

Le délicat arbitrage des ONG dans leur rôle d'intermédiation entre PTF et les bénéficiaires : Une analyse du management à la lumière des parties prenantes.



BAYALA Marius, Centre de recherche et d'études en management (CREM), Université Aube Nouvelle, 06, BP: 9283, Ouagadougou 06, Burkina Faso.

Pr. Alidou OUÉDRAOGO, Université de Moncton, Québec, Canada.

RÉSUMÉ :

L'intérêt que le monde scientifique porte le monde de la recherche aux organisations, est croissant ces dernières années. Cette attention trouve une explication dans l'effet du dynamisme de ces dernières face aux problèmes qui secouent le monde aujourd'hui. Plusieurs recherches ont montré que depuis le déclenchement des crises et des guerres, les Organisations Non Gouvernementales (ONG) se sont révélées de plus en plus utiles aussi bien sur le plan politique, économique et social (**Drucker, 1990,1993 ; Lévesque, 1997**). Ces organismes orientés dans des missions explicites et diversifiées (par exemple : aide humanitaire, petite irrigation, environnement, politique, etc.) et gèrent des espaces d'actions, organisées et normées où se confrontent des enjeux (de pouvoir, de légitimité, d'idéologie) à la fois à l'intérieur de

Accepté le, 23 janvier 2018

l'organisation et dans leurs rapports avec les partenaires. Ces organismes ne sont ni les populations destinataires, ni les bailleurs de fonds ; ils ont une fonction **d'intermédiation qui est centrale** et qui s'effectue à tous les niveaux, depuis les arènes internationales jusqu'aux sociétés locales.

Le concept d'intermédiation a longtemps été un concept couramment utilisé dans l'environnement des institutions financières (les banques et les activités de courtage) et aussi développée en micro-économie dès les années 70 pour expliquer le fonctionnement des marchés financiers (**Bagehot 1971**).

En effet ce n'est que vers la fin des années 90 et le début des années 2000, que des entités (entreprises) ont commencé à s'intéresser au concept ; périodes durant lesquelles, des recherches ont montré l'importance des agents intermédiaires en contexte de changement organisationnel (**Balogun, 2003**). Cet intérêt se justifie dans la mesure où ce sont ces intermédiaires situés entre en le top management et les autres agents, qui ont en charge d'opérationnaliser les initiatives de changement **Balogun et Johnson (2004)**. Ainsi, la préférence pour l'intermédiation traduit une capacité de l'intermédiaire à créer de la valeur. Ainsi l'adoption d'une "*stratégie d'intermédiation*" suppose que les décideurs font des choix en matière de modalités de relations avec d'autres acteurs.

Cette recherche sur l'intermédiation va permettre, une analyse de l'arbitrage qui s'effectue dans le contexte Burkina depuis la sécheresse de 1973 et 1974, début de l'afflux des organisations humanitaires. Une stratégie d'intermédiation peut être définie comme toute orientation délibérée de l'activité d'une firme ou d'une part de son activité vers la gestion des relations entre deux groupes ou plus d'acteurs économique dans une chaîne d'offre. Pour des organismes définis comme ayant un but non lucratif, la première hypothèse qui vise le profit peut être écartée. Dans tous les cas, l'on peut se poser la question si ces organismes accepteront- ils d'endosser en marge la vision de création de valeur ? Elucider leur position d'intermédiaire et les enjeux y afférant est l'objet de notre recherche.

Notons en passant que le déploiement de ces organismes dans l'environnement Burkinabé, a aussi attiré l'attention de **Gregory ENEE (2007)** qui s'est interrogé sur leur dynamisme et leur efficacité ; Hilaire **DADJO (2016)** s'est penché sur les pratiques de lobbying dont ils font preuves.

I - INTRODUCTION

« ..*En Afrique, la crise des États et l'importance des flux d'aide extérieure pour certains pays ne sont pas sans liens avec le boom des ONG depuis quelques années et la forme qu'elles prennent. Le rapport ONG-État, tissé de malentendus et de complicités, de rivalités et de complémentarités, est incontestablement à approfondir.....* » Jean-Pierre OLIVIER DE SARDAN (1998)

Longtemps, l'histoire économique de l'Afrique post indépendance peut se résumer en effet à la recherche constante de paradigmes et de stratégies de développement (**Sawadogo, 1994**), ses pays ne disposant ni des ressources physiques suffisantes, ni de ressources humaines, financières et organisationnelles adéquates (**Delalande, 1989**).

Dans nombre de Pays en Développement (**PED**), la croissance a été lente, la distribution des revenus s'est faite plus inégale, l'emploi n'a pas augmenté de façon satisfaisante et l'environnement a été sérieusement affecté (**Yotopoulos, Nugent ; 1981**). Une analyse d'un tel environnement et de ses capacités internes a été une préoccupation dans les réflexions stratégiques d'**Andrew (1971)**.

Notons que c'est à partir de la grande sécheresse de 1973 que nous assistons à un afflux d'organismes humanitaires sur le sol burkinabé. Cet engagement massif d'ONG sur des contrées et dans des domaines très diversifiés laisse percevoir que le pays malgré sa situation difficile, se présente comme ces vastes champs d'accueil qu'il faut explorer (**Gregory, 2007**). Cette présence aux côtés des structures de développement et des populations ne cesse de redynamiser soit par une énergie générée en elles - même ou par un plébiscite captivant.

Le constat, est que le Burkina au vue de sa situation économique actuelle du Burkina qui s'inscrit dans le sillage de la plupart des pays africains, semble être le '*patient*' que la pauvreté à du mal à libérer, cela malgré multiples plans stratégiques mis en œuvre : le cadre stratégique de lutte contre la pauvreté (**CSLP**), la stratégie de croissance accélérée et de développement durable (**SCADD**) adoptée en 2010 et l'actuel programme national de développement économique et sociale(**PNDES**) pour ne citer que ceux - ci.

Cependant nous signalons que même si certains acquis notables ont été enregistrés, comme le souligne le rapport financier de 2015 : « *Plus de 200 Organisations Non Gouvernementales et Associations de Développement ont réalisé des investissements à hauteur de 73,19 milliards de*

francs Cfa en 2015 »¹ l' économie du Burkina restent fragilisée face à une population galopante, aux chocs exogènes, aux aléas climatiques ; autant de préoccupations qui freinent l'atteinte des objectifs du millénaire pour le développement(**OMD**).

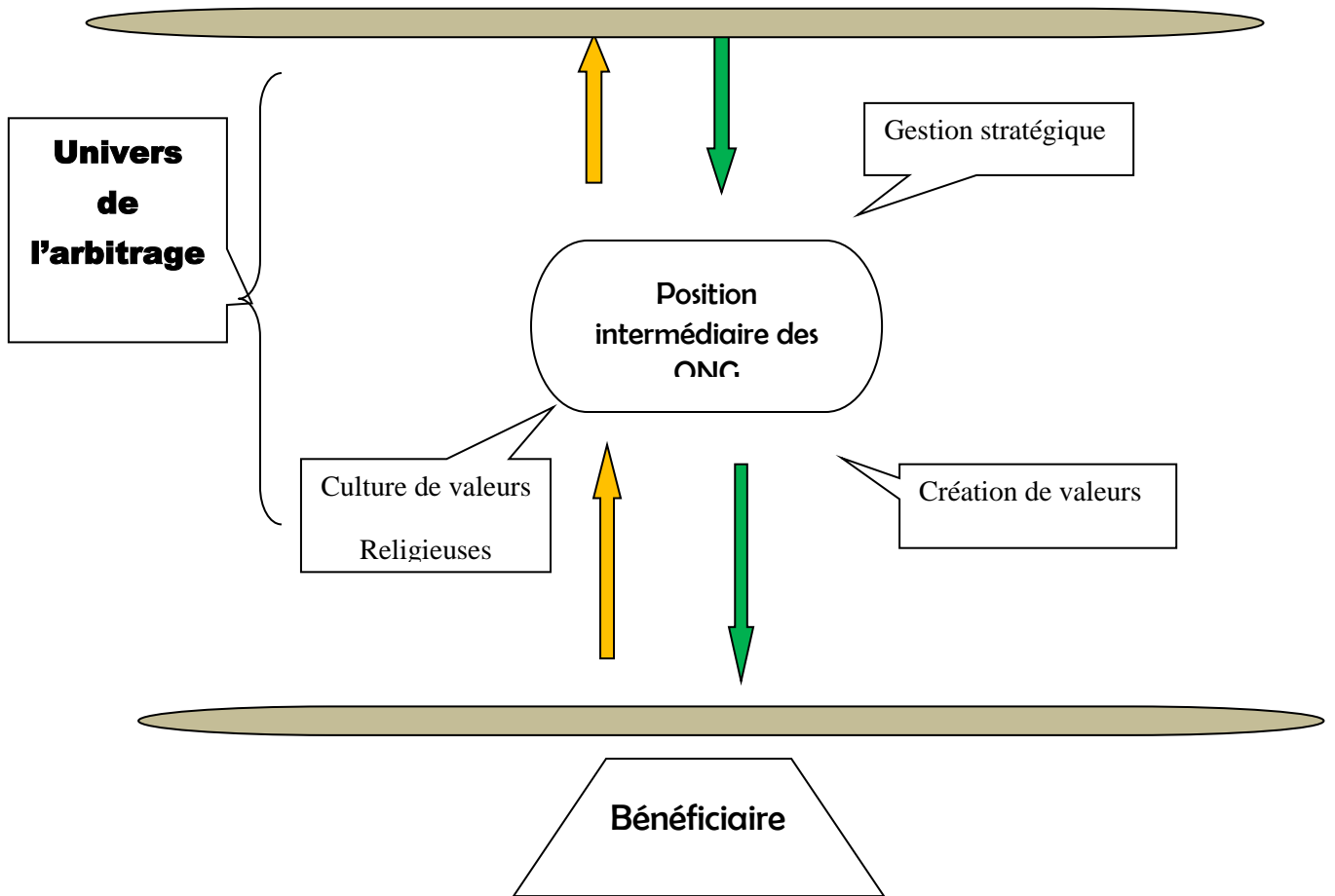
Notre recherche se penche sur le positionnement des organismes, communément appelés, Organisations Non gouvernementales dans la mise en œuvre de leurs plans stratégiques. Ce positionnement met en mouvement trois (3) pôles : les **bénéficiaires** des actions (1) ; les **bailleurs** de fonds ou partenaire techniques et financiers(2), les **organismes** eux-mêmes(3) en position de courroie de transmission. Ce qui attire notre curiosité c'est le management qu'ils déploient d'un côté avec les donateurs dont la générosité se traduisant en ressources permet leur fonctionnement et de l'autre côté avec bénéficiaires. Les relations entretenues, à des niveaux différents, caractérisent souvent leurs dynamismes.

CADRE CONCEPTUEL

La présente étude se propose d'analyser, l'arbitrage des ONG dans les stratégies d'intermédiation. Il s'agit pour nous de montrer les enjeux dans cet arbitrage et les mécanismes opérationnels et de valider notre cadre conceptuel. Les données de la recherche exploratoire confirment **un réel arbitrage** des organismes avec les parties prenantes. Elle démontre que l'environnement des ONG dans les pays en développement est caractérisé par une certaine complexité. De par leur **position d'intermédiaires** entre bailleurs de fonds et bénéficiaires les ONG jouent un rôle de premier plan et constituent des relais pour l'amélioration des conditions de vie des populations, **une création de valeur** qui vient justifier leur position. Les concepts de management et d'arbitrage nous aideront, à comprendre la gestion délicate liée au positionnement. La mise à contribution de la valeur des **ressources** (Barney, 1980, 1995 ; Warnerfelt, 1994, Olivier, 2000) et des **compétences**, vont aider à l'appréciation de la stratégie déployée.



¹ *Rapport 2015 du ministère de l'économie et des finances.*



La collecte de données quantitatives est réalisée à l'aide d'un questionnaire,

Mots clés : arbitrage ; intermédiation, partenariat, bénéficiaires, ONG, parties prenantes, management.

*Correspondance : Marius bayala, CREM, Université Aube Nouvelle, 06 BP : 9283 Ouagadougou 06, Burkina Faso.

II - REVUE DE LA LITTÉRATURE

Le concept d'intermédiation

Accepté le, 23 janvier 2018

Pour une compréhension du concept, il nous paraît opportun de passer en aperçu un autre qui lui est similaire et qui, souvent peut créer une confusion : il s'agit la **médiation**. Ces deux concepts, ont tous traversé des âges dans leur usage selon les contextes.

Aperçu sur la Médiation

La médiation est un sujet complexe : Toute le monde en parle, en a entendu parler et chacun peut en dire chose. (**BIGOT, 2006**). La médiation a connu une pratique étendue en Asie et en Afrique, comme méthode traditionnelle de résolution des conflits ainsi, elle traîne le conflit comme épine dorsale. Conflit et médiation s'accompagnent inséparablement et la filiation originelle de la médiation s'inscrit dans la généalogie du conflit. Depuis le milieu des années 1970, on parle de plus en plus de médiation que ce soit dans le domaine de la famille, avec la médiation familiale, dans le domaine judiciaire avec la médiation pénale ou civile, ou encore celui de l'entreprise avec les médiateurs d'entreprise, sans oublier les médiateurs sociaux dans les quartiers (**Bonafé-Schmitt 1992**).

Le développement de la médiation ne représente qu'une illustration de la multiplication de l'intervention de ces nouveaux « tiers » dans la gestion des relations sociales que ce soit sous des appellations traditionnelles, comme les négociateurs, conciliateurs, médiateurs ou sous des nouvelles comme les facilitateurs, les personnes-relais, les personnes-ressources.

La fonction de « médiation », comme le soulignent Marie REVEL et Pierre-Jean ROCA (1998) est un avatar de la représentation démocratique. Dans nos sociétés d'individus, la fonction de médiation est devenue d'autant plus indispensable, à travers les rouages traditionnels et politiques. Les ONG peuvent aujourd'hui incarner en partie cette médiation nécessaire.

Baruch et Folger (2005) ont défini la médiation comme un procès informel dans lequel un tiers neutre, sans le pouvoir d'imposer une solution, aide les parties conflictuelles à la conclusion d'un accord réciproquement acceptable. De ce fait, le but de la médiation n'est pas la recherche d'un intérêt personnel du médiateur mais trouver une solution aux problèmes, aux disfonctionnalités, aux différends, c'est à dire aux conflits.

L'intermédiation

La notion d'intermédiation a été développée en micro-économie financière dès les années 70 pour expliquer le fonctionnement des marchés financiers (Bagehot 1971). Les phénomènes d'intermédiation ont été abordés dans trois champs théoriques principaux : la chaîne et le système de valeur, l'encastrement des relations dans les réseaux, et l'analyse de la microstructure des marchés. En effet, l'intermédiation est un phénomène ancien. Elle dérive du latin «*intermedius*», (*qui est entre deux, qui tient le milieu*) et voulant désigner la présence et le rôle d'un intermédiaire dans le cadre d'une transaction à caractère économique, financier ou commercial. Le concept a été développé en micro-économie et dans les finances dès les années 70 pour expliquer le fonctionnement des marchés des titres (**Bagehot 1971**). Plusieurs travaux théoriques présentent l'intermédiation comme un élément clé dans l'analyse de la dynamique d'évolution des canaux d'aides (**Filser et Paché, 2008**). Les coopératives dans l'industrie, les plates-formes d'achats et de ventes, l'activité de grossistes, de détaillants, les courtiers ; toutes ces activités qui consistent à acheter pour revendre, ou à mettre en relation les acteurs, constituent des activités d'intermédiation. L'intermédiaire intervient alors pour « fluidifier » et rend visible des choses qui ne le seraient pas sans lui. La fonction d'agent intermédiaire, issue de l'imperfection des marchés, est définie comme la capacité d'acheter aux firmes productrices pour revendre aux consommateurs, ou de mettre en relation les deux. La notion d'intermédiation se rapporte habituellement aux marchands et aux courtiers : *les premiers se rémunèrent en réalisant une marge alors que les seconds s'octroient une commission sur les transactions* (**Hackett, 1992**).

La plupart des travaux sur les agents intermédiaires évaluent leur impact sur la rationalité limitée et l'opportunisme des acteurs. Le travail de **Williamson(1975)**, sur *La théorie des coûts de transaction*, en particulier, a offert un cadre conceptuel permettant l'émergence d'une théorie de la microstructure des marchés dès la fin des années soixante-dix. En effet, cette microstructure créée au début des années 1970 dans le but d'analyser l'influence des différents modes d'organisation de la négociation des valeurs mobilières sur la formation des prix des actifs et celle des coûts de transaction. L'agent qui se met entre d'autres agents pour juguler les transactions, l'*intermédiaire*, parfois qualifié de « *faiseur de marché* », fixe le prix d'achat et de vente de titres et se rémunère sur la différence entre ces deux prix, appelée « *bid-askspread* » (**Mahadevan 2000**). Les années, 80 verront l'adaptation de la microstructure des marchés aux marchés non financiers par les micro-économistes. Pour les Classiques, les prix sont le résultat d'une rencontre entre des offreurs et des demandeurs. Cela correspond mal à la réalité des marchés financiers où certains acteurs intermédiaires, comme les banques, « font » le marché

et gagnent leur vie en lissant les décalages temporaires dans les fluctuations des offres et des demandes (**Garman, 1976**). Les différents travaux consacrés plus spécifiquement au rôle des intermédiaires entre autres : **Simonin 1995 ; Meyer 1998 ; Legay et Monchatre, 2000 ; Delfini et Demazière, 2000**) confirment que l'alternative principale qui traverse l'action des intermédiaires peut se résumer de la manière suivante : « *mettre en correspondance ou négocier* » (**Bureau et Marchal, 2009**).

Les parties prenantes à la stratégie désignent les acteurs concernés par la stratégie d'intermédiation, Nous distinguons les ONG, les clients/bénéficiaires, et les partenaires.

III - MÉTHODOLOGIE

Les méthodes constituent l'itinéraire de la recherche et englobent à la fois les étapes de choix, de production, de recueil, de traitement, d'analyse (ou interprétation) des données, **Delruelles -Vosswinkel (1980)**. **Merriam (1988)** suggère que les données communiquées par les mots soient appelées « *qualitatives* », alors que les données présentées par des chiffres soient « *quantitatives* ». **Roche (2003)** ajoute : « Le but des études qualitatives est donc de comprendre les besoins des interviewés, mais aussi, voir surtout leurs motivations, leurs attitudes, leurs comportements, leur langage ».

Notre sujet portant sur les ONG, ce sont elles qui ont fait l'objet des cas à étudier. **Robert K. Yin (2012)** trouve que l'étude à travers des cas est mieux adaptée pour le chercheur qui pose des questions de recherche « **pourquoi** » et « **comment** » sur les phénomènes dont il n'a pas de prise. De ce fait, nous nous inscrivons dans cette dynamique de recherche du moment où nous voulons découvrir pourquoi les ONG adoptent une position d'intermédiaires et comment cette position se gère-t-elle en lien avec les « PTF » et les « bénéficiaires »

Ainsi nous menons une enquête par étude de Cas (*Une étude de terrain de nature exploratoire sur 2 ou 3 cas*). Notre objectif est de comprendre et d'expliquer le phénomène. L'étude de cas relève des méthodes qualitatives. « Elle s'intéresse aux données descriptives comme le comportement des personnes ou des organisations », précise **Kugler (1996)**. Nous adoptons une méthode d'analyse qualitative *et une posture non participante*.

Dans le domaine des Sciences de gestion, les organisations sur lesquelles nous travaillons peuvent être vues différemment selon les regards, et la réalité souvent objective ou subjective ; de ce fait, nous pensons adopter une approche constructiviste peut aussi être explorée. Notre

collecte de données a été réalisée sur des documents, sur des articles dans les revues spécialisées, des entretiens et interviews. Un examen de la littérature traitant, du concept de l'intermédiation point central de notre recherche, des aspects stratégiques et managériaux des organisations, plus spécifiquement des systèmes de solidarité nous a permis de mesurer l'intérêt de l'intermédiation des ONG entre PTF et bénéficiaires.

IV- RÉSULTATS DE LA RECHERCHE

Exploration de l'environnement sociale, économique et politique par les ONG

Longtemps les ONG ont agi discrètement, que ce soit dans l'urgence humanitaire ou en réponse à des situations ponctuelles de détresse ; De nos jours, elles sont régulièrement la une de medias internationaux. Elles s'impliquent désormais de plus en plus dans le champ des interventions sociales et économiques et revendiquent, à ce titre, leur identité et leurs places dans le monde des acteurs du développement et des bailleurs de fonds, **Jean-Paul Delerv (1998)**. C'est ainsi que lors d'un colloque organisé par Handicap international sur le rôle des ONG, en février 2009, **jean – Marie Bockel** disait : « *De plus en plus, les ONG sont perçues comme sources d'innovation, de progrès, elles sont des éclaireurs d'avenir* ». Pour **Gueneau (1986)**: « *Les ONG connaissent bien leur milieu d'intervention, elles apportent une réponse à une demande paysanne, elles se présentent comme partenaires des populations en accordant une aide complémentaire à un effort antérieurement engagé, elles parviennent à toucher les classes sociales les plus défavorisées* ».

La Banque Mondiale (BM) va les définir comme: « Un organisme privé dont les activités visent à soulager la souffrance, promouvoir les intérêts des pauvres, protéger l'environnement, fournir des services élémentaires, ou contribuer au développement de la communauté ». **Pech et Padi (2004)** vont ajouter le caractère non marchand et définissent ainsi les ONG : « Ce sont des organisations privées ne relevant ni de la sphère publique, ni de la sphère marchande dont la vocation est d'utilité sociale ».

Bref aperçu des Résultats :

Constats	Auteurs	Raisonnement
<i>L'intermédiation diminue l'impact de la rationalité limitée sur les transactions</i>	(Lim ,1981)	Elle est parfois considérée comme outil de mutualisation des risques : son utilité est liée à l'information imparfaite sur le marché et aux coûts d'information et de transaction associés (Lim 1981) . De nombreuses études comparent les gains issus d'une transaction intermédiée aux gains issus d'une transaction directe et montrent la préférence des acteurs pour la première.
<i>L'intermédiation diminue la probabilité d'un échec à l'échange</i> (Cosimano 1996).	(Cosimano 1996). (Gehrig 1993; Yavas 1994b).	Sur les marchés où les échanges nécessitent des coûts de recherche élevés, les intermédiaires diminuent les « frictions commerciales » (Gehrig1993; Yavas 1994b).
<i>L'intermédiation décourage également les comportements de type aléa moral et sélection adverse</i> (Biglaiser et Friedman 1994),	(Biglaiser 1993 et Friedman 1994),	en particulier sur les marchés où l'on peut difficilement évaluer la qualité des biens (Biglaiser 1993)
<i>L'intermédiation crée de la valeur pour les parties prenantes.</i>	(Spulber 1996a, Spulber 1996b)	Ainsi la création de valeur par une stratégie d'intermédiation passe par la réalisation de fonctions liées à l'amélioration de l'efficacité des transactions, comme prévu par la littérature en microstructure des marchés financiers.

V - CONTRIBUTIONS A LA RECHERCHE

D'un point de vue théorique, en termes d'apports, nous trouvons qu'une stratégie d'intermédiation améliorer l'efficacité des relations et apporte également une vision dynamique par la création de valeurs. Enfin, nous avons fait ressortir qu'au même titre que des agents intermédiaires dans des transactions à but lucratif qu'une stratégie d'intermédiation pouvait être menée par des organismes dits de Non Profit Organization (NPO)

Pour des recherches futures ; Il est utile d'étendre cette recherche à d'autres secteurs d'activités, ou à d'autres associations de développement(AD) qui comme les ONG mènent aussi multiples actions sur le terrain.

VI - REMERCIEMENTS

Nos remerciements vont tout d'abord à l'endroit de notre Directeur de thèse, le Professeur Alidou OUEDRAOGO, professeur en management stratégique à l'Université de Moncton au CANADA à qui, que nous tenons à traduire notre profonde gratitude.

Nos remerciements, aux responsables du centre de recherche et d'études en management (CREM), et aux responsables de l'Ecole doctorale.

VI - CONCLUSION

L'apparition de ces nouveaux schémas dans les canaux de relations pose plus généralement les questions de leurs caractéristiques, de leur gestion, de leur contrôle et de leurs implications. Des travaux supplémentaires semblent donc nécessaires pour analyser ces démarches, leur gestion et pour comprendre, leurs impacts en termes de performance logistique, de répartition du pouvoir, et également les impacts liés à l'émergence d'un acteur incontournable (ONG) dans la relation d'aide.

Cette étude de cas aura pour objet de mieux comprendre ces nouveaux schémas logistiques et de tenter d'apporter des éléments de réponse aux interrogations soulevées, en prenant en compte les considérations des ONG.

Recommandations pour les ONG engagées au Burkina : Les ONG sont liées à des contextes nationaux. Ainsi, mieux connaître les bénéficiaires et adapter la réalisation des projets à leurs préoccupations est d'autant plus nécessaire.

Recommandations pour les autorités du Burkina: Outiller la Direction de suivi des ONG (DSONG) pour plus d'efficacité dans le suivi et la coordination des actions des Organismes.

BIBLIOGRAPHIE

Husson B.(dir.) 1991, *Recherche pour la diversification et la contractualisation des rapports entre ONG et les instances publiques*, Rapport pour la commission Coopération – Développement

Crépin Hilaire DADJO, 2016 « Pratique de lobbying des ONG au Burkina Faso : une évaluation des stratégies » Thèse soutenue en 2016

Jean-Pierre OLIVIER DE SARDAN, 1998 dans *ONG et développement*, Ed KARTHALA, 1998

Bratton Michael, 1989, *The Politics of government - NGO relations in Africa*, World development, Vol. 17. N°4

HYDEN Göran, (1988) *State and Nation Under Stress*, Forum for utviklingsstudier, n°6-7, Oslo.

DONSIMONI Myriam(1995) “ Du don à l’aide: le marché de l’altruisme”, Bibliothèque du développement, L’Harmattan, Paris, 228 p

SIMEANT J., DAUVIN P. (2004) *O.N.G. et humanitaire*, Paris, L’Harmattan, 9-33

QUÉINNEC E., IGALENS J. (2004) *Les organisations non gouvernementales et le management*, Paris, Ed. Vuibert, Institut Vital Roux

ROCA Pierre-jean, 1996, « Moins d’Etat et plus d’ONG » *la fin du Tiers Monde*, Paris, La Découverte

SUTTON Michael (): Les contingences d’une encyclique : « *Populorum progressio* », l’économie politique et la théologie de la libération

Burt Ronald S., 1992, *Structural Holes: The Social Structure of Competition*, Harvard University Press édit., Cambridge, MA.

Uzzi Brian, 1996, "The Sources and Consequences of Embeddedness for the Economic Performance of Organizations: the Network Effect", *American Sociological Review*, vol. 61, n° 4, p.674-698.

Uzzi Brian, 1997, "Social Structure and Competition in Interfirm Networks: The Paradox of Embeddedness", *Administrative Science Quarterly*, vol. 42, n° 1, p.35-67.

R. A. Bush Baruch, J. P. Folger, *The Promise of Mediation: The transformative approach to conflict*, Jossey Bass, San Francisco, 2005,

Balogun, J., (2003), From blaming the Middle to Harnessing its potential: Creating Change Intermediaries, *British Journal of Management*, 14:1, 69-83

Balogun, J., & Johnson, G., (2004), Organizational restructuring and Middle Manager Sensemaking, *Academy of Management Journal*, 47: 4, 523-549

Hugon, P. L'économie de l'Afrique, Paris, Que sais-je, 1993.

Cremin, Hilary, Peer Mediation, Open University Press, Berkshire, 2007.

Latour (1993), *Les clefs de Berlin et autres leçons d'un amateur de sciences*, La découverte, Paris

De Larquier G. (1997), *Dynamique du marché du travail et processus d'appariement*. Thèse, Université de Nanterre

Dole Ph., Duclos L., Estrade M.A. (dir). (2012), « Information & intermédiation », *Recueils des travaux du groupe de réunion de février à juillet 2012 à la DGEFP*, Paris,

BIGOT Etienne (2006) : « *Une sociologie de la médiation : La stratégie absolutiste de la modération.* », Thèse soutenue à l'Université de FRANCHE – CONTE

Gates Bill, 1996, "Chapter 8: Friction-Free Capitalism", in *The Road Ahead*, Penguin USA, p. 180-206.

Gates Bill, 2000, "Chapter 5: the Middleman Must Add Value", in *Business @ the Speed of Thought*, Warner Books, p. 72-90.

MARCUSSEN Henrick S. (1996), *NGO, the State and Civil Society*, document présenté à la réunion de African Studies Association de l'université du Central Lancashire.

Bruno Duriez, François Mabile, Kathy Rousselet, *Les ONG confessionnelles: Religions et action internationale*, Éditions L'Harmattan, France, 2007, page 31

Yotopoulos P. A. Nugent J. B., (1981), « Investigaciones sobre el Desarrollo Economico » Mexico, Fondo de CulturaEconomica.

BONAFE-SCHMITT Jean-Pierre, *La médiation : une justice douce*, Syros-alternatives, 1992.

KUGLER, Marianne (1996) « Que penser des études de cas pour la formation universitaire ? », *Communication et organisation* [En ligne], n° 10, mis en ligne le 26 mars 2012, <http://communicationorganisation.revues.org/1891>, (page consultée le 27/04/2014)

Mauss. M. Sociologie et Anthropologie. Ed. PUF. 1983

RUMELT R.P., SCHENDEL D.E., TEECE D.J. (1994)*Fundamental Issues in Strategy*, Harvard, Harvard Business School Press.

Fowler (1992) Allan, 1992, *Institutional Development and NGOs in Africa*, INTRAC/NOVIB, Den Haag.

Floyd, S.W, & Wooldridge, B., (2000), *Building strategy from the middle*, London:

Sage

Bracker, J., «The historical development of Strategic Management Concept», *Academy of Management Review*, 5(2), 1980.

Friedman, M., *Capitalisme et liberté*, Paris, Robert Laffont, 1972.

Leana, C.R., & Barry, B., (2000), Stability and change as simultaneous experiences in organizational life, *Academy of Management Review*, 25: 253-259.

Frank, A.G., *Capitalism and Underdevelopment in Latin America*, Monthly review Press, NY, 1969.

Eze-Eze, D. (2001) « La structure bancaire dans le processus de financement de l'économie camerounaise », *Afrique et développement*, vol. XXVI, Nos 3&4, page 1-26

Sawadogo, Kimseyinga, 1994. «Endogenously induced adjustment and poverty alleviation in Sub-Saharan Africa». Communication à la conférence de l'USAID/CornellUniversity sur *Adjustment and Poverty*. Accra, 18-20 Mars 1994.