développement de certains pays africains : Le cas de la République Démocratique du Congo.

Allan A. WARRACK

♦ **N°96-06** : Packaging Design as Resource for the Construction of brand Identity  
 Ulrich ORTH

♦ **N°97-06** : La relation Etat-PME à travers l'aide publique : d'une logique hiérarchique à une perspective relationnelle

Christophe ESTAY

♦ **N°98-06** : Théorie normative des parties prenantes et cohésion sociale

François LEPINEUX

♦ **N°99-06** : La responsabilité sociale des entreprises et le modèle socio-économique émergent

François LEPINEUX

♦ **N°100-06** : Insurance , Climate Change and the Global Common Good : Emerging responsibility Strategies in leading Companies

François LEPINEUX

♦ **N°101-06** : Prix conseillés : une nouvelle source de risque dans la distribution.

Isabelle TRICOT-CHAMARD

♦ **N°102-06** : Une lecture entrepreneuriale de l'internationalisation des PMI sous-traitantes

Valérie BARBAT & Martine HLADY RISPAL

♦ **N°103-06** : How large firms create industry norms and legitimacy the Growth of North Carolina Wine Industry

Ian M. TAPPLIN & R. Saylor BRECKENRIDGE

♦ **N°104-06** : The effects of brand associations on brand equity, subjective knowledge and brand interest

Michaël KORCHIA

♦ **N°105-06** : Les signes de marquage dans l'univers du vin : incidence sur l'attitude et l'intention d'achat

Michaël KORCHIA & Jérôme LACCEUILHE

♦ **N° 106-06** : Business Relationship Management and Sociology – Part I: How Economic Sociology does cope with Business Relationship?

Tibor MANDJÁK ; Zoltán SZÁNTÓ

- ♦ **N° 107-06** : Business Relationship Management and Sociology ; Part II : Thoughts about the social embeddedness of business relationships  
Tibor MANDJÁK ; Zoltán SZÁNTÓ ; Annamária ORBÁN
- ♦ **N° 108-06** : Business Relationship Management and Sociology - Part III : Theoretical Model of Business Relationship Management.  
Tibor MANDJAK
- ♦ **N° 109-07** : Business Relationship Management and Sociology - Part IV: Interfacing the Market : Business Focused, Network Based Reengineering of a Hierarchy. The Case of the Hungarian Broadcasting Company  
Zoltán SZÁNTÓ ; Balázs VEDRES
- ♦ **N° 110-06** : Business Relationship Management: The Case of Hungarian Hospitals  
Tibor MANDJÁK ; Judit SIMON ; Zsuzsanna SZALKAI
- ♦ **N° 111-06** : Stopping rules in Information Search in online Wine Purchasing decisions  
Tatiana Bouzdine-Chameeva ; Glenn J. Browne ; François Durrieu

<b>2007</b>
-------------

- ♦ **N° 112-07** : Le vignoble aquitain : entre atomocité et concentration  
Marie-Claude BELIS-BERGOUIGNAN, Nathalie CORADE, Frédéric COURET, Jacques Olivier PESME
- ♦ **N° 113-07** : Décisions boursières : de la rationalité optimisatrice à la rationalité limitée  
Philippe BARBE
- ♦ **N° 114-07** : Why do the Swiss rent?  
Steven C. BOURASSA ; Martin HOESLI
- ♦ **N° 115-07** : Diversification, risque et performance financière  
Frantz MAURER
- ♦ **N° 116-07** : La trésorerie des entreprises françaises : tentative d'explication par la démarche d'engagement crédible  
Régis COEURDEROY & Henri KOULAYOM
- ♦ **N° 117-07** : Strategic Risk and Return : Self Correcting or Downward Spiraling Relationships?  
Frantz MAURER
- ♦ **N°118-07** : Panorama 2007 de la sensibilité des entreprises au développement durable et à la responsabilité sociétale : Recherche - Action  
Laurence EBERHARD–Harribey ; François DURRIEU ; Guillaume BARBAT
- ♦ **N°119-07** : Des modes d'utilisation du business plan.  
Aziza LAGUECIR, Hervé COLAS
- ♦ **N° 120-07** : Taille, Structure de l'équipe dirigeante et rentabilité durable des entreprises dans un contexte de pays en voie de développement.  
Jules Roger FEUDJO , Jean-Paul TCHANKAM

<b>2008</b>
-------------

- ♦ **N°121-08** : Predicting House Prices with Spatial Dependence: Impacts of Alternative Submarket Definitions.  
Steven C. BOURASSA, Eva CANTONI, Martin HOESLI
- ♦ **N°122-08** : Rôle du pays d'origine dans la perception de la qualité du vin par le consommateur africain : une étude menée dans le contexte camerounais.  
Victor TSAPI, Paul DJEUMENE, Monique TCHUENTE
- ♦ **N°123-08** : House Prices and Bubbles in New Zealand



Patricia FRASER ; Martin HOESLI ; Lynn Mc ALEVEY

♦ **N° 124-08** : Balancing Exploration and Exploitation: A Formal Comparison of Punctuated Equilibrium and Ambidexterity.

Tatiana BOUZDINE-CHAMEEVA ; Olivier DUPOUËT

♦ **N° 125-08** : L'intelligence économique en France : Etat des lieux 2008 et ébauche d'évolution.

Claude DELESSE

♦ **N° 126-08** : Are securitized Real Estate Returns more predictable than stock returns ?

Camilo SERRANO ; Martin HOESLI

♦ **N° 127-08** : L'entreprise et ses menaces économiques en 2008 : Une tentative de bilan

Bernard SIONNEAU

♦ **N° 128-08** : Les vulnérabilités à l'international, les entreprises et les sociétés de sécurité privées : vers une gouvernance éthique.

Claude DELESSE

## 2009

♦ **N° 129-09** : Negotiating status through co-operation: Networks and market transformation amongst Napa Valley wine producers.

Ian M. Taplin

♦ **N° 130-09** : On the Performance of (T, S, S) Heuristics

M. Zied BABAI, Aris A. SYNTETOS

♦ **N° 131-09** : Approximations of Order-Up-To-Levels in Inventory Systems with Compound Poisson Demand

Mohamed-Zied BABAI, Ziad JEMA, Yves DALLERY

♦ **N° 132-09** : Management responsable, finance internationale, gouvernance et développement durable en Afrique : une expérience du volontariat (1999-2004)

Henri KOULAYOM