

# **MODÉLISATIONS DES APPROCHES OPÉRATIONNELLES DE LA FOURNITURE DE L'AIDE INTERNATIONALE**

## **MODELISATION OF OPERATIONAL APPROACHES OF INTERNATIONAL AID DELIVERY**

**YAPI Michel Sylvain**

Doctorant

Université Félix Houphouët-Boigny

Chaire UNESCO – Filière Gestion de Projets, République de Côte d'Ivoire

**[smyapi7@gmail.com](mailto:smyapi7@gmail.com)**

**Date de soumission :** 17/06/2021

**Date d'acceptation :** 06/08/2021

**Pour citer cet article :**

YAPI M. (2021), « MODÉLISATIONS DES APPROCHES OPÉRATIONNELLES DE LA FOURNITURE DE L'AIDE INTERNATIONALE », Revue Internationale des Sciences de Gestion « Volume 4 : Numéro 3 » pp : 885-909.

## Résumé

Cet article présente les différents mécanismes procéduraux courants dans le domaine de la solidarité internationale quant à la fourniture de l'aide, qui, en ses deux volets humanitaire et développement, met en scène plusieurs catégories d'acteurs ayant chacun un rôle stratégique. Les divers acteurs, essentiellement ici des entités morales, se déploient à titre exclusif ou complémentaire en faveur de bénéficiaires moraux ou physiques. L'exclusivité implique qu'un opérateur public ou privé intervienne seul, tandis que la complémentarité prescrit des appels d'offre ou des recours à un ou d'autres acteur(s) de la même ou d'une autre catégorie (opérateurs publics, privés solidaires ou privés marchands). Ces acteurs, qui interviennent pour certains via des mécanismes de redistribution ou de sous-traitance de type mercantiliste, agissent et interagissent à travers une pluralité d'approches. Celles-ci, modélisées, projettent un ensemble de vingt-six schémas processuels depuis les bailleurs jusqu'aux bénéficiaires et peuvent être insérées dans les quatre principes d'intégration économique de Karl Polanyi.

**MOTS CLÉS :** Aide ; OIG ; ONG ; Marché ; Développement

## Abstract

This article presents the different procedural mechanisms common in the field of international solidarity in the delivery of aid, which, in both its humanitarian and development components, involves several categories of actors, each with a strategic role. The various actors, essentially legal entities here, act on an exclusive or complementary basis in favour of moral or physical beneficiaries. Exclusivity implies that a public or private operator intervenes alone, while complementarity requires calls for tender or recourse to one or more other actors of the same or of another category (public, private solidarity or private market operators). These actors, some of whom operate through redistribution mechanisms or mercantilistic-type subcontracting, act and interact through a plurality of approaches. These, when modelled, project a set of twenty-six process diagrams from donors to beneficiaries and can be inserted in Karl Polanyi's four principles of economic integration.

**KEYWORDS:** Aid ; IGO ; NGO ; Market ; Development

## Introduction

Le domaine de la solidarité et de la coopération bilatérale ou multilatérale est le champ pratique de l'aide internationale, dont le schéma processuel global de sa fourniture présente une diversité d'acteurs tenant chacun un rôle spécifique. Ces acteurs se retrouvent dans les sphères publique et privée, et pour la dernière (privée) dans les deux sous-sphères sociale/solidaire d'un côté, et marchande de l'autre (Piveteau, 2007 ; Rist, 2007). Certains d'entre eux suivent des logiques de redistribution solidaire, l'exemple du transfert ou de la gestion transitionnelle de l'aide d'une Organisation Non-Gouvernementale Internationale (ONGI) à des ONG locales. Quand d'autres répondent à des mécanismes de sous-traitance typiques du marché, l'exemple du financement d'une Organisation Inter-Gouvernementale (OIG) qui favorise le paiement d'une entreprise locale, adjudicataire d'un appel d'offre pour la réalisation d'une infrastructure éducative ou sanitaire, laquelle sous-traite à une ou plusieurs autres entreprise(s) (Guérin & Servet, 2005). Mais comment concrètement se structurent les interventions des institutions et organisations en faveur de leurs cibles dans les initiatives d'ordre social ? Comment peut-on symboliser ou représenter les divers mécanismes opérationnels ? Il importe que ces différentes approches courantes dans le champ de l'aide, mais non scientifiquement codifiées soient modélisées pour une systématisation du savoir en ce domaine en leur conférant une armature théorique et scientifique par leurs schématisations. Modèles opérationnelles qui peuvent être corrélées avec ou insérées dans les quatre principes polanyiens d'intégration économique. Chaque principe étant une modalité de production, de consommation, de transfert et de financement des ressources (Polanyi, 1944).

Modéliser une chose c'est la représenter de façon à l'appréhender plus facilement et la rendre techniquement reproductible. C'est, dans le cadre de cette étude, une sorte de photographie artificielle et symbolique des manières dont les bailleurs et opérateurs procèdent dans la gestion des initiatives en faveur des bénéficiaires. Les descriptions structurelles des modes opératoires, par la caractérisation de chaque approche du 'système' de gestion de l'aide internationale, permettent de mieux comprendre l'interaction des 'variables', qui sont ici les acteurs de la fourniture de l'aide. Pour y aboutir, dans une démarche d'abord descriptive puis analytique, l'aide internationale est présentée (I), suivie des différents acteurs y opérant (II), la modélisation des diverses approches (III), et la correspondance de ces modèles processuels aux principes polanyiens d'intégration économique (IV).

## 1. L'aide internationale en question

Il est utile de bien cerner d'emblée la rhétorique de l'aide. De façon globale, l'« aide » inclue celle dite de « développement » et celle qualifiée d'« humanitaire », elle est donc un grand ensemble (Servet, 2010). Selon Olivier de Sardan (2011: 416), le secteur social est « connoté humanitaire » et le secteur économique « connoté développement » ; mais les deux concepts sont souvent confondus, à défaut de faire un. Si le développement vise en particulier le structurel et le long terme, l'aide humanitaire s'intéresse au conjoncturel et au court terme (c'est-à-dire à l'immédiat). Pour simplifier la compréhension des distinctions conceptuelles il est loisible de dire que lorsqu'une intervention vise à sauver des vies, il s'agit de 'l'humanitaire'. Et lorsque celle-ci s'intéresse : aux renforcements de capacités d'opérateurs, à des équipements et infrastructures, à des appuis budgétaires ou modèles économiques, il est alors question de 'développement'.

L'« humanitaire » a pour but final l'individu en tant qu'entité, le salut de la vie humaine en situation de danger (Hours, 1999) ; tandis que le « développement » a, lui, pour but final l'épanouissement et le bien-être d'une communauté, voire d'une nation entière représentée par l'État assisté. Une initiative qui vise à la fois à sauver des vies, mais dont le mécanisme opérationnel se déploie sur le long terme peut à la fois être qualifiée d'humanitaire et de développement [l'exemple du PEPFAR (President's Emergency Plan For AIDS Relief - Plan d'Urgence Présidentiel pour la Lutte contre le SIDA), un programme gouvernemental américain de coopération dans le domaine de la lutte contre le VIH/sida, créée en 2003 à l'initiative du chef de l'État d'alors, Georges Bush Junior]. Ainsi, dire d'une telle initiative qu'elle s'inscrit dans le registre de l'humanitaire et/ou du développement est dans les deux cas corrects, car elle s'opère à la fois dans ces deux axes.

Le tableau qui suit figure les différences fonctionnelles entre les deux champs.

**Tableau 1 : Focus de l'aide au développement et de l'aide humanitaire**

DÉVELOPPEMENT	HUMANITAIRE
Planification	Réaction
Long terme	Court terme
Partenariat	Action rapide

Renforcement des capacités	Besoins essentiels
Prise de décision collaborative longuement mûrie	Prise de décision instantanée
Prévention des crises	Diminution des impacts des crises
Changement structurel	Action conjoncturelle
Analyse contextuelle détaillée	Analyse contextuelle de base
Apportée dans des pays en développement ou dans les communautés pauvres ou vulnérables	Apportée dans des zones sinistrées
Suite à des problèmes systémiques	Suite à un événement ou un incident
Vise le développement économique, social et politique	Vise à sauver des vies dans l’immédiat
Personne humaine/ Cadre de vie/ État/ Communauté	Personne humaine

**(Source : Inspiré d’Africa Brief, 2018 : 4 et Coalition Humanitaire.ca, sd)**

Cette différenciation technique et fonctionnelle opérée, il est utile d’esquisser l’historique de ce qui est appelée ‘aide internationale’, en ses deux approches ‘humanitaire’ et ‘développement’. L’aide internationale humanitaire, plus ancienne que l’autre, se formalise en 1854 avec la mise sur pied par Florence Nightingale, riche infirmière britannique, de la première organisation humanitaire, qui intervint avec des équipes médicales lors de la guerre en Crimée (1853-1856), puis aux États-Unis lors de la guerre de Sécession (1861-1865), et en France lors de la guerre de 1870 (Bioforce, 2012). Mais le véritable tournant de l’histoire de l’humanitaire se fera avec Henry Dunant homme d’affaires suisse, qui, témoin oculaire et affligé par les horreurs de la bataille de Solferino (Italie) le 24 juin 1859, fonda la Croix Rouge quatre ans plus tard avec quelques amis, laquelle est à ce jour la plus ancienne et plus grande organisation humanitaire au monde (CICR, 2008). La création de cette organisation caritative privée est considérée comme l’acte fondateur de ‘l’humanitaire moderne’.

Les décennies suivantes virent la naissance de plusieurs associations humanitaires, essentiellement anglo-saxonnes et d'inspiration religieuse : Save The Children, qui apparaît au Royaume-Uni en 1919, International Rescue Committee (IRC – 1933 aux USA) ; et plusieurs autres ONG qui voient le jour au cours de la Seconde Guerre mondiale : Cooperative for American Relief Everywhere (CARE – 1945 aux USA), Oxford Committee for Famine Relief (OXFAM - 1942 en Grande Bretagne. C'est en 1950 que la première institution humanitaire intergouvernementale est portée sur les fonts baptismaux sous le nom de HCR (Haut-Commissariat des Nations Unies pour les Réfugiés), sous l'égide de l'ONU.

Dans les années 1992 – 1993, l'action humanitaire internationale a pris un virage majeur, celui de l'humanitaire d'État. Cette nouvelle ère inaugurée par les grandes puissances occidentales (principalement les États-Unis) confèrent à l'assistance humanitaire un contenu politique, diplomatique, géopolitique, idéologique et militaire, avec des interventions militaro-humanitaires, comme celles qui eurent lieu en Somalie en 1993, au Kosovo en 1999, etc.

En ce qui concerne l'aide au développement, elle est structurellement née à la fin des années 1940 et au début des années 1950. Sa genèse et son fondement idéologique sont :

[Le] Point IV du discours d'investiture du président des États-Unis Harry S. Truman (1884-1972, président démocrate de 1945 à 1953) qu'il prononce le 20 janvier 1949. La pratique d'une aide économique d'un État à l'autre n'a rien alors d'un phénomène nouveau. L'innovation est dans l'affirmation que les inégalités économiques entre peuples peuvent compromettre gravement la paix (autrement dit le statu quo entre puissants) et que les États les plus riches doivent contribuer, y compris donc dans leurs propres intérêts, au « développement » économique des peuples supposés ou se disant les plus démunis [...] L'introduction de ce terme nouveau a donc pour objectif de favoriser un changement d'état d'esprit dans les rapports internationaux et dans l'attitude des contribuables américains vis-à-vis d'un soutien aux pays à faible revenu par tête. [...] Le président Harry Truman annonce une assistance aux pays dits "pauvres". [...] Il s'agissait de convaincre les contribuables américains que le soutien à ces pays correspondait, non seulement à des raisons humanitaires (que la compassion chrétienne pouvait accepter en partie), mais aussi à des intérêts bien compris des États-Unis s'ils voulaient éviter l'expansion du communisme. (Servet, 2010: 4).

C'est ce discours qui est généralement présenté comme l'acte fondateur de l'aide et des politiques internationales dites de « développement ». Les États-Unis dans leur guerre idéologique contre les communistes ont utilisé l'« aide » comme un outil diplomatico-financier et géopolitique. C'était alors en pleine guerre froide, ou le monde était divisé en deux grands blocs idéologiquement opposés ; qui sont d'un côté, à l'ouest, les « capitalistes » menés par les États-Unis, et de l'autre, à l'est, les « communistes » avec à leur tête l'Union Soviétique. Il est

bon de noter qu'avant ce discours, les États-Unis avaient déjà eu une importante expérience institutionnelle de l'aide extérieure au développement avec le fameux Plan Marshall en 1947. Ce plan était un programme d'aide économique et financière en dons et en prêts qui a bénéficié à seize pays européens, en vue de la reconstruction des pays ravagés à la fin de la Seconde Guerre (avec 13 milliards USD, l'équivalent de 150 milliards d'euros aujourd'hui, en nature ou en argent, la Grande-Bretagne (26 %) et la France (23 %) en furent les principaux bénéficiaires), (Larané, 2019). Auquel s'est ajouté le Plan Dodge de 1949 spécifiquement destiné au Japon. Le concept d'aide internationale au développement a pris forme après la Seconde Guerre mondiale (USAID, 2019). Si cette aide américaine dénommée 'Plan Marshall' a initié le concept d'aide au développement, en son temps spécialement destinée au continent européen, c'est le discours du 20 janvier 1949 du président Truman qui l'a systématisé et universalisé, fort de l'expérience positive récente (USAID, 2019). Il a aujourd'hui pris des connotations nouvelles et des conditionnalités : respect des droits de l'homme, avancées démocratiques, bonne gouvernance, légalisation ou tolérance de l'homosexualité, adoption d'une ligne politique dictée, etc. (Hugon, 2010). L'introduction de l'aide dans les politiques publiques s'inscrit donc dans un vaste ensemble de contextes et conditions politiques, idéologiques et économiques (Rist, 2007 ; Servet, 2010).

Une des récentes problématiques dans l'apport de l'aide en général est la conjugaison des volets humanitaire et développement ; autrement dit, la jonction sur le terrain de l'urgence et du long terme. Face à la nécessité de mieux coordonner les programmes d'assistance humanitaire et les interventions dans le secteur du développement et pour augmenter l'efficacité et la pertinence de l'aide, des experts suggèrent le 'nexus' qui est une liaison technique et stratégique des deux domaines<sup>1</sup> (Africa Brief, 2018).

Cela dit, l'aide internationale s'octroie selon une diversité de modalités regroupées en deux grandes catégories selon Gaston Leduc (1963) :

- L'aide non financière : aide ou assistance technique, aide commerciale, aide directe en nature (concrétisée par des fournitures de biens et de services).
- L'aide financière : dons, prêts, appui budgétaire, relation commerciale privilégiée.

---

<sup>1</sup> « Jadis, la coopération reposait sur deux piliers : il y avait l'aide humanitaire d'un côté, le développement de l'autre. Prière de ne pas mélanger. Pour caricaturer, l'humanitaire intervenait en temps de crise aigüe, puis pliait bagage, remplacé parfois par le développement qui investissait sur la durée. Et lorsqu'une nouvelle crise surgissait, les différents acteurs se côtoyaient sur le terrain en se cantonnant prudemment à leur sphère d'activité. Aujourd'hui au contraire, il est de plus en plus question de lier les deux domaines: c'est le nexus. » (Africa Brief, 2018).



L'aide humanitaire et l'aide au développement comprennent à quelques nuances près ces deux formes d'assistance. L'aide financière dans le domaine humanitaire renvoie par exemple aux financements des interventions lors de la survenue de catastrophes, de violences armées, d'épidémies. Et l'aide non financière consiste à l'envoi de matériels et d'équipements, de vivres et de non-vivres, mais également à la mise à disposition d'équipes, c'est-à-dire de ressources humaines expertes, pour les opérations techniques et activités d'assistance. La réponse humanitaire internationale a été de 31,2 milliards de dollars américains en 2018 et d'environ 29,6 milliards en 2019 selon le Global Humanitarian Assistance Report (GHAR, 2020), et a connu une progression de 6 % en 2020 (OCDE, 2021).

Quant à l'Aide Publique au Développement (APD), les données préliminaires des montants alloués par les pays donateurs au titre de l'année 2020 ont été publiées en avril 2021 par l'OCDE. L'aide fournie par les membres du Comité d'Aide au Développement (CAD) de l'OCDE a atteint un niveau historique avec 161,2 milliards de dollars US en 2020. Cette augmentation est due aux dépenses additionnelles mobilisées en soutien aux pays en développement dans la lutte contre le COVID-19 (HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020)). Une augmentation de 3,5 % en termes réels par rapport à l'année 2019, et équivalant à 0,32 % du revenu national brut combiné des pays du CAD en 2020. Ratio à plus de la moitié inférieure à l'objectif de 0,7 % du RNB décidé en 1970 par les pays industrialisés (Focus2030, 2021 ; OCDE, 2021). L'APD bilatérale a augmenté de 4,1 % en ce qui concerne l'Afrique et de 1,8 % pour ce qui est des pays les moins avancés. En ne prenant pas en compte l'aide consacrée à l'accueil des réfugiés dans les pays donateurs et qui s'élève à 9,0 milliards USD, l'APD a augmenté de 4,4 % en termes réels.

En 2010, des chercheurs de l'université de Copenhague (Danemark) ont montré dans une étude que l'aide internationale contribue globalement à faire grimper annuellement la croissance des pays en développement d'un point (Arndt, Jones et Tarp, 2010). Significatif ou trop peu ? C'est un autre sujet qui ne sera pas traité ici.

Ce qui est en revanche indiscutable, c'est que l'aide internationale de manière générale suit un schéma classique vertical Nord-Sud, à travers des projets/programmes montés ou validés et financés au Nord et déployés au Sud. Elle part en effet des pays dits « riches » vers les pays dits « pauvres » où l'Afrique est au premier rang. Mais de plus en plus elle dégage une autre représentation graphique, en particulier dans le domaine humanitaire, caractérisée par une assistance diffuse, car allant dans tous les sens : du Sud au Nord, du Sud à l'Est, etc. À titre d'illustration, avec l'apparition en Chine de l'épidémie de coronavirus à la fin de l'année 2019,



baptisée par l'Organisation Mondiale de la Santé (OMS) 'Covid 2019', la Guinée Équatoriale pays d'Afrique centrale a apporté une aide financière d'un montant de 2.000.000 USD à la Chine, pourtant pays émergent dont les résultats et performances économiques en matière de croissance ont été fulgurants les dix dernières années. Dans le cadre de cette même lutte contre cette pandémie, l'Égypte a par exemple offert une assistance matérielle (gants de protection, cache-nez, etc.) aux États-Unis (AFP, 2020). (Comment ne pas se souvenir de Bruno Gurtner qui écrivait en 2007 « Un monde à l'envers : le Sud finance le Nord » ?). Question qui invite à explorer la littérature disponible traitant des approches d'apport de l'aide.

## 2. Une littérature spécifique à enrichir

Tibor Mende écrivait en 1975 (p. 249) que l'aide « risque très souvent de ne s'attaquer qu'aux symptômes » plutôt que de traiter en amont et en profondeur, autant que cela soit possible, les racines des divers maux qui frappent l'humanité. Les approches adoptées peuvent en être la cause autant que bien d'autres raisons.

Une recherche dans la littérature imprimée et en ligne portant sur un catalogue de modèles d'approches opérationnelles en matière de fourniture d'aide humanitaire ou au développement s'est révélé infructueuse. En effet, aucun document, dans les limites de notre recherche faut-il le préciser, ne fournit un répertoire exhaustif des divers modèles et mécanismes opératoires quant à toutes les options possibles à la portée des États et organisations relativement à leurs opérations dans le cadre de la solidarité. Et c'est ce besoin que ce travail vise à combler.

Il est vrai que plusieurs travaux ont traité de la modélisation, surtout dans des domaines autres que celui de l'aide, comme par exemple celui des opérations d'entreprises (Belkindoussi & Nafzaoui, 2020 ; Biard, 2017) ; ou ont suggéré des modèles théoriques en termes de planification et de gestion de projets/programmes (Baum, 1978 ; Suchman, 1967). Et nombre de publications ont aussi analysé et recommandé la collaboration entre agences gouvernementales et inter-gouvernementales (PNUD, 2009), ou également mentionné le recours à des partenariats entre acteurs publics et privés marchands (Dellagi, et al., 2021), notamment dans l'opérationnalisation de l'aide (L'express, 2012). Outre les sollicitations d'ONG et OBC (Organisations à Base Communautaire) pour la mise en œuvre de projets/programmes (O. de Sardan et Bierschenk, 1993 ; Piveteau, 2007 ; Rist, 2007), cas où les financements apportés par les bailleurs sont assorties de critères et de conditions (Denis, 2016 ; Servet, 2010). Mais les études et recherches sur les interventions des acteurs du développement doivent davantage inclure les options pratiques de mise en œuvre, dans ce vaste mouvement de

l'aide où les approches structurelles et opérationnelles changent passant par exemple : d'une aide publique multilatérale à des aides privées et d'une aide technique publique bilatérale de coopération à une aide via les organisations de la société civile subventionnées (dont les ONG sont la figure de proue), et à un appel au marché (Servet, 2007 et 2010). Ce, dans un système où sont recensés une multitude d'acteurs.

### 3. Typologie des acteurs de l'aide : rôles et positions stratégiques

L'aide internationale implique une pluralité d'acteurs qui sont ici présentés selon leurs rôles et positionnements stratégiques (ICA, 2004: 3 ; Piveteau, 2007: 8) :

- les États, dont les agences qui relèvent d'eux : l'Agence Française de Développement, l'USAID (États-Unis), JICA (Japon), DFID (Royaume-Uni), GIZ (Allemagne), etc. (Ces agences sont aussi appelées OGVI 'Organisations Gouvernementales à Vocation Internationale' ou OGC 'Organisations Gouvernementales de Coopération', lorsqu'elles ont pour champ de mission les pays étrangers) ;
- les OIG (Organisations Inter-Gouvernementales)<sup>2</sup> : UE, BAD, PNUD, HCR, etc. ;
- les ONG (Organisations Non-Gouvernementales), dont celles internationales ;
- les entreprises ;
- les laboratoires et centres de recherche ;
- les cabinets ;
- les consultants individuels ;
- les bénéficiaires.

Ceux-ci peuvent être classés en quatre grandes catégories, à savoir : bailleurs, partenaires techniques, opérateurs et bénéficiaires.

- Les bailleurs (acteurs ou partenaires financiers) sont ceux qui fournissent les ressources financières ou matérielles en vue de porter assistance aux personnes physiques et morales. Les bailleurs peuvent être : des États (collectivités, agences gouvernementales), des ONG (certaines ONG du Nord jouent le rôle de bailleur de fonds pour les ONG du Sud), des OIG, des fondations, des entreprises, et des personnes physiques (les particuliers).

---

<sup>2</sup> Les OIG sont des organisations publiques multilatérales qui ont une vocation régionale ou mondiale. Elles ne dépendent pas d'un État en particulier, car résultant d'accords internationaux d'un ensemble d'États qui les créent et les financent. Elles sont régies par le droit international public. Elles peuvent avoir d'autres organisations elles aussi internationales sous leur tutelle qui leur rendent des comptes (étant les organisations internationales mères).

- Les partenaires techniques sont des acteurs qui agissent en tant que conseillers ou consultants. Ce sont des institutions spécialisées ou des experts dans un ou des domaine(s) précis (santé, éducation, nutrition, etc.) et qui apportent leur expertise dans la conception, la mise en œuvre, le suivi ou l'évaluation des différentes interventions. Ce sont : des entreprises, des cabinets, des laboratoires et centres de recherche, ou même des consultants individuels. L'expertise peut consister à édicter des normes, conseiller, évaluer les pratiques ou procédures opératoires, ou à suggérer des modèles théoriques ou scientifiques.

- Les opérateurs (agents opérationnels ou partenaires de mise en œuvre). Ce sont les personnes morales employant des personnes physiques chargées de la conduite ou de la mise en œuvre sur le terrain de l'assistance, et qui peuvent être : des États (agences gouvernementales), des OIG, ONG, fondations, etc. À ce niveau, il est utile d'ajouter que certains opérateurs interviennent à distance (pilotage, coordination, supervision) et d'autres directement sur le terrain (ONG, OBC) où la sous-traitance opérationnelle est courante. Olivier de Sardan et Bierschenk (1993 : 3) parlent à juste titre de « courtiers locaux du développement ». De plus, les opérateurs peuvent également être des entreprises (entités à but lucratif), qui, contractuellement rétribuées, jouent un rôle dans la livraison de l'aide, bien que leurs activités et existence ne soient pas limitées à la sphère de l'aide ou conditionnées par elle (car elles existent indépendamment de la fourniture de l'aide et sont exclusivement du ressort du marché). Acteurs répondant à des appels d'offre ; où se note également une mercantilisation des prestations des ONG auprès des bailleurs.

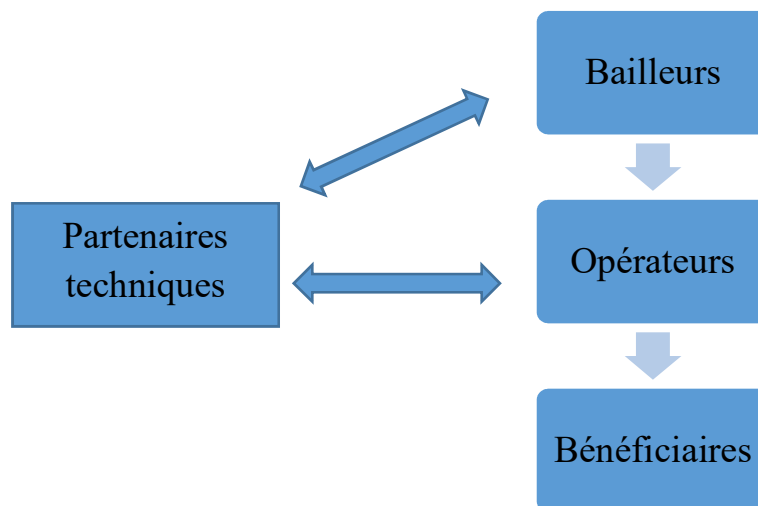
- Les bénéficiaires de l'aide sont de deux ordres. Il y a premièrement les bénéficiaires institutionnels (États, collectivités, OIG, ONG, fondations, OBC), qui sont des bénéficiaires de premier niveau ; et secondairement les communautés / personnes physiques qui eux sont les bénéficiaires finaux.

[Lorsque les premières (entités morales) reçoivent l'aide qu'ils sont chargés de gérer ou exploiter au profit des seconds, ils agissent en tant qu'opérateurs ou courroies de transmission (vu au point précédent et présenté comme 'opérateurs' dans le schéma ci-dessous) ; mais ces institutions ont également la particularité de recevoir elles-mêmes l'aide en tant que destinataires 'finales'. Ce, dans le cadre d'un financement ou appui budgétaire spécifique non destiné à quelque victime ; par exemple, dans le cadre d'une recherche, du renforcement des équipements, d'une formation de personnels, etc. Même si le financement apporté dans le second cas ne va pas directement aux nécessiteux sur le terrain, l'argent étant le « nerf de la guerre », cela participe tout de même au registre de l'aide en ce que les personnes morales ainsi

soutenues sont fortifiées pour réaliser leurs initiatives et pour apporter une assistance en cas de besoin, d'une part ; et d'autre part, pour renforcer leurs diverses capacités techniques, matérielles, professionnelles et opérationnelles.]

La figure numéro 1 ci-dessous image le flux opérationnel de la fourniture de l'aide.

**Figure 1 : Schéma opérationnel standard des acteurs de l'aide**



(Source : L'auteur)

Le tableau qui suit caractérise les acteurs de l'aide selon leurs inscriptions dans les sphères publiques ou privées, et dans ce dernier cas selon qu'ils opèrent dans le domaine de la solidarité ou relèvent du marché. En ce qui concerne les bénéficiaires, il les classe en personnes physiques ou morales.

**Tableau 2 : Typologie des acteurs de l'aide**

BAILLEURS
Publics : États, OIG
Privés relevant de la solidarité : ONGI, particuliers
Privés marchands : entreprises

<b>PARTENAIRES TECHNIQUES</b>
Publics : OIG, agences Privés relevant de la solidarité : ONGI, IER Privés marchands : laboratoires, cabinets, consultants
<b>OPÉRATEURS</b>
Publics : OIG, agences Privés relevant de la solidarité : ONGI, ONG, Privés marchands : entreprises
<b>BÉNÉFICIAIRES</b>
Physiques : communautés, individus ; Personnes morales : États, OIG, ONGI, ONG, OBC.

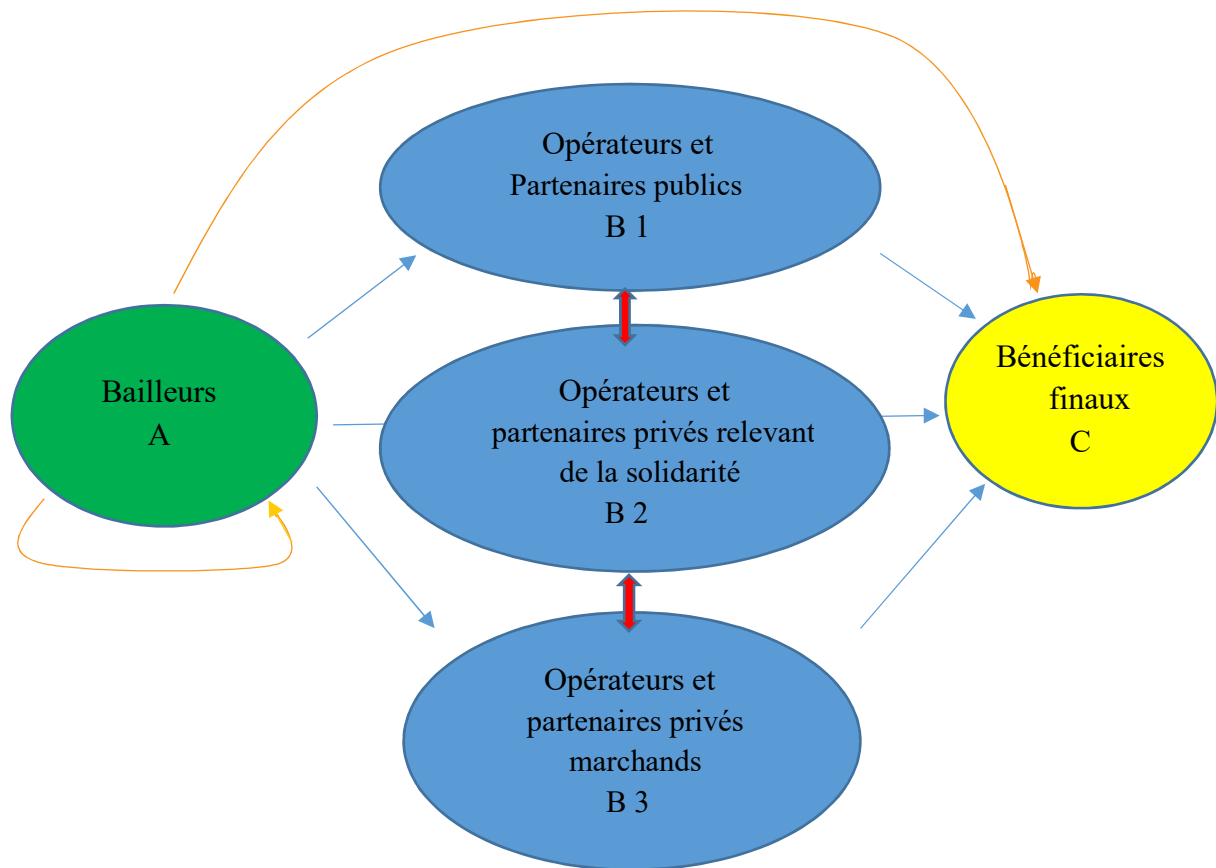
(Source : L'auteur)

Ces différents acteurs du 'marché de l'aide' interviennent à travers une variété d'approches.

### 3. Différents schémas opérationnels de la fourniture de l'aide internationale

L'aide financière ou non-financière est apportée aux États, communautés et individus de différentes façons. Vingt-six (26) mécanismes processuels répertoriés sont synthétisés ci-dessous en un seul graphique (figure 2) et explicités dans les paragraphes qui suivent.

**Figure 2 : Schémas processuels de la fourniture de l'aide internationale**



(Source : L'auteur)

Dans ce graphique, les bailleurs sont identifiés comme (A), les partenaires techniques et opérateurs (B), et les bénéficiaires (C). Les partenaires techniques et opérateurs sont catégorisés selon leurs spécificités : B1, pour ceux de la sphère publique ; B2 pour les entités privées à but social et solidaire ; et enfin B3 pour les entités privées à but lucratif.

Selon le besoin de l'intervention, les opérateurs ou partenaires (couleur bleue), quel que soit leur secteur d'émanation, sont spécifiquement ou cumulativement sollicités par les bailleurs (en vert) pour la fourniture de l'aide au profit des bénéficiaires (en jaune). Les fléchettes rouges indiquent les interactions partenariales entre les divers groupes B. Car outre l'action directe des bailleurs, les opérateurs peuvent aussi directement collaborer avec d'autres types d'opérateurs ou partenaires.

Cela dit, il convient à présent de procéder à l'explication des différents schémas processuels et opératoires :

- Cas 1 : la ligne de couleur orange, dans le graphique, qui surplombe opérateurs et partenaires représente l'aide directement allouée à un État bénéficiaire par un bailleur. Ce, dans le cadre d'une relation bilatérale (État - État), ou même multilatérale (OIG - État), avec une OIG ou un État en position de bailleur appuyant l'État bénéficiaire sans intermédiation d'une OIG. Le cas par exemple de la France faisant un don ou accordant un prêt à la Côte d'Ivoire dans un cadre bilatéral : structure/processus (très) court [A – C].

- Cas 2 : un bailleur (A) apporte une assistance financière à un (ou des) bénéficiaires (C), et cette assistance matérielle et/ou financière transite par une OIG intermédiaire (B1) chargée de la collecte et de l'acheminement (les exemples des donateurs pour la reconstruction de la Lybie, dont le PNUD joue un rôle d'intermédiation<sup>3</sup>, ou de l'OIM pour les migrants). [A – B1 – C].

- Cas 3 : le don du bailleur (A) transite par une ONG (B2) en vue de l'assistance aux bénéficiaires finaux (C). [A – B2 – C].

- Cas 4 : le bailleur (A) fait appel à une entreprise (B3) pour la réalisation d'un ouvrage (construction d'une école, d'un centre de santé, etc.), ou pour une prestation de service (conception d'une stratégie publicitaire de type sensibilisation) en faveur de bénéficiaires (C). [A – B3 – C].

Ces quatre cas décrivent les processus courts, en termes de nombre d'entités impliquées, avec seulement deux ou trois acteurs. Dans d'autres processus plus longs, se comptent six, sept voire huit acteurs. Il faut ici préciser que les différents opérateurs adoptent des stratégies ou suivent parfois des logiques de redistribution inter-organisationnelle et de sous-traitance. Ce, à deux échelons différents qui peuvent être qualifiés, l'un d'horizontal et l'autre de vertical.

Les processus avec quatre acteurs dans ce cadre sont les suivantes.

- ❖ Échelon 1 ou niveau horizontal, il s'agit ici d'une entité qui recourt à une autre entité qui est de la même catégorie qu'elle (même classe organisationnelle). Exemple, une ONG (B2) sollicitant une autre ONG (B2) :

- soit pour un partenariat technique ;

- soit en sous-traitance pour des opérations de mise en œuvre d'une initiative.

Cette deuxième ONG sera identifiée comme (B2') pour éviter une confusion. Il faut aussi noter qu'un bailleur peut solliciter un partenaire technique avant qu'il (le bailleur) ne recourt à un

---

<sup>3</sup> Le Programme des Nations Unies pour le Développement, à travers un de ses organes le 'Multi-Partner Trust Fund Office', coordonne le 'Libya Recovery Trust Fund' chargée de réunir les dons volontaires internationaux pour la reconstruction de ce pays dévasté par une guerre civile depuis 2011.



opérateur. Il peut également de manière concomitante solliciter un partenaire technique et un opérateur appartenant tous deux à la même classe. Cela ne modifie pas, dans chacune de ces situations, la structure processuelle, car l'un et l'autre (opérateur ou partenaire technique) sont pour l'un B2 et pour l'autre B2'.

Ainsi, il y a les combinaisons B1 – B1' ; B2 – B2' et B3 - B3'. Ce qui de façon structurelle ou processuelle donne :

- Cas 5 : [A – B1 – B1' – C], une OIG redistribuant via une autre OIG, ou en partenariat technique avec une autre OIG (qui peut aussi être une agence gouvernementale, vu que B1 renvoie à toute entité publique) : Bailleur – OIG – OIG – bénéficiaires. Exemple : Fondation Bill et Melinda Gates (bailleur) – ONU Femmes – HCR – Réfugiées.

- Cas 6 : [A – B2 – B2' – C], une ONG redistribuant via une autre ONG.

- Cas 7 : [A – B3 – B3' – C], une entreprise sous-traitant avec une autre entreprise.

Il n'est pas exclu qu'une entité redistribue ou sois en partenariat avec plusieurs autres entités du même type. Par exemple, que B2 redistribue à plusieurs B2' à la fois, ou qu'une B3 sous-traite avec différents B3'. Le recours à une ou plusieurs entités de la même catégorie (classe organisationnelle) est toutefois, globalement représenté par le symbole de la catégorie et mentionné une seule fois (B2' pouvant par exemple renvoyer à deux, trois, quatre ONG, ou plus). Le partenariat avec plusieurs entités à la fois se fait généralement sur la base de la répartition géographique, des spécialités ou technicités des tâches, du volume d'activités, etc.

❖ Échelon 2 ou niveau vertical, ici une entité B sollicite une autre entité B mais qui est d'un autre type, c'est-à-dire d'une classe différente. Exemple une OIG (B1) qui contracte avec une ONG (B2) ou une entreprise (B3). Ce qui donne :

- Cas 8 : [A – B1 – B2 – C] : Bailleur – OIG – ONG – bénéficiaires. Exemple : Fondation Bill et Melinda Gates (bailleur) – PNUD – ONG AIBEF<sup>4</sup> – Femmes enceintes.

- Cas 9 : [A – B1 – B3 – C], avec une OIG qui recourt au marché (ex : sollicitation d'un cabinet).

- Cas 10 : [A – B2 – B3 – C], avec une ONG qui recourt au marché (ex : sollicitation d'un consultant).

Il faut tout de suite préciser que l'ordre structurel ou processuel tel que présenté est à titre indicatif, car une sollicitation du marché par un bailleur peut intervenir avant qu'il ne sollicite

<sup>4</sup> L'ONG AIBEF (Association Ivoirienne pour le Bien-Être Familial) est une ONG ivoirienne créée en septembre 1979, active dans le domaine du planning familial, de la protection de la femme, etc.

une entité publique ou privée non-marchande. En d'autres termes, la structure interne peut conjoncturellement varier, mais avec un agencement inchangeable : avec A et C (bailleurs et bénéficiaires) toujours positionnés aux deux extrémités, les autres acteurs B se positionnant flexiblement et alternativement à l'intérieur de ce cadrage.

En ce qui concerne les processus avec cinq acteurs, il y a également deux échelons ou approches, une mixte incluant horizontalité et verticalité comme techniquement ébauché plus haut, et l'autre uniquement vertical. Ainsi, peuvent être répertoriés :

- Cas 11, pour ce qui est de l'approche verticale : [A – B1 – B2 – B3 – C] : Bailleur – OIG – ONG – entreprise – bénéficiaires ; exemple : Fondation (bailleur) – PNUD – ONG AIBEF – entreprise (cabinet de conseil en communication en vue d'une campagne de sensibilisation) - communautés.

Et pour ce qui est de l'approche mixte, six modes opérationnels sont à noter (A et C étant toujours aux deux pôles, les explications des structures qui suivent se focalisent sur les acteurs B (B1, B2 et B3) :

- Cas 12 : [A – B1 – B1' – B2 – C], une OIG redistribue à une autre OIG (ce peut aussi être un partenariat technique avec une autre OIG ou une agence gouvernementale) qui sollicite une ONG ;
- Cas 13 : [A – B1 – B1' – B3 – C], une OIG redistribue à une autre OIG qui elle recourt au marché (le recours concomitant à B1' et au marché donne la même structure, voir *supra*) ;
- Cas 14 : [A – B1 – B2 – B2' – C], une OIG redistribue à une ONG qui sollicite à son tour une autre ONG ;
- Cas 15 : [A – B1 – B3 – B3' – C], une OIG sollicite une entreprise qui à son tour sous-traite ;
- Cas 16 : [A – B2 – B2' – B3 – C] une ONG redistribue à une autre ONG qui elle recourt au marché ;
- Cas 17 : [A – B2 – B3 – B3' – C] une ONG sollicite une entreprise qui elle sous-traite ;

Il existe également des processus avec six acteurs dans la chaîne de fourniture de l'aide :

- Cas 18 : [A – B1 – B1' – B2 – B2' – C], une double redistribution, d'abord entre OIG et ensuite entre ONG ;
- Cas 19 : [A – B1 – B1' – B2 – B3 – C], une redistribution entre OIG et sollicitation d'une ONG et d'une entreprise ;

- Cas 20 : [A – B1 – B2 – B2' – B3 – C], une redistribution d'OIG à ONG, puis sous-traitance avec une autre ONG et recours au marché ;
- Cas 21 : [A – B1 – B2 – B3 – B3' – C], redistribution d'OIG à ONG, puis recours au marché et sous-traitance avec une autre entreprise.

Les mécanismes avec sept intervenants différents sont parmi les plus longs :

- Cas 22 : [A – B1 – B1' – B2 – B2' – B3 – C], une double redistribution entre OIG et entre ONG, suivi de la sollicitation d'un acteur marchand ;
- Cas 23 : [A – B1 – B1' – B2 – B3 – B3' – C], redistribution entre OIG, redistribution à une ONG et sollicitation du marché, suivi d'une sous-traitance ;
- Cas 24 : [A – B1 – B2 – B2' – B3 – B3' – C], d'une OIG à une redistribution entre ONG et recours au marché, suivi d'une sous-traitance ;

Et le mécanisme le plus long comporte huit intervenants, avec une triple redistribution ou 'sous-traitance' au niveau de chaque type d'opérateurs :

- Cas 25 : [A – B1 – B1' – B2 – B2' – B3 – B3' – C].
- Cas 26 : cette approche est assez particulière, en ce sens où elle n'apparaît que lorsqu'un État prend directement en charge avec ses propres ressources des ressortissants d'un ou de plusieurs autres États sur son propre sol dans un cadre humanitaire. Choses de plus en plus courantes ces dernières années avec l'afflux de migrants ou de réfugiés en provenance de pays déchirés par la guerre (Syrie, Lybie, etc.) dans les pays donneurs. L'aide étatique consacrée à l'accueil des réfugiés peut être modélisée par [A – A – C], structuration bien différente des autres modèles évoqués : le 'bailleur qui se donne à lui-même' à l'intention de bénéficiaires 'étrangers locaux', ou devrions-nous dire bénéficiaires 'locaux étrangers'. Ce qui est représenté par la ligne de couleur orange en demi-cercle en-dessous du bailleur A, avec la flèche sortant et allant vers le bailleur. Cette approche peut aussi être rapprochée du 'Cas 1' et modélisée en [A – C], en retenant l'aspect d'assistance directe (État – bénéficiaires).

Ces divers mécanismes et approches opérationnels de gestion transitionnelle de l'aide peuvent être rapprochés de la théorie polanyienne des 'principes d'intégration économique'.

## 5. LA CORRÉLATION DES MODÈLES PROCESSUELS AVEC LES PRINCIPES POLANYIENS D'INTÉGRATION ÉCONOMIQUE

L'économiste hongrois Karl Polanyi (1886-1964) a dans une perspective socioéconomique développé le concept de 'principe d'intégration économique'. Pour Polanyi, les « principes d'intégration économique » formalisent la structure économique des sociétés et la subsistance des humains en ce qui concerne tout ce qui relève de la production, des transferts, de la consommation et des financements. Chaque principe a une logique institutionnelle sous-jacente avec un mode particulier d'interdépendance des activités caractérisé par l'usage des ressources disponibles. L'analyse des principes permet d'appréhender les différents modes de captation, circulation et distribution des ressources, mais également l'organisation matérielle et sociale de la production (Machado, 2011 ; Polanyi, 1944 ; Servet, 2007 et 2021). Polanyi décrit quatre principes (ou formes) d'intégration économique :

- le principe de marché : relation de concurrence entre intérêts privés, confrontation d'intérêts divers à travers offres et demandes ;
- le principe de réciprocité : pratiques de partages et de dons avec une interdépendance entre acteurs ;
- le principe de prélèvement-redistribution : administration des échanges et des financements, dans une logique de centralisation et de redistribution à divers échelons ;
- le principe dit « domestique » ou d'autosuffisance (*householding*) : caractérisé par une autoconsommation des biens produits et une absence d'échanges.

Les modalités transactionnelles de l'aide, comme exposées dans les paragraphes précédents, répondent de ces principes et y trouvent une armature théorique à travers les corrélations suivantes :

5.1 / Pour ce qui concerne le principe de marché : il faut noter les échanges dans un environnement concurrentiel marchand avec les appels d'offre aux entreprises et cabinets. Ce qui renvoie aux structures contenant (B3) et (B3 - B3').

Si cette mercantilisation est explicite, il y en a une autre qui est, elle, implicite. Il s'agit du recours aux ONG locales par les ONG internationales, les OIG, les agences de coopération et les bailleurs, ce qui est aussi une forme d'achat ou de vente des prestations, Car ces ONG locales perçoivent, généralement, une rémunération liée à leur intermédiation. La « rente du développement » passe par l'entremise de ces « courtiers locaux » (Sardan & Bierschenk, 1993 : 2 et 3). Ce sont les schémas avec (B2) et (B2 - B2').

5.2 / Relativement au principe de réciprocité : ce sont essentiellement des actes de coopération, des pratiques dites « solidaires » où l'échange est consenti ou volontairement recherché dans une vision commune et dans un mode de partage. S'inscrit ici le modèle [A - C] (cas 1), avec une aide directement allouée par un État à un État bénéficiaire, dans le cadre d'une relation bilatérale. (Même si l'aide dans le cadre bilatéral se fait généralement dans un seul sens, la partie donatrice est elle aussi en droit d'attendre un soutien de la partie réceptrice en cas de besoin, dans une forme d'interdépendance, *cf.* partie 1 *supra*). (Servet, 2007).

5.3 / Quant au principe de prélèvement-redistribution, dans la pensée polanyienne il s'agit essentiellement d'un État, ou de ce qui en tient lieu, qui de manière centralisée prélève et redistribue notamment localement. Dans le cadre de l'aide internationale ce rôle est tenu particulièrement par les OIG. Ceux-ci, en effet, grâce aux contributions annuelles de chaque État-membre d'une part, assimilables à un mécanisme de prélèvement, et d'autre part aux rôles de pions centraux qu'ils jouent (intermédiation) chargés de la captation des différents apports, en vue de les redistribuer aux destinataires identifiés (l'exemple du PNUD et de la Lybie donné plus haut). Les structures avec B1 répondent notamment de cette logique d'administration des financements et peuvent revêtir un parfum politique. Il importe de préciser que les OIG ne sont pas limités à ce seul type d'action, car une OIG peut être également sollicité comme l'est toute entité B2 ou B3.

Un État peut également prélever directement auprès de ses citoyens-contribuables, à travers notamment la fiscalité, aux fins d'une redistribution dans le cadre de l'aide internationale. Les financements des plans américains Marshall ou Dodge provenaient par exemple du trésor américain alimenté par l'imposition des citoyens nationaux (Servet, 2010: 4). Comme le sont les nombreux programmes soutenus aujourd'hui par les États-bailleurs dans la solidarité et la coopération internationales vis-à-vis de leurs contribuables.

La redistribution peut se faire à l'intention des États ou également en faveur des ONG. C'est notamment le cas lorsque des OIG ou des États redistribuent à des ONG, ou encore lorsqu'une ONG redistribue à d'autres ONG locales (Cary & Laville, 2015 : 30). Les modèles qui s'inscrivent dans ce principe sont, avec A et C toujours aux extrémités, ceux contenant :

- (B1 – B1') ; (B1 – B2) ; (B2 – B2') ;
- (B1 – B1' – B2) ; (B1 – B2 – B2') ;
- et (B1 – B1' – B2 – B2').

5.4 / Pour ce qui est du principe d'autosuffisance ou domestique, il s'inscrit également dans les différents schémas processuels évoqués, toutefois avec une frappante singularité.

Ce principe d'autoconsommation, c'est-à-dire la consommation finale des biens ou services produits par les producteurs eux-mêmes, qui est ici l'aide financière ou non financière, est aussi identifiable dans l'aide internationale. L'aide consacrée à l'accueil des réfugiés dans les pays donateurs, principalement le Canada, l'Islande et les Pays-Bas pour l'année 2020, est de 9 milliards USD selon les chiffres préliminaires fournis par l'OCDE, soit une baisse de 9,5 % comparativement à 2019 (OCDE, 2021). La particularité de ce type d'aide est l'autofinancement, l'absence d'échanges, c'est-à-dire de dons provenant de l'extérieur ou allant à l'extérieur. Ce que nous nous permettons de nommer ici 'Aide Intérieure Brut' (AIB – Gross Domestic Aid), une forme d'aide internationale mais effectuée à l'intérieur même du territoire du donateur. Ce qui n'est pas à confondre avec l'aide d'un État envers ses propres citoyens affectés par une catastrophe sur son sol. Le principe dit « domestique » est caractérisable par les modèles [A – A – C] ou [A – C] (cas 26).

Les différents principes polanyiens sont donc rattachables aux modes de gestion de l'aide.

## Conclusion

La participation des acteurs privés (ONG, entreprises), à côté de ceux relevant de la sphère publique (États et OIG) dans la gestion pratique et opérationnelle de l'aide, qu'elle soit humanitaire ou dédiée au développement, fait ressortir qu'il n'y a pas d'« opposition tranchée entre État et marché » en ce domaine (Servet, 2021), mais une certaine complémentarité, laquelle est renforcée avec la présence des ONG. L'analyse des approches opérationnelles en matière d'assistance internationale a permis d'identifier vingt-six (26) modèles processuels.

Les modélisations donnent, entre autres, le schéma le plus court avec deux acteurs, 'bailleur – bénéficiaire' dans le cadre d'une relation bilatérale (État – État) ou multilatérale (OIG – État), symbolisée par la structure [A - C]. Et la structure ou le schéma le plus long impliquant tous les catégories d'acteurs, où les opérateurs redistribuent ou sous-traitent [A – B1 – B1' – B2 – B2' – B3 – B3' – C].

Il a paru utile que les diverses approches opératoires soient scientifiquement modélisées afin de formaliser les pratiques dans ce domaine. Les différents modèles offrent donc un catalogue d'options aux décideurs et constituent en outre un outil pédagogique et d'analyse pour la communauté scientifique et universitaire autant que pour les décideurs de la sphère de l'aide.

Ce catalogue de modélisations, en plus de théoriser et systématiser les pratiques courantes des professionnels dans la gestion de l'aide, s'« encastrent » également dans les principes d'intégration économique telles que formulées et définies par Karl Polanyi.

Une question qui émerge toutefois est de savoir s'il faut une convention internationale réunissant par exemple États, OIG et autres entités pour un encadrement universel, uniformisé et réglementé des opérations. Une autre question majeure est celle relative au seuil du pourcentage du gain perçu par les opérateurs intermédiaires (qui reçoivent pour la plupart des rémunérations de leurs prestations) comparativement au pourcentage du volume de l'aide parvenant concrètement aux bénéficiaires finaux ; les moyens ne devant pas supplanter ou étouffer la finalité. La chaîne de fourniture de l'aide internationale, au-delà de simples questions de procédure ou de méthodes de gestion, soulève donc des problématiques managériales et économiques importantes dans ce qu'il convient d'appeler 'l'économie de l'aide'.

## BIBLIOGRAPHIE

Agence France-Presse (2020). Lutte contre le coronavirus : l'Égypte envoie de l'aide médicale à ses alliés. Dépêche reprise par le site Africanews.com le 14 mai 2020.

([Fr.africanews.com/2020/05/14/lutte-contre-le-coronavirus-l-egypte-envoie-de-l-aide-medicale-a-ses-allies/](http://fr.africanews.com/2020/05/14/lutte-contre-le-coronavirus-l-egypte-envoie-de-l-aide-medicale-a-ses-allies/)). (Consulté le 21 janvier 2021)

Africa Brief (2018). Le nexus, ou comment conjuguer humanitaire et développement. ([https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/briefing-papers/africa-brief-10-2018\\_fr.pdf](https://www.eda.admin.ch/dam/deza/fr/documents/publikationen/briefing-papers/africa-brief-10-2018_fr.pdf)). (Consulté le 21 janvier 2021).

Arndt, C., Jones, S. & Tarp, F. (2010). Aid, growth, and development have we come full circle ? UNU-WIDER, Working Paper n° 2010/96, 38 p.

Baum, W., C. ([1978], éd 1989), The project cycle, Washington: International Bank for Reconstruction and Development/The World Bank.

Belkindoussi, O. & Nafzaoui, M., A. (2020). L'impact des systèmes de contrôle de gestion sur le changement organisationnel : Essai d'élaboration d'un modèle théorique. *Revue Française d'Économie et de Gestion*, 1 (4), 209-235.

Biard, T. (2017). De la modélisation à l'automatisation des prises de décisions opérationnelles avec une démarche d'Architecture d'Entreprise. Thèse de Doctorat, Laboratoire Génie Industriel, Université Paris Saclay.



Bioforce (2012). Les ONG, acteurs incontournables de la Solidarité Internationale ? Les ONG au travers de l'histoire du mouvement de la solidarité. Leurs principes. (<https://www.ritimo.org/Les-ONG-au-travers-de-l-histoire-du-mouvement-de-la-solidarite-leurs-principes>). (Consulté le 12 mars 2021).

Brodhag, C., Breuil, F., Gondran, N. & Ossama, F. (2004), Dictionnaire du développement durable, Paris: AFNOR.

Cary, P. & Laville, J-L. (2015). L'économie solidaire : entre transformations institutionnelles et chantiers théoriques. *Revue Française de Socio-Économie*, 15, 23-37.

CICR (2008). Henry Dunant. (Consulté le 21 janvier 2021).

(<https://www.Icrc.org/fr/doc/resources/documents/misc/5zf29.htm>).

Coalition Humanitaire.ca (sans date). L'aide humanitaire et l'aide au développement. (<https://www.coalitionhumanitaire.ca/laide-humanitaire-et-laide-au-developpement>).

(Consulté le 21 janvier 2021).

Dellagi, I. & Al. (2021). La négociation des projets de partenariat public-privé : Une exploration des antécédents. *Revue Française d'Economie et de Gestion*, 2 (2), 45–71.

Denis, F., E. (2016). Comprendre les mécanismes de l'aide au développement.

(<https://ayibopost.com/comprendre-les-mecanisme-de-laide-au-developpement/>). (Consulté le 05 août 2021).

Focus2030.org (2021). Augmentation de l'aide publique au développement en 2020. (<https://focus2030.org/Augmentation-de-l-aide-publique-au-developpement-en-2020>).

(Consulté le 05 juin 2021).

GHAR (2020). Global Humanitarian Assistance Report. Development Initiatives.

(<https://devinit.org/resources/global-humanitarian-assistance-report-2020/#downloads>).

(Consulté le 05 juin 2021).

Guérin, I. & Servet, J-M (2005). L'économie solidaire entre le local et le global : l'exemple de la microfinance. *Revue Internationale de l'Économie Sociale*, 296, 83–99.

Gurtner, B. (2007). Un monde à l'envers : le Sud finance le Nord. *Annuaire Suisse de Politique de Développement*, 26 (2), 57-80.

Hillenkamp, I. & Laville, J-L. (Dir.). (2013). Socioéconomie et démocratie – l'actualité de Karl Polanyi. Toulouse: Erès.

HILMI, Y., FATINE, F. E., AJARRAR, N., & BELKBIRA, F. (2020). La pratique de la gouvernance d'entreprise dans la période de crise du Covid-19. Quelles reconfigurations Economiques, Managerielles et Culturelles à l'Epreuve du COVID 19?, 66.

Hours, B. (1999). L'idéologie humanitaire. *Journal des anthropologues*, 77-78, 277-284.

Hugon, P. (2010). Les nouveaux acteurs de la coopération en Afrique. *Revue Internationale de Politique de Développement*, 1, 99-118.

ICA (2004), *Les archives des ONG, une mémoire à partager*. Paris: International Council on Archives.

Larané, A. (2019). 5 juin 1947 - Le Plan Marshall. ([Herodote.net/5\\_juin\\_1947-evenement-19470605.php](http://Herodote.net/5_juin_1947-evenement-19470605.php)). (Consulté le 17 février 2021).

Leduc, G. (1963). L'aide internationale au développement. *Tiers-Monde*, 4 (13-14), 237-260.

L'Express (2012). Acteurs publics, privés et solidaires: converger pour un développement plus inclusif et durable. ([https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/acteurs-publics-privés-t-solidaires-converger-pour-un-developpement-plus-inclusif-et-durable\\_1171958.html](https://www.lexpress.fr/emploi/business-et-sens/acteurs-publics-privés-t-solidaires-converger-pour-un-developpement-plus-inclusif-et-durable_1171958.html)).

(Consulté le 05 août 2021).

Machado, C. (2011). Karl Polanyi and the new economic sociology: Notes on the concept of (Dis)embeddedness. *RCCS Annual Review*, 119-140.

Mende, T. ([1972], éd 1975), *De l'aide à la recolonisation. Les leçons d'un échec*, Paris: Seuil.

OCDE (2021). *L'aide publique au développement (APD)*.

(<https://www.oecd.org/fr/cad/financementpourledeveloppementdurable/normes-financement-developpement/aide-publique-au-developpement.htm>). (Consulté le 05 juin 2021).

Olivier de Sardan, J-P. & Bierschenk, T. (1993). Les courtiers locaux du développement. *Bulletin de l'APAD*, 5, (<https://journals.openedition.org/apad/3233>).

Olivier de Sardan, J-P. (2011). Aide humanitaire ou aide au développement ? La « famine » de 2005 au Niger. *Ethnologie française*, 41 (3), 415-429.

Piveteau, A. (2007). Entre État et marché : les ONG de développement face à la critique. In Coumba-Diop M. & Benoist J. (Éds), *L'Afrique des associations : Entre culture et développement* (pp. 269-291). Paris: Crepos et Karthala.

PNUD (2009), *Guide de la planification, du suivi et de l'évaluation axés sur les résultats du développement*, New York: Bureau de l'évaluation.

Polanyi, K. ([1944] trad. 1983), *La Grande Transformation*, Paris: Gallimard.

Rist, G. (2007), *Le développement : Histoire d'une croyance occidentale*, Paris: Presses de Sciences Po.

Servet, J-M. (2007). Le principe de réciprocité chez Karl Polanyi: Une contribution à la définition de l'économie solidaire. *Tiers Monde*, 190, 255-273.

Servet, J-M. (2010). Aide au développement : six décennies de trop dits et de non-dits. *Revue de la Régulation* [En ligne], (<http://journals.openedition.org/regulation/7813>).

Servet, J-M. ([2021] à paraître décembre 2021). Penser l'à-venir grâce aux principes polanyiens d'intégration économique. *Revue Française de Socio-Économie*.

Suchman, E., A. (1967), *Evaluative Research: Principles and Practice in Public Service and Social Action Programs*, New York: Russell Sage Foundation.

USAID (2019). USAID history. (<https://www.usaid.gov/who-we-are/usaid-history>). (Consulté le 17 février 2021).