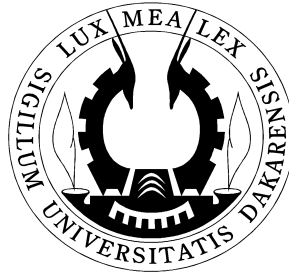


UNIVERSITE CHEIKH ANTA DIOP DE DAKAR
Faculté des Lettres et Sciences Humaines
Département de Sociologie



Mémoire de Maîtrise

***ORGANISATION NON
GOUVERNEMENTALE
(O.N.G) ET STRATEGIES
DE LUTTE CONTRE LA
PAUVRETE A DAKAR:
LE CAS DE ENDA
JEUNESSE - ACTION***

Présenté par
M. Issa NDIOR



Sous la Direction de
M. Malick NDIAYE
Maître - assistant
Docteur d'Etat ès Lettres
Et Sciences Humaines

Année académique 2003-2004

DEDICACE

*A Ma mère
pour tous les sacrifices
consentis
pour ses enfants.*

REMERCIEMENTS

A monsieur Malick Ndiaye pour le professionnalisme et le tact avec lesquels il a su manager ce travail.

A monsieur Boubacar LY qui reste et demeure la référence et la fierté du Département de Sociologie.

A tous les professeurs du département de sociologie qui ont participé à notre formation ; par ordre alphabétique : M. Dieye, M. Gomis, M. Sané, M.Sy.

A mon ami et petit frère Elhadji Malick Gueye.

A mes amis de longue date pour leur soutien moral et psychologique Mouhamadou Mactar Mbaye, Elhadji Mamadou Ngom Diaw, Chérif Diaw, Maguette Sow Diaw, Baba Coundoul, Waly Diouf, Banna Dia, Sidy Dieng, Amamdou Ba.

A mes amis étudiants membres du Centre International d'Etudes et de Recherches Stratégiques et Prospectives (CIERSP) de la FLSH de L'UCAD : Sadio Ba Gning, Samba Diaw, Ndeye Faty Sarr, Salif Kane, Salimata Kadam.

A mes principaux successifs du CEM Ndiawar Diagne de Thiaroye M Adama Diop, M. Saïb Diop, M. Ngouda Ndoye.

A mes collègues professeurs et surveillants du CEM Ndiawar Diagne de Thiarye notamment au doyen Thioub

A mes amis étudiants du département de sociologie : Seydina Ndour, Mamadou Diagne, Assane Gueye, Sény Bambara, Ousmane Diouf Sané, Mary Diouf, Kallé Seye, Souleymane Diallo etc.

A tout le personnel d'Enda Jeunesse-Action particulièrement à M. Alassane Faye

A tous ceux qui de près ou de loin ont concouru à la réalisation de ce mémoire.

SOMMAIRE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Première partie : APPROCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE

Chapitre I : APPROCHE THÉORIQUE

Chapitre II : APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Deuxième partie : ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'ÉMERGENCE DES O.N.G DANS LE TIERS MONDE ; ET APERÇU SUR LA PAUVRETÉ À DAKAR

Chapitre I : ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'ÉMERGENCE DES O.N.G.

Chapitre II : APERÇU SUR LA PAUVRETÉ À DAKAR

Troisième partie : REGARD SOCIO-ORGANISATIONNEL DE L'EXPÉRIENCE DE ENDA-JEUNESSE ACTION

Chapitre I : PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION

Chapitre II : ÉLÉMENTS EXPLICATIFS DE LA PERFORMANCE

Chapitre III : LES OBSTACLES ET LES LIMITES

Chapitre IV : L'ÉQUIPE JEUNESSE-ACTION D'ENDA TIERS-MONDE

VUE PAR LES ENQUÊTES

CONCLUSION GÉNÉRALE

LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES

- 1 - **ADQ** : Association pour le Développement des Quartiers
- 2 – **AEJT** : Association des Enfants et Jeunes Travailleurs
- 3 – **ADQ** : Association de Développement de Quartier
- 4 - **APD** : Aide Publique au Développement
- 5 - **ASC** : Association Sportive et Culturelle
- 6 - **BIRD** : Banque Internationale pour la Reconstruction et le Développement
- 7 - **BM** : Banque Mondiale
- 8 - **BUD** : Bibliothèque Universitaire de Dakar
- 9 - **CADU** : Centre Africain pour le Développement Urbain
- 10 - **CODESRIA** : Conseil pour le développement et Recherche en Sciences Sociales en
Afrique
- 11 - **CONGAD** : Conseil des ONG d'appui au développement
- 12 - **CRDI** : Centre de Recherche pour le Développement International
- 13 - **DPS** : Direction de la Prévision et de la Statistique
- 14 - **DSRP** : Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté
- 15 - **ENDA T.M.** : Environnement et Développement du Tiers-Monde
- 16 - **ECO - POP** : Économie Populaire
- 17 – **EJT** : Enfants et Jeunes Travailleurs
- 18 - **ESAM I** : Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages (1994)
- 19 - **ESAM II** : Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages (2001)
- 20 – **ESD** : Enfants en Situation Difficile
- 21 - **FMI** : Fonds Monétaire Internationale

- 22 - **FOVAD** : Forum des Organisations de Volontaires Africaines pour le Développement
- 23 - **GAP** : Groupement des Aides Privées
- 24 - **GIE** : Groupement d'Intérêt Économique
- 25 - **GRAF** : Groupe de Recherche et de Formation
- 26 - **GRET** : Groupe de Recherche et d'échanges technologiques
- 27 - **J-A** : Jeunesse - Action
- 28 – **MAEJT** : Mouvement Africain des Enfants et Jeunes travailleurs.
- 29- **ONG** : Organisation Non Gouvernementales
- 30 - **PAF** : Programme Africain de Formation
- 31 - **PIB** : Produit Intérieur Brut
- 32 - **PNB** : Produit National Brut
- 33 - **PNUD** : Programme des Nations Unies pour le Développement
- 34 - **PPU** : Programme Prospective Urbaine
- 35 - **QUID** : Questionnaire Unifié des Indicateurs de Développement de l'ESAM II
- 36 - **RADI** : Réseau Africain pour le Développement Intégré
- 37 - **RGPH** : Recensement Général de la Population et de l'Habitat
- 38 - **RUP** : Relais Urbain pour le développement participé
- 39- **SYSPRO** : Système et Prospective
- 40 - **UNESCO** : Organisation des Nations Unies pour l'Éducation, la Science et la Culture
- 41 - **UNICEF** : Fonds des Nations Unies pour l'Enfance

LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET CARTES

- **Tableau 01** : Le concept socio-organisationnel
- **Tableau 02** : Appréciations de l'action de ENDA J-A par les partenaires
- **Tableau 03** : Ambiance dans la structure
- **Tableau 04** : Rapports interpersonnels
- **Tableau 05** : Approche genre - génération
- **Tableau 06** : Appartenance ethnique
- **Tableau 07** : Les religions d'appartenance
- **Tableau 08** : Les confréries d'appartenance
- **Tableau 09** : Situation matrimoniale
- **Histogramme** rendant compte de l'appréciation des partenaires des actions de ENDA J-A
- **Carte de l'intervention** de ENDA J-A à Dakar.

"Les Sciences Sociales ont trois fonctions: mettre en évidence les processus véritablement à l'œuvre; aider à leur compréhension et au diagnostic des problèmes; prévoir les tendances futures et imaginer les solutions qui s'offrent aux décideurs"

Peter TAMASI

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Aujourd'hui plus que jamais, la situation socio-économique de l'Afrique n'est guère reluisante. Le monde assiste, bouleversé, aux déchirements sociaux, à la famine, à la recrudescence de certaines maladies dites de "pauvres", au chômage, au sous-emploi,..., qui frappent une bonne partie des peuples du Tiers Monde.

Les villes ne sont pas épargnées par ces fléaux et c'est pourquoi s'y développent de plus en plus des contestations scolaires et sociales amplifiées par le mal vivre des populations.

Les États africains ont pour la plupart, manifestement échoué dans leur mission de créer un développement socio-économique de leurs peuples.

C'est donc cet échec qui explique l'émergence des Organisations Non Gouvernementales (O.N.G.) ; et la privatisation, le désengagement de l'État dans beaucoup de secteurs de la vie économique et sociale créent l'effervescence de la société civile.

Aussi, attend t-on, que les actions des O.N.G. en Afrique puissent aboutir « **au développement de l'homme, de tout l'homme et de tout homme** ». Mais pour y arriver, ne faudrait-il pas épisodiquement réfléchir sur leurs forces et leurs faiblesses réelles pour orienter toujours leurs actions vers la voie de l'efficacité et de l'efficience?

En tout cas, le projet de cette étude, est justement d'y contribuer. Et sa pertinence pourrait se retrouver dans les propos de Momar Coumba DIOP : *« en effet, en raison de la faillite économique du pouvoir central et des résistances "par le haut" aux programmes d'ajustement structurel, le pouvoir local, l'informel et les O.N.G. sont présentés comme les instruments du développement »*¹

Dès lors réfléchir sur les stratégies des ONG à lutter contre la pauvreté revient à s'interroger sur le fondement socio organisationnel de la performance des ONG. Ceci a un

¹ DIOP M. C., *La lutte contre la pauvreté à Dakar : vers une définition d'une politique municipale*, Ed. Accra, 1996, p. 22

enjeu double. Le premier concerne la recherche d'autres outils pour le management des organisations africaines au moment où la plupart d'entre elles agonisent. Le deuxième est lié à la recherche d'une alternative crédible à la lutte contre la paupérisation des masses urbaines.

De même, ENDA J-A qui abrite cette étude, travaille depuis une quinzaine d'années, avec surtout des partenaires jeunes, dans le vaste champ de la lutte contre la pauvreté à Dakar. Et cette pauvreté, du fait des facteurs multiples que nous avons tenté d'analyser dans le texte, a atteint des proportions inquiétantes (33% des familles dakaroises sont pauvres²) et connaît d'autres manifestations (comme celle de la pauvreté "trompeuse"³) qui brouillent les pistes des décideurs publics, parapublics, des O.N.G et des populations de base elles-mêmes. Face à cette situation, est ressenti un besoin de produire des travaux de qualité qui puissent permettre de mieux cerner les relations entre le phénomène de la pauvreté, ses épiphénomènes (consommation de la drogue, prostitution,...) et les actions de l'Homme (Etat, O.N.G, populations de base, ...) pour les éradiquer.

Aussi, avons-nous interrogé les stratégies de ENDA Jeunesse Action aux niveaux interne et externe, pour dégager leurs principales forces et faiblesses, et esquisser des solutions.

Ainsi, la démarche adoptée aboutit à la conception d'un plan de rédaction du mémoire en trois (03) parties :

- dans la première partie, nous cherchons à camper théoriquement notre thème de recherche et à cerner sa charpente méthodologique.
- La deuxième partie situe le contexte d'émergence des O.N.G dans le Tiers-Monde. En même temps, elle offre un aperçu sur la pauvreté à Dakar.
- Enfin, la troisième partie est centrée sur l'analyse d'un point de vue socio organisationnel de l'expérience de ENDA J-A.

² Encore que ce chiffre tiré des statistiques officielles nationales semble être en deçà de la réalité si l'on considère d'autres paramètres liés à la pauvreté dont nous avons fait mention dans le texte.

³Cf. approche conceptuelle et chapitre réservé à l'aperçu sur la pauvreté à Dakar.

ET METHODOLOGIQUE



Chapitre I : APPROCHE THÉORIQUE

1.1 - PROBLEMATIQUE ET REVUE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE

Nous pouvons remarquer, de plus en plus, dans le Tiers Monde, un foisonnement d'O.N.G pour lutter contre le mal-vivre des populations.

Aussi, selon l'article de Mamadou Mika Lom sur "*Les O.N.G et la lutte contre la pauvreté*", les O.N.G génèrent plus de deux mille (2 000) emplois permanents et mobilisent dans les zones rurales et entre les deux (02) saisons, une bonne partie des populations autour de nombreuses actions de production, de formation et d'alphabétisation⁴. Également, selon ce même article, les O.N.G. ont financé six cent quarante trois (643) projets au Sénégal pour un montant global estimé à cinquante sept milliards trois cent douze millions trois cent trente six mille quatre cent soixante quinze francs CFA (57.312.336.475 F CFA) dans de nombreuses zones d'intervention.

Ce qui nous fait dire qu'aujourd'hui les O.N.G constituent au Sénégal, un engouement certain et un enjeu indéniable.

C'est pourquoi, de nombreuses interrogations portent sur les actions de ces O.N.G, sur leurs finalités et leurs possibilités développantes.

Ainsi, certains auteurs se sont intéressés à la question de savoir si les O.N.G constituent une panacée pour les problèmes multiformes du Tiers Monde. C'est le cas de Alassane Thiané qui, en analysant l'exemple de l'association française des volontaires du progrès (A.F.V.P) en Casamance du Sénégal répond par la négative. L'auteur souligne également un certain nombre de contraintes culturelles, idéologiques, techniques, organisationnelles,..., qui sapent l'efficacité de l'intervention des O.N.G dans les pays en développement. Refusant d'enfermer son analyse dans une perspective négativiste, il fait remarquer que "*Ces militants des peuples doivent savoir que les O.N.G du Nord sont aussi admises dans les pays du Sud pour la rente extérieure qu'elle drainent et qui, selon la belle*

⁴Source : CONCAD INFOS,N° 20, pp 24-26

formule de Rouillé d'orfeuil " est un petit gisement mais un minerai de haute teneur". En effet, les pays membres du comité d'aide au développement font de plus en plus transiter leur contribution au titre de l'A.P.D par le canal des O.N.G⁵

Toujours, dans cette même volonté de cerner les tenants et les aboutissements de l'implication des O.N.G dans la lutte contre la pauvreté des masses urbaines, surtout rurales, MARIE CHRISTINE GUENEA se demande si l'action des O.N.G dont l'utilité est reconnue par tous est justifiée sur le plan de l'efficacité. Elle souligne que le constat général au niveau de nombreux projets de développement rural est que rien ne reste après le projet, c'est-à-dire après la clôture du financement ou le départ du promoteur initiateur. Son effort d'analyse l'a conduit à situer les difficultés des O.N.G essentiellement au niveau du manque de coordination de leurs actions et surtout de la difficulté à conduire les populations à prendre effectivement en charge les projets dont elles sont bénéficiaires⁶.

Quant à THIERRY VERHELST, il s'interroge sur la place des O.N.G et leurs rôles actuels dans le processus de développement des pays du Tiers Monde. En même temps qu'il considère les O.N.G comme les nouveaux partenaires des populations démunies des pays en voie de développement, VERHELST les met en garde contre la tendance à reproduire les schémas d'actions des bailleurs de fonds classiques que sont la Banque Mondiale, le F.M.I., la coopération internationale,...Il affirme ainsi que "*les O.N.G ne doivent pas tomber dans les travers des organismes officiels de développement qui se laissent trop souvent séduire par ce qui est vérifiable et si possible quantifiable (une construction,un équipement,...)*"⁷

De plus, les O.N.G vivent en général sous la pression du développement de nouveaux projets pour accroître leur chance de trouver de nouveaux financements. Ce cycle d'abondance et de rareté et les tensions qu'elles génèrent signifie qu'il est difficile pour les O.N.G d'entreprendre une planification à long terme ou de réaliser des projets qui génèrent une capacité analytique.⁸

⁵THIANE A. B. M, *les O.N.G., une panacée ...?*, Ed Xamal , Saint-Louis, 1996, 135 p

⁶ GUENEA Marie-Christine *Afrique : les petits projets de développement sont-ils efficaces ?*, Harmattan, Paris, 1986, 230p

⁷ VERHELST, *Des racines pour vivre Sud-Nord. Identité culturelle et développement*, Ed. Duculot, 1987:210p

⁸ TOURE E. S. N, *Le rôle des ONG dans la recherche: Définition, principale caractéristique et inventaires typologiques*, Dakar : CRDI, 1988, 26p

L'expérience n'est pas accumulée, ni organisée systématiquement pour réaliser des études susceptibles d'aider à détecter les tendances, d'intégrer les similitudes et les différences ou d'avancer des hypothèses relatives aux facteurs servant à expliquer la nature des priorités, les résultats atteints et leurs effets⁹. Ce manque d'organisation systématique signifie que l'expérience n'est pas adéquatement reflétée ni par des progrès de la théorie, ni par une amélioration dans l'approche des problèmes¹⁰. Tout cela pose un problème pour la satisfaction des besoins de programmation et de formalisation des relations internes. On observe aussi que plus il y a extension du champ d'intervention, plus l'organisation interne devient complexe. Il en ressort le plus souvent une tendance à une professionnalisation et à une bureaucratisation.

Ensuite, bien que les O.N.G soient toujours formellement des organisations sans but lucratif, elles tendent le plus souvent à amasser des ressources financières, techniques ou scientifiques pour aller à la rencontre des besoins sociaux identifiés. Le manque de ressources entraîne une certaine précarité dans la nature de ces institutions étrangères. Du fait d'une telle dépendance, les O.N.G essaient souvent d'ajuster leurs stratégies et activités avec l'idée d'être approuvées par les bailleurs. Elles se conforment dans leurs conceptions comme dans leurs modes d'actions aux exigences définies par ces derniers. Or de telles interventions limitent la capacité de décision des O.N.G et inhibent toute démarche novatrice, car ce soutien financier a souvent un impact sur la décision institutionnelle d'aller dans telle ou telle direction. Elles repoussent à des lendemains incertains, l'effort qui devrait être fait par la plupart des O.N.G pour lever des fonds et développer des activités propres.¹¹

D'un autre côté, un effort louable a été fait par BROWN et KORTEN¹² pour mettre en évidence les aptitudes des O.N.G de soutien ou d'appui au développement en comparaison avec celles des agences gouvernementales.

Selon eux, les acquis positifs se résument aux points suivants :

- atteindre les pauvres et les populations non desservies par les autres agences ;

⁹ NOGUEIRA R. M, *Life cycle and learning In Grassroots development*, Vol 15, supplement Oxford (GB), 1987, p.170

¹⁰ NOGUEIRA, Ibid., p 170

¹¹ TOURE, Ibid

¹² BROWN L. D et KORTEN D. C, *The role of voluntary organisations in development. An exploraty concept prepared for the world Bank*, Washington, 1988, p3 multipaginé.

- faciliter la mobilisation des ressources locales et au sein des organisations populaires;
- offrir des prestations de service à des coûts réduits;
- trouver des solutions novatrices ;
- flexibilité et liberté vis-à-vis de l'administration, ce qui signifie une indépendance vis-à-vis des contraintes politiques.

Ils leur prêtent aussi les faiblesses suivantes :

- manque de capacité technique pour les projets complexes,
- personnel limité, n'attirent pas un personnel qualifié en raison de la faiblesse de leur budget,
- incapacité à conduire des projets qui peuvent avoir un impact régional ou national,
- ressources réduites à la fin des projets,
- dépendance du court terme et, par conséquent, manque de perspectives stratégiques,
- capacité limitée en gestion et en organisation.

De même, la lutte contre la pauvreté à Dakar, ses soubresauts, ses succès, ses déroutes, ses espoirs..., constituent des éléments de réflexion importants pour certaines O.N.G à la recherche d'autres scénarios, d'autres stratégies efficaces. C'est ainsi que ENDA T.M, dans son rapport d'activités du programme ILMU/LIFE note qu'en raison de la dégradation persistante de la situation de l'emploi et des conditions de vie, les villes africaines sont depuis quelques années le théâtre d'une multitude d'initiatives locales, menées par des organisations communautaires, des groupements de jeunes, des associations, pour améliorer l'environnement et les conditions de vie dans les quartiers les plus défavorisés.

Tantôt soutenues par les O.N.G et/ou les autorités locales, tantôt réalisées de manière autonome, ces initiatives s'exercent dans les domaines aussi variés que la collecte et le traitement des ordures ménagères, l'assainissement du milieu, la construction et la gestion d'équipements éducatifs ou socio sanitaires ou encore la promotion de l'emploi et des activités économiques.

L'émergence de ces initiatives et de cette volonté d'auto prise en charge des groupes sociaux les plus défavorisés, notent les auteurs de ce rapport, constitue un phénomène positif qu'il convient d'encourager. Mais, avouent-ils, leur connaissance sur les logiques sociales, la portée et les limites de ces initiatives locales de développement sont encore très limitées, tout comme leur aptitude à les soutenir efficacement, dans une perspective de lutte contre la pauvreté et d'une amélioration durable des conditions de vie en milieu urbain.

Mais plus fondamentalement, il s'est agi de réfléchir sur les facteurs explicatifs de la performance ou de la contre-performance des O.N.G dans leurs stratégies de lutte contre la pauvreté des grandes masses des peuples, surtout du Tiers Monde. Notre documentation et nos enquêtes exploratoires nous ont permis de détecter deux (02) voies d'approche :

✓ La première que l'on pourrait qualifier d'externe, est de faire des études d'impact, d'évaluation de programmes exécutés par certaines O.N.G ciblées, seules ou avec les populations cibles. Il s'agit dans ce cas de figure d'étudier le degré d'appropriation des populations des projets qui leur sont soumis par l'O.N.G en question. Quelles sont les conditions de pérennisation ? Est-ce que les populations cibles sont prêtes à assurer la continuité du projet au cas où l'O.N.G devrait se retirer?

✓ La deuxième approche qui pourrait être assimilée à une approche interne, cherche à expliquer la performance par une dynamique interne d'organisation et de fonctionnement de l'O.N.G. Aussi, l'on cherche à cerner le style de management en cours dans l'O.N.G. étudiée, les réseaux informels qui naissent et se développent dans l'organisation, la confusion entre statuts professionnels et statuts sociaux qui d'une certaine manière, déterminent la performance ou la contre-performance de l'O.N.G en question.

Au demeurant, si ces deux (02) approches sont reconnues, force est de constater que la première à savoir l'approche externe, est beaucoup plus utilisée dans les travaux que nous avons consultés pour les besoins de notre étude.

Ce constat d'un vide d'une problématique socio organisationnelle dans l'approche des O.N.G justifie notre **question de départ** :

Quelle est la part du socio-organisationnel dans l'explication de la performance d'une O.N.G dans ses stratégies de lutte contre la pauvreté urbaine?

1.2 - OBJET DE LA RECHERCHE

Ce travail prend l'allure d'une étude de cas. A travers l'exemple de ENDA Jeunesse - Action, nous cherchons à cerner les effets des facteurs socio-organisationnels sur la performance des O.N.G dans leur mission de lutter contre la pauvreté urbaine.

Cette étude se mène à deux (02) niveaux :

- Au niveau interne, nous voulons appréhender la dynamique des relations interpersonnelles au sein de l'équipe de ENDA Jeunesse - Action et de leurs retombées positives ou négatives. Son système socio-organisationnel est analysé sous l'angle des points forts et faibles.

- Au niveau externe, il s'agit d'étudier l'O.N.G par rapport à son environnement qui porte une appréciation sur elle.

1.3 - LES RAISONS DU CHOIX DU SUJET

Plusieurs raisons nous ont poussé au choix du sujet. Nous allons évoquer quelques unes qui nous semblent les plus pertinentes.

- ✓ La première découle du fait qu'il y a une faible prise en charge de l'aspect socio organisationnel dans les nombreuses études qui ont porté sur le phénomène de l'implosion des O.N.G et leur engagement dans la lutte contre la pauvreté des pays du Tiers Monde. Ce qui fait que sur ce point, il y a un vide que les auteurs devront essayer de combler. Et l'ambition de ce travail est justement d'y contribuer.

- ✓ La deuxième raison est liée à une expérience de la vie des O.N.G. que nous voulons compléter par la recherche. En effet, depuis quelques années, nous participons aux activités d'une O.N.G. intervenant dans le domaine de la population¹³. Ces activités nous mettent face aux populations pour discuter de leurs préoccupations, échanger nos expériences, nos connaissances ; et de les confronter avec les discours officiels des institutions publiques et non gouvernementales. Cette démarche nous a conduit à de nombreuses interrogations dont voici quelques unes :

¹³ Il s'agit du groupe pour l'étude et l'enseignement de la population (G.E.E.P.)

- Où se trouvent les forces et les faiblesses réelles des O.N.G?.
- Qu'est-ce qui explique souvent le décalage entre l'analyse des populations bénéficiaires sur leur situation et l'expertise des O.N.G. par rapport à cette même situation ?
- Que faire pour une meilleure articulation entre les actions des O.N.G et les préoccupations des populations cibles ?
- Enfin, le choix de ENDA Tiers Monde Jeunesse-Action obéit à des considérations objectives : son engagement dans la lutte contre la pauvreté urbaine, son ancienneté, sa position idéologique, sa notoriété, sa proximité géographique par rapport à notre zone d'habitation, ... militent pour une étude de cas sérieuse.

1.4 - LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE

Un premier objectif qui a été fixé à ce travail est de nous permettre d'améliorer notre compréhension de la dynamique d'organisation et de fonctionnement des O.N.G du sud tant au niveau interne qu'externe.

Un deuxième objectif est de mieux maîtriser les relations qui pourraient exister entre une O.N.G. et son environnement (bailleurs, populations bénéficiaires, culture, État).

Un troisième objectif est de récolter des données pertinentes qui doivent ouvrir à une réflexion sur la problématique du management des organisations du sud (entreprises, associations de jeunes, organisations d'appui au développement, ...) au moment où la plupart d'entre elles agonisent.

Un quatrième objectif plus spécifique est de situer l'institution par rapport à la problématique générale de lutte contre la pauvreté et analyser sa stratégie du point de vue interne, c'est-à-dire de ses membres, comme du point de vue externe (opinion des populations partenaires).

1.5 – HYPOTHESES

« L'organisation d'une recherche autour d'hypothèses de travail, constitue le meilleur moyen de la mener avec ordre et rigueur sans sacrifier pour autant l'esprit de découverte et de curiosité digne de ce nom ¹⁴»

Fort de ceci, nous avons ainsi organisé notre travail autour des hypothèses suivantes :

Hypothèse générale : les facteurs socio-organisationnels jouent un rôle décisif dans la performance ou la contre-performance d'Enda Jeunesse – Action

* **Première hypothèse spécifique** : au niveau interne, le mode de gestion en cours (collégial ou dictatorial), l'ambiance de travail, la qualité des relations interpersonnelles, la satisfaction des attentes sociales du personnel, sont autant d'éléments pour comprendre l'engagement et l'efficacité d'Enda J–A par rapport à sa mission.

* **Deuxième hypothèse spécifique** : au niveau externe, le succès d'Enda J–A dépend du niveau de satisfaction des attentes des populations et du type de partenariat instauré avec ces dernières.

1.6 – MODELE D'ANALYSE

Comme il est de coutume dans la recherche en sciences sociales, l'étude devrait s'inspirer d'un des modèles d'analyse existants. Ainsi, avons-nous choisi de travailler avec l'approche systémique.

Elle se définit comme une réaction contre la « pensée simple (décomposition des parties, isolément des parties, étude de leur propriétés). Elle privilégie la synthèse au détriment de l'analyse. C'est pourquoi, il faut étudier les systèmes comme entités plutôt que comme conglomération d'individus.

Elle appréhende l'organisation comme :

¹⁴ QUIVY. R et CAMPENHOUDT L.V : *Manuel de recherche en sciences sociales*, Dunod, Paris, 1995, p117.

- Un système qui fonctionne selon une logique interne (relations dynamiques entre les composants internes de cette organisations).
- Un système interagissant avec son milieu ou son environnement.

Aussi pour Jean Michel BERTHELOT¹⁵, l'opposition systémique constitue un développement et une généralisation du schème fonctionnel, dont elle ouvre la logique en substituant au modèle physiologique besoin (fonction, le modèle cybernétique télénomie régulation : l'essentiel d'un système consiste dans sa capacité à traiter et à intégrer ses rapports à l'extérieur selon la norme de sa maintenance (télénomie, c'est-à-dire de la réduction de ses écarts régulation¹⁶.

Dans ce cas, B n'est plus élément d'un système¹⁷ mais système lui-même selon la formule suivante :

$$B = S : \quad S \left\{ e \longleftrightarrow \acute{e} \right\} \quad \text{et} \quad \left\{ S \longleftrightarrow M \right\} \quad \text{où}$$

$\longleftrightarrow$ désigne l'action réciproque

e, é les éléments internes de S et

M le milieu avec lequel il est en relation d'échanges selon la célèbre comptabilité des input et output¹⁸.

Rapportée à notre étude spécifique, la formule donne :

$$B = S = \text{ENDA JA}$$

E, é : les différents éléments internes de l'organisation (les animateurs, le personnel, les formateurs, le gardien).

M = Milieu ou environnement (les bailleurs de fonds, l'Etat, les populations bénéficiaires, la culture.¹⁹

¹⁵ BERTHELOT J. M, l'intelligence du social : le pluralisme explicatif, Paris, PUF, 1999, 249p

¹⁶ Idem P69

¹⁷ Contrairement au schéma fonctionnel où B est élément du système et en même temps que subissent le poids du système S, il participe à son équilibre. La relation s'inscrit dans cette forme (A r B) = (B e S, S B S)

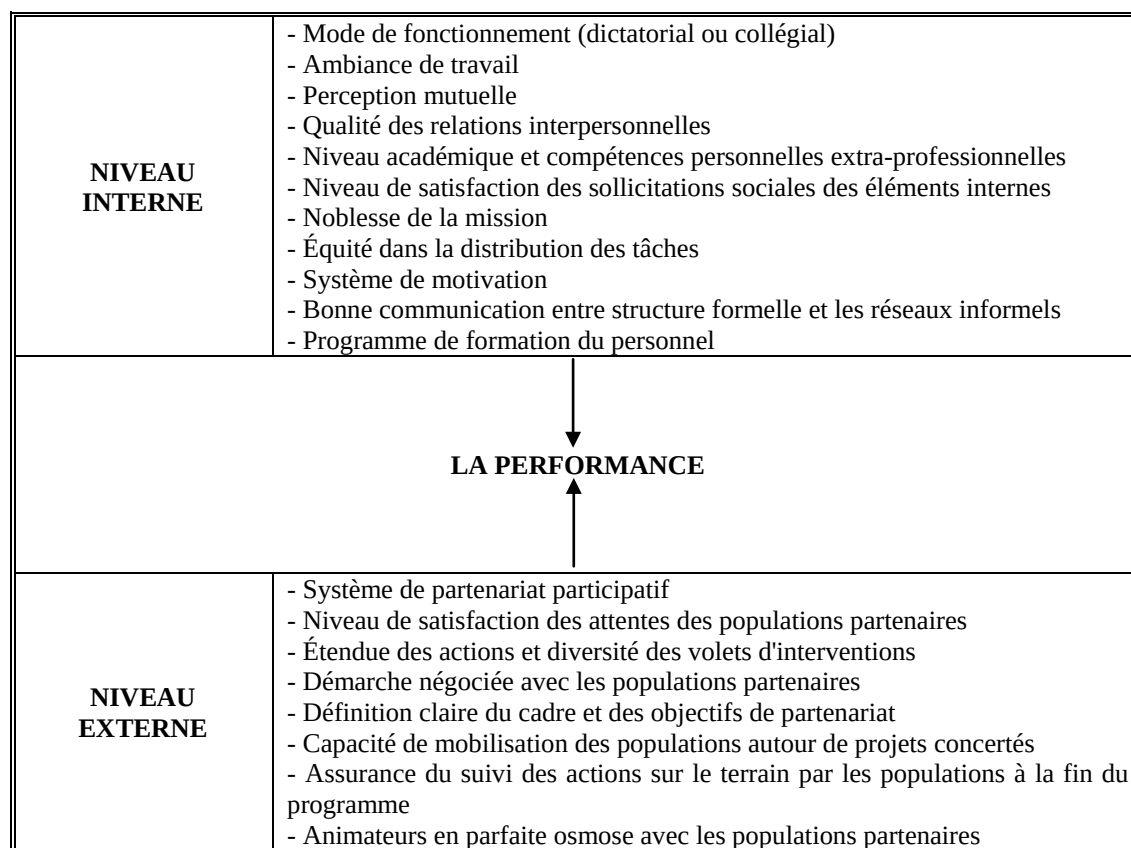
¹⁸ Idem P 70

¹⁹ Nous entendons ici par culture : les modèles culturels, les modèles de gestion, la logique des sentiments.

↔ Désigne l'action réciproque

De même, en réadaptant notre modèle théorique aux objectifs de l'étude et à nos ressources propres nous avons le schéma suivant :

Schéma d'analyse adapté en fonction du cas de ENDA Jeunesse-Action



1.7 - APPROCHE CONCEPTUELLE

1.7.1 - Définition de la notion d'O.N.G

Le concept d'O.N.G regroupe une large gamme d'organisations de tailles et de caractéristiques diverses. D'où la difficulté de donner une description générale ou des catégories pour les O.N.G. On peut les classer selon un schéma allant de la qualité de membre ou groupe de communautés locales, aux agences de services, associations professionnelles et groupes religieux. Elles peuvent être des agences privées dans les pays industrialisés qui soutiennent le développement international ; des populations autochtones regroupées à l'échelle régionale ou nationale ; et des groupes de membres actifs dans les villages.

Les quatre (04) attributs fondamentaux suivants pour définir une O.N.G. ont été identifiés par la douzième table ronde de l'Association Africaine pour l'Administration et la Gestion Publique (A.A.A.G.P.) :

- ✓ le volontariat (non obligatoire et visant un objectif)
- ✓ non lucratif (sans intention de tirer profit)
- ✓ non gouvernemental (non géré et contrôlé par le gouvernement)
- ✓ surpassement des points focaux (activités visant à faire bénéficier les non-membres)

Un certain nombre de dichotomies peut différencier les O.N.G., telles que religieux / laïque ; recherche / action ; financement communautaire / financement extérieur.

Les O.N.G sont également classifiées de par leurs origines, en tant que O.N.G nationales (locales) ou internationales. Les dernières représentent des organisations de développement ou d'assistance avec un grand nombre de personnel professionnel, un budget et des bureaux dans un certain nombre de pays. En contraste, l'on peut parler :

1. d'organisations à base communautaire créées par les membres des organisations eux-mêmes, fonctionnant et dépendant essentiellement de ressources locales limitées,
2. d'organisations de services composées de membres ou d'organisations de services disposant d'un petit nombre de personnel professionnel qui fournissent l'assistance aux associations communautaires précitées.

Quelquefois, ces groupes se réunissent et forment ensemble des O.N.G locales. Dans une autre définition, Fowler a affirmé que même si elles sont créées par les nationaux des pays concernés, les organisations qui sont créées selon «*les procédures légales occidentales pour les activités en matière de développement* » ne devront pas être considérées comme locales. Les organisations locales ont la communauté pour origine et ne sont pas les résultats d'interventions extérieures²⁰.

²⁰ DABA G. *Les ONG : des partenaires dans la mise en oeuvre de la déclaration de Dakar/Ngor et du programme d'action de la conférence internationale sur la population et le développement*" In *Atelier d'experts et d'ONG sur la mise en oeuvre de la déclaration de Dakar/Ngor et du programme d'action de la CIPD*. - Abidjan : 6-9 Juin 1995 p.273.

Il est également courant de voir des O.N.G classées en O.N.G du Nord et O.N.G du Sud, les premières désignant des O.N.G qui opèrent dans des pays développés et les dernières dans les pays en voie de développement.

Selon les types d'O.N.G, une O.N.G africaine est définie comme étant celle:

- I. qui est créée pour répondre aux besoins des populations africaines ;*
- II. dont les organes de prise de décision comprennent exclusivement des Africains ;*
- III. où le personnel supérieur dont les décisions influençant la politique est également africain ;*
- IV. et celle qui dispose d'un mandat et d'un cadre pour la participation démocratique et la possibilité de rendre compte»²¹.*

On note que cette définition exclut les sources de financement. Ceci amène à se poser la question de savoir si une O.N.G qui dépend de ressources extérieures pour son financement pourrait satisfaire les exigences des points II et III de la définition?

Comme on le verra dans les autres parties de ce document, la dépendance financière vis-à-vis de ressources extérieures est un obstacle majeur pour les O.N.G dans le choix de leurs domaines de priorité lorsqu'ils diffèrent de ceux du donateur.

Les O.N.G sont classées par KORTEN en O.N.G de première, de deuxième et de troisième génération. La première génération d'O.N.G met l'accent sur la fourniture de services sociaux et d'assistance aux démunis de la société et aux victimes des catastrophes naturelles provoquées par l'homme et vise aussi bien les individus que les familles.

Elle n'apporte aucune contribution permettant à une population cible de satisfaire ses besoins sur une base durable et allège ainsi temporairement les symptômes du sous-développement.

Reconnaissant les limites des stratégies des O.N.G de la première génération, les stratégies des O.N.G de la deuxième génération se sont focalisées sur l'autonomie locale plutôt que de satisfaire des soins élémentaires tels que la distribution des vivres, des habits et des médicaments.

²¹ DABA, Ibid.

L'objectif étant de renforcer la possibilité de la communauté locale de planifier, gérer et appuyer des projets qui règlent au delà de la présence des O.N.G.

Les O.N.G de deuxième génération entreprennent des projets communautaires tels que la santé préventive, l'amélioration des infrastructures locales, etc. ; leur champ d'action est limité aux villages individuels, ou à des groupes locaux spécifiques qu'elles assistent.

Les activités des O.N.G de troisième génération passent du simple rôle des O.N.G de première et deuxième génération consistant à fournir des services, à la création d'un système de développement durable en vue de rehausser la capacité des pauvres à satisfaire leurs propres besoins avec des ressources qu'ils contrôlent.

Elles œuvrent pour influencer la politique et apportent des changements institutionnels. Les activités des trois (03) générations peuvent coexister dans une seule ONG²².

Toutes les stratégies des trois (03) générations ont été observées à l'œuvre dans le domaine de la population. S'attaquer par exemple, aux problèmes des personnes déplacées dans les camps de réfugiés constitue une activité de première génération tandis que celles visant à promouvoir les soins de santé sont des stratégies de deuxième génération. Les O.N.G nationales de planning familial contribuent aux changements de politique générale en sensibilisant et en exerçant des pressions directes sur les décideurs politiques. Ce qui relève des stratégies de la troisième génération.

1.7.2 – La recherche-action participative (R.A.P.)

C'est une trouvaille qui vient enrichir la gamme des méthodes participatives. Méthodologie d'intervention conçue à partir des expériences africaines d'action auprès des enfants et jeunes citadins en situation difficile, elle est utilisée par des milliers d'animateurs urbains des services gouvernementaux, des O.N.G. , des églises et des associations de base, dans vingt cinq (25) pays, en Afrique Australe, Centrale et de l'Ouest.

La recherche-action, comme la recherche universitaire (fondamentale ou appliquée), comporte plusieurs étapes systématiques et irréductibles. A la différence de la

²² KORTEN C. D, *Third generation NGO strategies : a key to people centred development*, vol 15, supplement Oxford, 1987, 145–159.

recherche universitaire qui vise le plus souvent la connaissance approfondie des phénomènes et qui est menée par des spécialistes la recherche - action est guidée par l'action qu'elle va engendrer et est menée par ceux-là mêmes qui devront réaliser cette action. D'où son caractère participatif.

Cette approche répond favorablement à la demande de MARC GABRIEL : *«Restituer aux gens du peuple, dans les brousses, les villes et les bidonvilles la responsabilité de leur développement selon leurs lignes propres ».*

Ensuite, viennent les étapes de recueil exhaustif des données; de leur exploitation consistant à les regrouper par catégories; en extraire les problèmes, sélectionner un problème ressenti par tous ; l'analyser (recherche des variables génératrices du problème); classer les variables pour savoir si le problème est plutôt d'origine politique, socioculturel ou économique; prioriser la variable ayant le poids le plus fort dans le problème et sur laquelle on a la capacité d'agir; planifier l'action et mobiliser des ressources humaines, matérielles et financières du groupe pour réaliser l'action sans dépendre des autres.

La phase finale d'évaluation permettra de réfléchir sur l'action. Ce sera le point de départ d'un autre processus de recherche - action (à partir de l'expérience). Son but sera de réorienter l'action dans la perspective d'amélioration.

1.7.3 - Le concept de socio-organisation

GILLES FERREOL dans « Dictionnaire de sociologie » notent qu'il y a «... *l'omniprésence et la variété du phénomène organisationnel* ». Ce constat rend-il nécessaire l'association de deux (02) termes pour former le concept de « socio organisationnel ». Ce concept traduit une mutation dans la vision de l'organisation conçue comme modèle achevé, unilinéaire, rationnel et universel. Cette tendance est présente chez des théoriciens comme F. W. TAYLOR, H. FORD ou F. FAYOL qui étaient préoccupés par la recherche de la méthode de travail la plus efficace (the one best way). Elle a négligé l'importance de la dynamique sociale et des effets sur l'organisation.

C'est ainsi que d'autres théories se sont bâties sur la critique de ce modèle préconisé par les premiers théoriciens du phénomène organisationnel.

Ainsi, Elton Mayo a été un des pionniers de cette nouvelle classe d'auteurs qui élargissait la vision du champ organisationnel. Avec W. Dickson, F. Roethlisberger, etc., à la suite d'une recherche menée dans les ateliers de la «Western Electric Company», ils mettent en évidence ce qu'on nomme d'un terme général de «facteur humain » (effet Hawthorne). Son poids apparaît tout à fait décisif à tel point que pour ces auteurs les déterminants sociaux l'emportent sur les contraintes techniques. La motivation et le «moral» des travailleurs sont perçus comme des éléments essentiels pour comprendre leur performance. Les mêmes chercheurs observent en outre que les travailleurs agissent ou réagissent le plus souvent, non pas en tant qu'individus isolés, mais en tant que membres d'un groupe. Celui-ci est un lieu de socialisation (production de normes, de valeurs et d'identités).

Ils distinguent en outre dans une même entreprise:

- une organisation formelle : celle définie par les règlements et la direction de l'entreprise
- et une organisation informelle basée sur les relations interpersonnelles.

A ces réalités, ajoutent-ils, correspondent des logiques propres : celle du coût ou de l'efficacité pour la première, celle des sentiments pour la seconde. Une grande partie des conflits ou difficultés internes est conçue comme un manque de communication entre ces deux (02) entités.

Aussi, pour nous, le socio-organisationnel renvoie au mode de gestion en place dans l'organisation (collégial ou dictatorial), aux différents types de rapports entre acteurs internes et externes, à la manière dont le «social» est géré dans l'institution, à la culture de l'équipe et la manière dont elle est interprétée par les membres, aux pratiques informelles, ...

Et le tableau suivant, résume notre compréhension du concept :

Tableau 1 : Le concept de socio organisation

Variable	Dimensions	Indicateurs	Indices
S O C I O O R G A N I S A T I O N N E L	SOCIAL	-Avantages sociaux	- caisse de solidarité - prise en charge médicale - système de prêt - fond social - fond de retraite - etc.
		Regroupements confrériques	- réunions confrériques - manifestations
		Réseaux informels	- Tontines - Commerce - etc.
	ORGANISATIONNEL	Pouvoir	- Perception mutuelle - Rapports d'influences - Possibilités d'action
		Structure	- Autorités -Catégories professionnelles - Règles
		Évolution professionnelle	- Possibilité de promotion - Possibilité de formation

Source : ISSA NDIOR, 2003

1.7.4 - Le concept de performance

Pour le dictionnaire « larousse », la performance est liée au résultat sportif. Ainsi, lorsqu'on est sur une pente de progression, la performance d'un athlète se mesure par sa capacité à toujours améliorer son record personnel. Ce fait devant être posé comme un objectif à atteindre.

Pour Alain Mikol et Hervé Stolowy, les mots les plus proches de performance sont «performare» en latin, «to perform» et «performance» en anglais²³. Le rappel de la signification de ces mots permet de préciser le sens donné à performance en contrôle de gestion.

✓ «Performance» signifie : donner entièrement forme à quelque chose. La performance d'un responsable d'une entité consiste à donner forme et réalité au système de normes et d'objectifs en vigueur dans l'entreprise.

²³ MIKOL. A. et STOLOWY. H.,-*Dictionnaire fiduciaire: organisation et gestion*. - Paris : La villeguérin, 1991, 343 p. La partie dont on fait référence dans le texte se trouve à la page 223.

✓ «To perform» signifie : accomplir une tâche avec régularité, méthode et application, l'exécuter, la mener à son accomplissement d'une manière convenable.

C'est également accomplir quelque chose qui exige de l'habileté ou une certaine aptitude.

✓ « Performance » : outre le spectacle, « Performance » désigne l'accomplissement d'un travail, d'un acte, d'une œuvre ou d'un exploit et la manière dont l'organisme a atteint les objectifs qui lui étaient proposés. Le mot peut également être traduit par rendement.

En contrôle de gestion : la performance d'un centre de responsabilité est l'efficacité et l'efficience avec lesquelles ce centre atteint les objectifs qu'il avait acceptés²⁴. La performance d'un responsable ou d'un centre de responsabilité mesure son aptitude à atteindre l'objectif qu'il s'est (ou qu'on lui a) fixé. Cette performance s'apprécie par rapport à la norme admise.

De même, il est important de bien distinguer les notions de performance et de résultat. Tandis que le résultat est une notion absolue, la performance est un concept relatif puisqu'il se fonde sur des objectifs et sur des normes.

Aussi, dans le cadre de ce travail, performance est prise dans le sens d'objectifs ou de mission pour l'O.N.G. et la manière dont celle-ci s'y prend pour les atteindre. Et l'indicateur de succès est autre que financier dans la mesure où le but des actions est l'amélioration du mieux-être des populations.

Ainsi, la notoriété, la satisfaction des participants et des bénéficiaires, ..., sont autant de critères de mesure de performance pour le cas d'organisations à but non lucratif.

1.7.5 - Le concept de stratégie

Le mot d'origine grecque (de stratos "armée" et agein "conduire") s'est d'abord imposé à partir de 1876 comme une partie de la science militaire.

Celle-ci concerne la conduite générale de la guerre et l'organisation de la défense d'un pays; opérations de grande envergure, élaboration de plans offensifs et défensifs en

²⁴ Définition inspirée de A. KHEMAKHEM : *la dynamique du bon contrôle de gestion*, Dunod, 1976, 311P

fonction des effectifs, des moyens logistiques, du potentiel industriel, des données géographiques à grande échelle, des facteurs diplomatiques, politiques, etc.

C'est pourquoi dans les grandes écoles de guerre, on continue d'enseigner des cours de stratégie.

Ensuite, ce vocable a connu une extension dans certaines disciplines des sciences économiques et sociales.

Ainsi, pour Crozier et Friedberg, la stratégie "... n'est donc rien d'autre que le *fondement inféré ex post des régularités de comportement observées empiriquement*" ²⁵ C'est dire qu'elle ne se donne à voir directement si ce n'est à travers l'observation et l'analyse des pratiques des acteurs. La stratégie rend compte donc, d'une logique d'ensemble, d'une rationalité sous-jacente de pratiques conjoncturelles d'acteurs sociaux dont la compréhension se fait d'habitude à posteriori et indirectement. Pour Yung et Zaslavsky, on peut définir la stratégie paysanne comme "la combinaison plus ou moins structurée de "réponses" élaborées par les paysans pour faire face aux "défis" auxquels ils se trouvent confrontés ou qu'ils s'assignent". Selon eux, toute étude sur les stratégies se doit avant tout d'identifier l'acteur ou les acteurs sociaux engagés dans le processus ainsi que leurs objectifs, moyens et atouts respectifs. De même, la caractérisation du contexte politico-économico-social semble être déterminante pour rendre compte aussi bien des contraintes et opportunités de la situation que du cadre de référence actualisé par les acteurs.

Ces acteurs vont identifier deux dimensions du concept de stratégie. Les stratégies à dominante offensive visant un objectif de croissance et d'accumulation et celles à dominante défensive rendant compte surtout de réactions de diminution des risques ou de sécurisation. Yung et Zaslavsky identifient deux approches pour étudier les stratégies. L'approche analytique vise à identifier et classer les composantes élémentaires des différentes stratégies, en confrontant de façon systématique les objectifs et réponses des producteurs. Quant à l'approche synthétique, elle vise à caractériser les grands modèles de stratégies qui se combinent ou s'opposent au sein de chaque milieu, en spécifiant les groupes sociaux où ces modèles émergent.

²⁵ CROZIER M. et FRIEDBERG E., *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective*, Paris, Ed. Seuil, 1977, p.57.

A notre niveau, nous prenons stratégie comme choix raisonné d'organisation lié à la compréhension des environnements interne et externe à l'O.N.G. Et notre approche est analytique.

1.7.6 - Introduction du concept "pauvreté trompeuse"

1.7.6.1 – Définition de la pauvreté

Qu'est-ce que la pauvreté ? Cette question apparemment anodine mobilise et divise les auteurs.

Sans doute, c'est parce que la pauvreté embrasse plusieurs formes, présente plusieurs niveaux d'analyse qu'il est malaisé de les cerner tous d'un seul regard.

Elle est un phénomène multidimensionnel. Plusieurs définitions et approches existent pour la cerner. En particulier, l'on distingue les approches fondées sur le bien-être, les besoins de base et les capacités.

La mesure de l'incidence de la profondeur et de la sévérité de la pauvreté nécessite la résolution des deux questions fondamentales que sont l'identification des individus pauvres et la construction d'indicateurs pertinents sur la base des informations disponibles. Dans la pratique, deux approches sont généralement utilisées : l'une dite objective et l'autre dite subjective.

L'approche objective s'appuie sur une information quantitative résumée à travers un indicateur monétaire ou non monétaire. Une ligne de pauvreté est alors définie comme un seuil en deçà duquel le ménage (ou l'individu) est considéré comme pauvre (ESAM 1, 1994 ; QUID, 2001). L'approche subjective est basée sur la perception par les populations de leurs conditions d'existence.

Les populations interrogées s'auto désignent pauvres ou non pauvres selon des critères qui leurs sont propres. A cet égard, un proverbe africain définit la pauvreté comme l'absence d'avoir, de savoir et de pouvoir.

L'analyse de la perception de la pauvreté au Sénégal qui se lit à travers les langues nationales peut s'articuler autour de quelques indicateurs dont les plus saillants se

retrouvent dans la définition suivante : « est pauvre, celui qui n'a rien, qui ne peut régler ses besoins sociaux primaires, qui vit sans accès à des opportunités ». Ce type extrême de la pauvreté est généralement appelé « ndÓol, miskiin, walaakaana (wolof) ; baasdo (pulaar) ; karaxam (malinké) ; xonditoon (djallonké) ; Ajobo (Bassari), Tampinte (Soninké) ; seetan (Bambara) ; konkoo (Mandingue) ; coitadressa (Créole) » (Source D.S.R.P).

Par ailleurs, avec des critères aussi bien quantitatifs que qualitatifs, on peut distinguer dans l'approche de certains auteurs et organismes des Nations Unies tels que le PNUD et la BM, deux conceptions de la pauvreté. La première que l'on pourrait qualifier de maximaliste, l'appréhende à l'échelle des Nations. C'est ainsi que des baromètres comme le produit intérieur brut (PIB), le produit national brut (PNB), l'indice du développement humain (IDH), ..., ont été mis sur pied pour jauger les performances des Nations et établir un classement entre celles-ci. Mais si ces indicateurs sont intéressants pour comprendre les efforts des États au niveau macro, force est de reconnaître qu'ils recèlent des faiblesses réelles. Car un bon taux de PNB/tête, par exemple, peut cacher des disparités réelles d'épanouissement socio-économique entre personnes partageant une même Nation.

C'est ainsi que la conception maximaliste en ne se centrant pas sur les individus, occultait cette situation de manque que vivent les gens du peuple analysés au niveau micro. D'où l'émergence d'une conception minimaliste qui apprécie la pauvreté à l'échelle des individus. Seulement le vent du scientisme du vingtième siècle fait qu'on fasse appel à des outils statistiques pour déterminer la pauvreté humaine. C'est ainsi que la pauvreté était pour la plupart déterminée par les revenus par tête d'habitants, le nombre de calories consommées par individu. L'établissement d'un seuil de pauvreté, correspond à un contexte de mondialisation marqué par les lois des institutions de Bretton woods (BM ; F.M.I.).

L'appréciation de la pauvreté humaine par des critères quantitatifs cache certaines formes de pauvreté humaine que l'on peut constater au sein des peuples. Dès lors la contribution du PNUD relative aux indices de la pauvreté humaine (IPH) est des plus utiles dans le cadre de l'effort de compréhension de la pauvreté. Elle permet de descendre en profondeur sur le vécu des populations en ciblant certains indices caractéristiques de la pauvreté humaine : la présence ou l'absence de l'eau courante, l'électricité, du logement, etc. Mais, elle ne permet pas de tout savoir sur la pauvreté humaine, parce que ses indices

sont limitatifs alors que la chose à laquelle ils doivent rendre compte, est complexe et non limitative.

1.7.6.2 – Caractéristiques de la pauvreté

En 1994, la première enquête budget – consommation (ESAM 1) a permis d'évaluer la proportion des ménages en dessous du seuil de la pauvreté (fixé à 2400 calories par équivalent adulte et par jour) à 57.9%. Sur la base d'extrapolations établies à partir du QUID (2001), l'incidence de la pauvreté des ménages se situe à environ 53.9% soit un léger recul par rapport à 1994 en raison de l'accroissement du revenu par tête sur la période 1995 – 2001²⁶.

Mais force est de souligner que ces taux sont largement en dessous des résultats de l'EPPS (2001) où 65 % des ménages interrogés se considèrent comme pauvres et 23% se considèrent comme très pauvres.

Par ailleurs, 64% des ménages considèrent que la pauvreté s'est aggravée au cours des cinq dernières années contrairement à ce qui a été énoncé plus haut.

Ceci nous montre les difficultés que pose une appréciation objective de la pauvreté.

1.7.6.3 – Manifestation de la pauvreté

La pauvreté se manifeste de différentes façons. Cependant ses manifestations les plus courantes sont :

- La violence et la délinquance
- La mendicité,
- La prostitution
- Le travail des enfants comme alternative
- La dégradation de l'environnement.

²⁶ Source : *DSRP*, avril 2002, P 4

Par contre, selon les populations (EPPS 2001 : Enquête auprès des ménages sur la perception de la pauvreté au Sénégal), les signes de la pauvreté sont : la difficulté à se nourrir, le manque de travail, le manque de soins, le manque de logement décent.

Aussi, dans nos investigations, en multipliant les récits de vie, nous nous sommes confrontés à une forme que nous avons appelée "la pauvreté trompeuse" du fait de sa façon à berner les experts dans leur tentative à cerner la pauvreté humaine dans sa globalité. Et il est difficile d'identifier cette forme de pauvreté parce qu'elle cohabite avec des signes de richesse. Dans le texte, nous y reviendrons avec un cas caractéristique.

Pour l'instant, retenons pour clore cette section, ces propos de Hillary Rodham Clinton : *" j'ai vu la pauvreté dans le monde entier dans des villages, des banlieues et des villes, aux États-Unis et à l'étranger. J'ai vu des bébés dont le ventre était gonflé, des mères sans accès aux soins de santé pour leurs enfants malades, des filles qui se voient refuser le droit d'aller à l'école et des familles contraintes de vivre près d'égouts malsains parce qu'elles ne disposent pas de l'influence politique nécessaire pour susciter le changement en leur faveur. La pauvreté c'est aussi cet enfant doué pour le piano qui jamais ne sentira les touches sous ses doigts et ce père qui se débat pour gagner sa vie mais qui ne gagnera jamais assez pour payer des études secondaires ou supérieures à son enfant méritant ; une communauté qui lutte pour sa survie et qui ne pourra s'organiser en vue de faire face à ses problèmes sociaux et économiques²⁷".*

²⁷ In "choix", revue du développement humain du PNUD, octobre 1996, p.6.

Chapitre II - APPROCHE METHODOLOGIQUE

Nous avons dans ce travail choisi une option fondamentalement qualitative parce que les réalités que nous voulons rendre compte ne sont pas mesurables.

Ce sont des réalités qui ont les caractéristiques spécifiques des "faits humains". Alex MUCCHIELLI nous dit que « *l'étude de ces faits humains est réalisée avec des techniques de recueil et d'analyse qui, échappant à toute codification et programmation systématique, reposent essentiellement sur la présence humaine et la capacité d'empathie, d'une part, et sur l'intelligence inductive et généralisante, d'autre part*²⁸ ».

Aussi, les techniques qui vont être présentées ici sont le reflet de l'approche suivie.

2.1. - L'OBSERVATION IN SITU

C'est une méthode qui permet une immersion dans le groupe pour étudier et comprendre les phénomènes dont nous voulons rendre compte. Nous l'avons appliqué avec notre institution d'accueil.

Pour notre cas spécifique, l'observation s'est présentée sous trois (03) formes :

2.1.1 - L'implication contrôlée

Le problème de toute observation, nous dit Anne Ancelin- SCHUTZENBERGER, spécialiste du psychodrame est que « *l'observateur doit être objectif et impliqué sans s'engager affectivement. Lorsque nous parlons de la relation de l'émotion et de l'engagement de l'observateur avec une observation adéquate à ce qui se passe, il ne s'agit, bien entendu, ni d'émotion névropathique, ni d'émotion incontrôlée qui submerge le sujet qui observe mais de sa présence à la situation, de son existence dans la situation... Il s'agit d'être impliqué sans s'impliquer... , d'avoir une attitude qui consiste en une sorte d'implication contrôlée assurant à la fois (et c'est là le paradoxe de la méthodologie en*

²⁸ MUCCHIELLI A : *les méthodes qualitatives*, coll "que sais-je", PUF, 2^{ème} ed, 1994, p 125. La partie citée se trouve à la page 3.

Sciences Humaines) l'indispensable présence de l'observateur en groupe en lui ménageant une certaine distance à son égard²⁹».

2.1.2 - La capacité d'empathie

L'empathie est la sympathie intellectuelle par laquelle nous sommes capables de comprendre le vécu de quelqu'un d'autre sans l'éprouver pour autant de façon réelle dans notre propre affectivité. Elle est différente de la sympathie qui est une identification quasi émotionnelle. Pour Carl Roger, ce terme indique la capacité de s'immerger dans le monde subjectif d'autrui, de participer à son expérience dans toute la mesure où la communication verbale et non verbale le permet..., de capter la signification profonde des paroles de l'autre bien plus que de répondre à leur contenu intellectuel..., il s'agit d'une sensibilité altérocentrique ... d'une sensibilité sociale ... d'une réceptivité aux réactions d'autrui ... d'une participation à l'expérience d'autrui sans se limiter aux aspects purement émotionnels d'une appréhension de l'expérience à partir de l'angle de la personne qui l'éprouve... tout en demeurant émotionnellement indépendant.³⁰

2.1.3 - L'attention aux formes comportementales et au contexte

L'observateur doit comprendre le contexte situationnel tel qu'il est vécu par les sujets observés, car, comme le dit P. FRAISSE « *une situation est toujours relative à l'individu qui est en situation ... La "vision propre" du sujet reste toujours une variable importante. Le sujet interprète toujours la situation et particulièrement les intentions de l'observateur; il est donc important que ce dernier soit toujours attentif à envisager la situation non à son point de vue mais à celui du sujet.*³¹»

²⁹ MUCCHILLI, Idem, p.36).

³⁰ C. ROGERS et G.M. KINGET, *psychothérapie et relations humaines*, 1963, 3 ème ed, 1966, Ed Université de Louvain, p. 105 - 108

³¹ FRAISSE P, "la méthode expérimentale", in FRAISSE et PIAGET, *traité de psychologie expérimentale*, PUF, 1963, tI, histoire et méthode, p. 77-85.

2- 2 : LE DEROULEMENT DE L'ENQUETE

Le type d'enquête qui semble le plus approprié à notre étude est l'enquête d'analyse ou de diagnostic, car elle permet de chercher la réponse à une question pratique.

Le planning que nous avons effectué dans le cadre de ce travail s'est étalé sur une période de seize (16) mois. Ceci nous a permis de mettre en branle les méthodes et techniques avec lesquelles les investigations ayant abouties au recueil des données effectuées en vue d'appréhender l'objet d'étude.

Ainsi, les travaux de terrain que nous avons effectués se sont déroulés essentiellement avec les animateurs d'Enda Jeunesse-Action d'une part, et certains de ses partenaires d'autre part, dont nous avons fait les cibles de notre étude.

2- 2 – 1: La phase de la pré-enquête

Etant un des responsables du club EVF (Education à la Vie Familiale) dans le CEM où nous exerçons, l'idée de travailler sur les ONG comme sujet de Mémoire de Maîtrise nous a intéressé dès que nous avons eu notre Licence en Sociologie.

Pour nous y aider, nous avons consacré assez de temps à faire ce que nous avons appelé une « phase d'imprégnation ». Elle a consisté : d'une part, à partir du mois de juillet 2003 à nous rendre sur le terrain pour rencontrer des responsables d'ONG, discuter avec eux de leurs préoccupations, de la vie de leur organisation, des relations qu'elles entretiennent avec leur environnement...D'autre part, à rencontrer certains chercheurs spécialistes de ces questions. Nous avons consacré les mois de juillet, août et septembre 2003 à nous préparer à mieux cerner le sujet par la tenue d'entretiens exploratoires et la poursuite de la recherche bibliographique.

Il nous fallait alors faire le point de nos lectures et entretiens exploratoires afin de choisir une problématique de recherche c'est ce que nous fîmes avec la présentation d'un projet de recherche.

En outre, nous avons également élaboré des outils méthodologiques, qui pendant cette phase ont été testés sur le terrain avec une dizaine de cibles dont quatre avec le guide d'entretien adressé au personnel d'Enda J-A, trois avec le questionnaire adressé à ces mêmes cibles et trois avec le guide d'entretien adressé aux populations.

Ces outils ont ensuite, après avoir été soumis à l'appréciation du directeur de mémoire, fait de l'objet de correction. Ces corrections faites, ils ont été adoptés.

2- 2- 2 : L'enquête proprement dite

Nous savons que, la recherche en Sociologie implique l'exigence de rigueurs, le recours à des procédures logiques, ainsi qu'à des modes d'observation et d'analyses particulières. Parmi ceux-ci, l'enquête occupe une place de choix. Elle est une méthode d'observation permettant de saisir la réalité. Enquêter c'est poser des questions à des gens choisis d'une certaine manière afin d'être éclairé sur tel ou tel problème. L'enquête nous recommande de poser des questions précises à des individus qui sont sélectionnés au moyen de l'échantillonnage le plus approprié.

2- 2 - 2 - 1 : La constitution de l'échantillon

Nous avons retenu, dans le cadre de ce travail trois composantes à partir desquelles nous devons constituer un échantillon. Elles sont : le personnel d'Enda J-A, les associations et groupements travaillant avec l'ONG et ensuite la catégorie d'individus ciblés par l'institution. Ainsi, notre cible privilégiée dans le cadre de cette étude était constituée par le personnel d'Enda J-A. Ces seize (16) membres ont fait l'objet de plusieurs entretiens individuels comme de groupe. En outre, vingt (20) sur les cent cinquante (150) associations et groupements partenaires ont été interrogés sur cette catégorie. La technique d'échantillonnage qui nous a semblé la plus appropriée est l'échantillonnage boule de neige. Ceci du fait que dans beaucoup de cas en raison de l'intérêt que présentait certaines personnes vers qui des enquêtes nous orientaient, nous avons jugé nécessaire d'augmenter le nombre et nous en arrivâmes à quarante cinq (45) personnes enquêtés. Elles sont réparties comme suit : deux (2) membres par entité choisie (un responsable et un membre simple pour les quinze (15) et trois membres pour les cinq (5) autres.

Il faut également préciser que par souci de représentativité les vingt (20) associations choisies l'ont été sur la base de leurs zones d'intervention dans la région de Dakar. Celles-ci sont la Médina, Colobane, Liberté VI, les Hlm Montagne, les Parcelles assainies, Guédiawaye, Pikine, Thiaroye, Yeumbeul.

Les cinquante (50) autres personnes interrogées ne font pas partie des partenaires d'Enda J-A mais appartiennent à la catégorie d'individus ciblés par l'institution. Notre

objectif en les incluant dans l'échantillon était d'explorer leurs vécus quotidiens et les stratégies qu'elles déploient pour faire face à leur situation de pauvreté.

Au total, nous avons interrogé cent onze (111) personnes qui ont été mises en confiance et placé dans une situation assez favorable pour que l'on puisse espérer avoir une connaissance objective dans ce présent travail. Très souvent d'ailleurs, nous analysions leurs propos en même temps que nous les recueillions. Ce mode correspondait à notre option méthodologique qui reposait principalement sur le qualitatif.

2 – 2 – 2 – 2 : Le déroulement de l'enquête proprement dite

L'enquête proprement dite s'est déroulée à partir des contacts que nous prîmes avec des personnes ressources mais aussi quand nous avons commencé à administrer les entretiens et les questionnaires.

Pour un premier contact nous avons commencé par remettre des questions aux personnels de l'institution. Après avoir exploiter ces outils de recueil de données quantitatives et la familiarité aidant, nous sommes passé à la deuxième phase du travail avec les entretiens que nous avons eus d'une part avec le personnel de l'institution et d'autre part avec les personnes cibles.

Chaque entretien nous aura permis de percevoir des dimensions particulières de l'étude que nous menions et ainsi, l'objet d'étude s'est précisé de plus en plus.

2 – 2 – 3 : Les outils de l'étude

Malgré l'option qualitative que nous avons prise dans le cadre de ce travail, il nous a semblé important de faire recours également aux méthodes quantitatives notamment quand il s'est agi de montrer le niveau de performance de l'ONG à partir de son mode d'organisation et de fonctionnement.

Cependant, nous avons voulu évité le reproche de MADELEINE GRAWITZ selon lequel certains chercheurs pour contourner les difficultés de la conceptualisation et des élucidations théoriques se livrent à des quantifications abusives. Les méthodes qualitatives ont permis de mieux saisir la signification des comportements des agents et d'aboutir à des efforts de conceptualisation et d'élucidation théorique. C'est en cela que leur choix nous a paru parfaitement justifié.

2 – 2 – 3 – 1 : Les techniques d’investigation.

Elles se sont présentées en deux phases : une phase exploratoire et une phase de mise en œuvre des guides d’entretien.

2 – 2 – 3 – 1 – 1 La phase exploratoire

La phase exploratoire consista en une recherche documentaire et des entretiens exploratoires. Ces derniers nous ont permis de mieux orienter notre étude. Ainsi, ceux que nous avons eu avec Monsieur AMACODOU DIOUF qui est le vice président du CONGAD, Monsieur ALASSANE FAYE consultant à Enda Jeunesse-Action et Madame DIOUF de la cellule de suivi du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté (DSRP) ont été donc d’une importance considérable dès l’entame de notre étude.

En outre, la recherche documentaire s’est également avérée particulièrement précieuse. Par conséquent nous avons été à plusieurs centres de documentation situés à Dakar. Ces centres sont : le CODESRIA, ENDA tiers monde, le CRDI, le CONGAD, Le Projet de Lutte Contre la Pauvreté (PLCP), la Cellule de Suivi du Document de Stratégie de Réduction de la Pauvreté, le Programme d’Appui à la Réduction de la Pauvreté, la Direction de la Prévision et de la Statistique (DPS), la Direction de l’Analyse, de la Prévision et des Statistiques (DAPS), la Bibliothèque Universitaire (BU), la Bibliothèque de l’Ecole Normale Supérieure, la Bibliothèque de la Faculté des Lettres et Sciences Humaines.

Aussi, la recherche documentaire via Internet nous a-t-elle d’un apport fécond notamment le site de Enda Jeunesse-Action.

2 – 2 – 3 – 1 – 2 : Le questionnaire

Le questionnaire adressé aux membres du personnel de Enda Jeunesse-Action a été confectionné essentiellement pour nous permettre de quantifier certains éléments explicatifs de la performance de l’ONG (Cf. page 105).

2 – 2 – 3 – 1 – 3 : Les guides d’entretien

Etant des méthodes de recueil d’information qui se déroulent dans une relation de face à face entre l’interviewé et l’interviewer, ils nous ont fourni l’essentiel de notre base de données. Ainsi, les entretiens que nous avons eus avec le personnel d’Enda J-A se sont

portés sur l'organisation et le fonctionnement de l'ONG, son niveau de performance, et ses relations avec les populations avec les populations cibles.

Nous avons également eu des entretiens avec les populations partenaires de l'ONG. Ceux-ci ont essentiellement porté sur les rapports que l'institution entretient avec elles.

2 – 3 - LES DIFFICULTÉS RENCONTRÉES

Comme toute recherche scientifique, des difficultés n'ont pas manqué à ce travail. Elles sont de plusieurs ordres :

✓ **Technique** : la non publication des résultats du dernier recensement général de la population et de l'habitat (RGPH) de l'année 2002 nous a poussé pour certaines données à nous référer à celles du recensement de 1988, qui, faut-il le rappeler, reste officiel.

✓ **Matériel** : il faut encaisser tous les "coups" des enquêtés. Ils ont leurs caprices, ne sont pas toujours dans les dispositions, et parfois n'ont réellement pas le temps de répondre à nos questions.

✓ **Culturel** : l'enquête fait peur au Sénégal. Et il y a en cela, un fondement culturel. L'angoisse réapparaît toujours lorsqu'il est question de se soumettre aux questions d'un inconnu. Celui-ci peut amener la répression fiscale, policière ou autre; d'où le développement d'un sentiment de méfiance, parfois même de rejet envers l'enquêteur.

✓ **De la disponibilité** : étant enseignant, les contraintes liées à notre travail ont fait que nous avons eu beaucoup de mal à nous consacrer à plein temps à ce travail.

Au total, il y a eu beaucoup de difficultés, mais nous avons au mieux essayé de les surmonter toutes.

Deuxième partie

ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'EMERGENCE DES O.N.G DANS LE TIERS MONDE ; ET APERCU SUR LA PAUVRETE A DAKAR

Chapitre I - ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'EMERGENCE DES O.N.G

Les O.N.G. sont nées le plus souvent dans des situations de crise marquées par des tensions et conflits sociaux ou des catastrophes naturelles (sécheresse, inondation, etc.). Elles ont réussi à conquérir progressivement les espaces laissés vacants par l'échec des structures traditionnelles officielles. Répondre à des besoins pressants qui procèdent de demandes urgentes exprimées dans des contextes de crise semble bien être leur première volonté. Les contraintes de rareté relatives à ces cas là ont souvent amené les O.N.G. dans leur phase primordiale à vouloir témoigner leur engagement auprès de populations affectées pour pallier l'incapacité des gouvernements à faire face aux problèmes sociaux immédiats.

Si leur influence et leur importance respective varient selon le contexte national, leur présence croissante et accélérée en nombre ces dernières années, tout comme leur rôle actif dans la recherche de stratégies qui bénéficient aux secteurs populaires ont peu à peu attiré l'attention sur elles³².

Toutes nos sources mettent en évidence la liaison nécessaire de leur émergence avec la crise économique mondiale. Même importante, cette dernière n'est pas la seule condition qui a favorisé l'émergence des O.N.G. Celle-ci s'explique par la triple conjonction de la crise qui a précipité l'affaiblissement des administrations locales, de la volonté des mouvements basés sur le volontariat d'occuper les espaces nouveaux ainsi libérés et, enfin du soutien financier provenant de l'extérieur.

³² PRADON M, *No Governmental development organisations from development Aid of development cooperation, in world development*, vol 15, supplement Oxford, (GB), 1987, p.69

1.1 - LA CRISE ET LE DÉCLIN DES ADMINISTRATIONS TRADITIONNELLES DANS LES PAYS DU TIERS MONDE

A la suite des deux (02) chocs pétroliers³³, souvent doublés de longues périodes de sécheresse dans certains pays, la restriction drastique des rentes internes (prélèvements fiscaux, etc...) et la croissance vertigineuse de la dette ont provoqué un double effet dans les pays du Tiers Monde, en Afrique en particulier : il en ressort, d'une part, la mise à nu des faiblesses des administrations et celle des politiques de développement extraverties largement dépendantes de l'extérieur et d'autre part mais corrélativement la modification de la place et du rôle de l'action non gouvernementale.

La crise mondiale revêt deux (02) aspects :

1. un aspect quantitatif lié au ralentissement de la croissance de la richesse mondiale etc,
2. un aspect qualitatif lié au dysfonctionnement du système économique mondial avec comme conséquence un appel de capitaux exogènes qui se manifeste par la croissance vertigineuse de la dette dans les pays du Tiers Monde. Celle-ci a continué à écraser les pays du Sud par une exportation nette de ressources financières, ce qui a amené dans ces pays la pauvreté à un niveau insupportable.

Avec les changements intervenus ces dernières années dans les conditions économiques, politiques et sociales nationales et internationales, il semble que dans beaucoup de pays aucune leçon n'ait été tirée des succès et des échecs enregistrés ces dernières années. L'appel à un développement auto-centré découle d'une telle situation. Il s'est fondé sur le constat de la déroute de la fonction publique qui a remis en cause la capacité des administrations publiques à induire des démarches efficaces en matière de développement. De nouvelles politiques se sont mises en place sous la pression du F.M.I. et de la Banque Mondiale, dont les administrations traditionnelles des pays du Tiers-Monde, ceux de l'Afrique et de l'Amérique Latine, en particulier, sont devenus les cibles privilégiées.

C'est cet espace laissé vacant par les technostures que les O.N.G. sont en train d'occuper, faute de la venue d'autres acteurs.

³³ Il s'agit des chocs pétroliers de 1973 et de 1979.

I.2 - L'EMERGENCE DES O.N.G.

Si les O.N.G. du Nord ont surtout été préoccupées par les situations d'urgence (famines et sécheresse), celles du Sud, d'Afrique en particulier, ont surtout commencé à se mettre en place à la suite du deuxième choc pétrolier, à partir de la fin des années 70. Leur rôle a été d'attirer l'attention sur la situation désespérée des populations pauvres dans leurs pays respectifs et d'apporter leur contribution, même modeste, aux différents remèdes proposés. C'est le cas au Mali et au Sénégal où ces organisations sont apparues dans les années 70 et surtout, après la sécheresse des années 1973 et 1974.

Cependant, très peu d'O.N.G. sont apparues dans les années 70. La plupart se sont mises en place après 1980. En raison de leurs âges respectifs sensiblement différents, elles relèvent de la même génération.

Toutes se déclarent O.N.G. d'appui au développement même si cet appui s'exprime dans des domaines différents comme l'agriculture, la santé, l'éducation etc. Ces institutions ont un passé récent si bien que la culture institutionnelle, au sens d'une capitalisation des procédures et des actions propres à l'O.N.G., y est encore faible.

Pour pallier ces insuffisances, des collectifs se sont formés dans beaucoup de pays à partir des années 1980. Le CONGAD (Sénégal, 1981), le CONGAT (Togo, 1976), le CCA ONG (Mali, 1984), le GAP (Niger) et le GAVDO (Ghana) en sont des illustrations éloquentes. Cette volonté a été portée à un niveau continental avec la création du FOVAD à Dakar en 1988. Le FOVAD est un consortium de collectifs d'O.N.G. africaines qui se donnent pour objectifs d'échanger des informations sur les O.N.G. africaines et de contribuer à faire entendre leurs voix dans les instances internationales en Afrique et ailleurs. Le rôle de ces collectifs est de favoriser l'échange d'information et d'expérience entre O.N.G., mais surtout de coordonner leurs actions pour devenir des interlocuteurs efficaces de leurs différents gouvernements. Les enjeux énoncés portent sur le recentrage du développement autour d'activités capables de bloquer les mécanismes de dégradation dans le monde rural en particulier.

Ils visent à reconstituer une économie paysanne autosuffisante et autocentrée, basée sur des démarches susceptibles de libérer l'expression paysanne, et à favoriser l'existence de groupes paysans autonomes.

I.3 - LES SOUTIENS EXTÉRIEURS

Si les activités retenues dans cette perspective sont celles qui sont capables de générer des revenus et qui sont sur le long terme source d'une accumulation locale, l'aide extérieure reste encore le principal support de ces O.N.G.

Face à l'échec des administrations traditionnelles, les bailleurs de fonds ont élargi leur appui à l'action des O.N.G. Leurs motivations tiennent à la volonté de réduire les coûts de la coopération d'une part et d'autre part à celle de pousser à des modèles de développement plus proches des trajectoires d'intensification des systèmes de production et plus participatifs au sens d'une participation plus grande de la coopération à l'effort des communautés.

D'après un document du GRET³⁴, l'aide publique au développement s'est trouvée de plus en plus impliquée dans les opérations d'aide budgétaire et, par conséquent plus ou moins directement dans le remboursement des dettes. Cette situation a eu pour effet de renchérir la valeur de l'aide privée. Bien que modeste, celle-ci est particulièrement recherchée parce qu'elle n'est pas liée et la part de retour est minime alors qu'une proportion importante de l'A.P.D. (50 à 80 %) sert à payer des experts, des marchés d'études et des équipements fabriqués dans les pays du Nord. Son intérêt tient à ce qu'elle s'intéresse au milieu de la petite production et s'investisse à la base. Elle tient aussi au fait que c'est moins par son ampleur que par sa nature qu'elle devient une variable-clé et que la capacité à la capter devient une condition de plus en plus importante du pouvoir social. D'où pour les O.N.G. cette démarche fébrile qui tend à mettre à profit le discrédit jeté sur les institutions publiques pour capter cette "rente externe" qui peut aussi conduire à une situation de dépendance, en l'absence d'une stratégie autonome.

Aussi, ce discrédit qui est la conséquence de l'échec de l'action des pouvoirs publics en vue du développement socio-économique, et qui légitime l'intervention des O.N.G, peut se mesurer dans les grandes villes comme Dakar à l'aune de l'ampleur de la pauvreté.

³⁴ TOURE E. S. N, *Le rôle des ONG dans la recherche : définition, principales caractéristiques et inventaires typologiques*, Dakar, CRDI, 1988, 26p

Ainsi, dans le chapitre suivant, nous donnerons un aperçu sur la pauvreté à Dakar. Ce chapitre sert, en réalité, de rétroviseur pour interroger les stratégies de ENDA J–A dans sa mission de lutter contre la pauvreté à Dakar.

Chapitre II : APERCU SUR LA PAUVRETÉ À DAKAR

2.1 - ANALYSE PAR CAS³⁵ DE LA PAUVRETÉ À DAKAR

2.1.1 - Évocation de quelques cas illustratifs

CAS I

Moussa a dix sept (17) ans. Depuis cinq (05) ans, il ne va plus à l'école. Depuis deux (02) ans il ne vit plus avec sa famille établie à Pikine. Son père ayant épousé une autre femme a congédié sa mère qui est allée se réfugier chez ses parents. C'est le début de l'enfer nous explique Moussa. La nouvelle épouse de son père le traite avec dédain, l'insulte sans cesse et calomnie sa maman. Son père participe à ce jeu humiliant. C'est cette situation qui a poussé Moussa à élire domicile dans la rue où il retrouve d'autres jeunes en rupture. Avec ces derniers, il forme une nouvelle famille, une nouvelle culture, de nouvelles valeurs.

Ils fréquentent les grands marchés de la commune de Pikine ("Syndicat" de Pikine et "Ndiobentaye" de Thiaroye Gare). Ils volent, mendient et agressent des passants pour survivre.

A notre question : *" pourquoi ne retournes-tu pas vivre avec ta maman ?"* Il répond: *"pas question. Veux-tu que je constitue un autre fardeau pour mes parents ?"*

A l'image de ses camarades, autres enfants en rupture, il porte un regard accusateur sur son environnement (sa famille, sa société, l'État), et souhaite une prise en charge par les institutions étatiques, les municipalités ou les O.N.G.

³⁵ Ces cas sont réels. Ils sont tirés de notre enquête sociale auprès de certains éléments de la population dakaroise. Les noms sont fictifs.

CAS II

Sokhna a vingt (20) ans. Elle est élève au lycée Limamou laye de Pikine en classe de 1ère S. Son père est un déflaté d'une entreprise de la place, sa mère fait du petit commerce. Ils ont leur maison dans la banlieue dakaroise à Guédiawaye. Sokhna raconte sa vie en pleurant. Elle a huit (08) frères et sœurs dont deux (02) vont encore à l'école, les autres ne font rien.

Elle est la fille aînée de sa famille. Elle avoue que ses parents sont très braves mais ils sont victimes de l'ampleur de la crise socio-économique au Sénégal.

Les trois (03) plats ont, nous dit-elle, disparu de la tradition culinaire de sa famille. Dès fois, ils se passent même de la consommation d'un seul plat dans la journée. Et lorsqu'elle regarde les plus petits, elle pleure de leur sort commun. Il lui arrive même, nous confie-t-elle, de "vendre son corps" parfois contre un sandwich et /ou une petite somme d'argent. « *Mais, tout ce que je gagne de ce commerce, je le partage avec ma famille en me gardant de leur dire la vérité sur sa provenance* », s'empresse-t-elle d'ajouter.

CAS III

Tante Nogaye a quarante (40) ans. Elle a perdu il y a trois (03) ans son mari qui lui a laissé une maison à Yeumbeul et sept (07) orphelins. Seuls les plus jeunes (deux garçons) vont encore à l'école.

L'aîné a dix huit (18) ans et est membre d'un groupe d'agresseurs qui opère à Dakar et banlieues. A la maison, il tyrannise sa maman, ses frères et sœurs.

Sa fille de seize (16) ans est tombée enceinte d'un apprenti « cars rapides ».

Tante Nogaye essaie d'élever sa famille dans une maison sinistre : absence d'électricité, pas d'eau courante, toilettes en piteux état, ..., pour ne citer que quelques aspects de ce triste décor.

Mais tante Nogaye est aussi une femme bagarreuse. Elle vend du couscous et de la bouillie pour entretenir sa famille. Et par un système de "double flux" dont ont le secret les pauvres des villes qui se rebiffent, elle arrive à satisfaire d'abord sa clientèle, ensuite sa famille grâce aux restes ou au bénéfice de la vente.

CAS IV

Monsieur Seck est un fonctionnaire de la hiérarchie A1. Il est âgé de 48 ans. Il a une maison de trois (03) pièces à la cité des enseignants.

Enseignant de son état, il entretient une dizaine de personnes dans sa maison : sa femme, ses enfants et ses parents.

Aucun de ses enfants n'a encore réussi à franchir le cap du Brevet de Fin d'Études Moyennes (B. F. E. M.).

D'ailleurs, parmi eux, trois (03) sont des filles - mères.

De même, avant la première quinzaine du mois, il épuise tout son salaire, puis vient le temps des jongleries et de l'endettement. Il n'assure pas toujours la dépense quotidienne ; c'est pourquoi, il s'absente souvent de la maison. Cette humiliation économique le contraint également à manquer à certains de ses devoirs focaux au sein de sa famille : veiller sur l'éducation de ses enfants et leur conduite dans la société, prise en charge de leurs besoins vestimentaires...

Ainsi, Monsieur Seck à l'image de beaucoup de dakarois qui vivent dans des cités de la SICAP, Grand-Yoff, Gibraltar, ... , est victime de ce que nous appelons "la pauvreté trompeuse".

Elle se manifeste par un dehors avec des allures d'opulence (belle villa, télévision, antenne TV5, voiture, ...) et un dedans difficile (incapacité de satisfaire les besoins alimentaires, de s'acquitter des frais de scolarité des enfants, les frais vestimentaires, ...).

"La pauvreté trompeuse" fait jouer à ses victimes une comédie sociale poussée parfois à outrance. Enfin, elle est insoupçonnée tout en étant réelle.

CAS V

Souleymane a seize (16) ans. Il est à Dakar depuis six (06) mois. Toucouleur, il a quitté le Fouta (région Nord du Sénégal) à cause de difficultés socio-économiques graves : la montée de la sécheresse rend la terre de moins en moins généreuse. Et comme l'agriculture reste la principale activité économique en monde rural, sa crise a entraîné l'exode de nombreux jeunes ruraux vers les villes. Souleymane, quant à lui, a choisi Dakar à cause des mirages de cette ville capitale du Sénégal dont les effets sont encore persistants en monde rural.

Mais sur place, Souleymane doit composer avec la réalité. En effet, Dakar est une ville à deux (02) vitesses : la pauvreté côtoie la richesse disproportionnellement. Aussi, devait-il intégrer le grand bataillon des pauvres qui cherchent inlassablement leur survie dans les rues de Dakar par la mendicité, la pratique de "petits" métiers de cireur, de colporteur, ..., ou par le vol, l'agression, ...

Toutefois, précise t-il, *"Moi, j'ai préféré gagner honnêtement ma vie"*. Il a connu tous les avatars de la ville : dormir en plein air dans le froid, être battu et dépouillé de ses maigres avoirs par ses compagnons de la rue adultes, mendier, ...

Aujourd'hui, il est porteur de bagages au port de Dakar et occupe une chambre qu'il loue à dix mille francs CFA (10.000 F CFA) avec cinq (05) autres jeunes ressortissants du même village.

De ces revenus journaliers instables et modestes (entre cent et deux mille francs CFA), il dit payer sa survie à Dakar et entretenir sa famille restée au village à laquelle il envoie occasionnellement de l'argent.

CAS VI

Orphelin de père, Malick a une vingtaine d'années et est un handicapé moteur. Il vit avec sa maman diminuée par une maladie qui a décimé le reste de sa famille. Malick se souvient encore avec amertume de cette douloureuse épreuve. Il n'est jamais allé à l'école et n'a suivi aucune formation professionnelle. La mendicité est la seule activité qu'il sait exercer avec talent. En effet, depuis l'âge de trois (03) ans, il mendie. Il a été initié à ce

"métier" par ses parents qui ne survivaient que des recettes de la mendicité. Aujourd'hui, Malick marche sur leur trace et a su bien assimiler toutes les leçons apprises : la manière adéquate pour toucher la sensibilité des gens, la connaissance des endroits stratégiques aux heures de la journée, ...

C'est ainsi qu'aux heures de pointe et de descente (entre 07 h et 08 h, 12 h et 14h, 16 h et 18 h), il est devant les panneaux de signalisation attendant le feu rouge.

Mais là, il précise qu'avant la dévaluation, ces coins nous rapportaient jusqu'à cinq mille francs CFA (5.000 F CFA) certains jours, mais aujourd'hui on récolte rarement une somme supérieure ou égale à cinq cents francs CFA (500 F CFA). Cela prouve que même les patrons depuis quelques temps sont frappés par la crise socio-économique".

De même, Malick partage une chambre avec sa mère à Pikine Guinaw Rail qu'il paie à cinq mille francs CFA (5.000 F CFA) mensuellement. Chaque jour, il quitte très tôt le matin la banlieue pour aller au centre ville où il exerce. Son travail commence dans le car de transport public à l'intérieur duquel il mendie le prix de son billet.

Enfin, Malick constate que le secteur de la mendicité est aujourd'hui saturé du fait de l'augmentation des exclus sociaux et de l'entrée en scène de déflatés des entreprises de la place qui se sont transformés en mendiants pour survivre. Ce qui contribue à diminuer leur gagne pain.

2.1.2 - Essai d'analyse de ces cas

Ces cas ne reflètent pas la physionomie totale de la pauvreté à Dakar. Tout au plus nous permettent-ils d'entrer dans l'intimité de certaines personnes et familles qui cohabitent avec ce monstre qu'on appelle "pauvreté".

Combien sont-ils ? Difficile à quantifier.

En tout cas, ils sont nombreux dans les artères de Dakar, ces personnes handicapées ou normales, enfants ou femmes qui tendent la main aux passants pour demander l'aumône. Le cas de Sokhna montre l'inégalité des chances parmi les élèves issus de foyers socio-économiquement différents. Pendant que certains de ses camarades mangent à leur faim et ont même des professeurs qui leur assurent des cours particuliers, Sokhna fait le plus

souvent le jeûne obligé comme tous ceux qui sont issus de familles qui n'ont pas la possibilité de remplir la fonction alimentaire. Pour survivre, elle est obligée de "se prostituer".

C'est donc la nécessité de la survie qui explique beaucoup de maux sociaux qui émeuvent la population urbaine dakaroise : la montée du phénomène de la prostitution des enfants mineurs et de jeunes élèves, l'ampleur de l'insécurité à Dakar avec les bandes de jeunes agresseurs, etc. Elles ont toutes ou presque toutes pour cause la pauvreté.

Par ailleurs, l'analyse permet de montrer que certains indices de la pauvreté sont à relativiser.

Avec les Indices de la Pauvreté Humaine (I.P.H.), notamment l'absence d'électricité, d'eau courante, de téléphone, nous occultons un phénomène qui est actuellement en train de prendre de l'ampleur à Dakar . C'est ce que nous appelons ici par le concept de "pauvreté trompeuse". Elle déjoue la vigilance des experts qui veulent appréhender la pauvreté et toute la pauvreté en élaborant des indices.

Le cas de Monsieur Seck, fonctionnaire de la hiérarchie A1, l'illustre parfaitement. "La pauvreté trompeuse" n'est pas apparente pourtant ses effets sur les victimes n'en sont pas moins pernicioeux. Au lot de ses effets on peut noter : la difficulté pour la victime d'assumer son rôle de chef de famille, le développement du phénomène des filles-mères, la logique du surendettement chronique.

Au total, nous retenons que l'évolution du phénomène de la pauvreté à Dakar dans ses formes, son enracinement, impose la création d'autres mécanismes de contrôle et d'éradication plus efficaces et intelligents

2.2 - ANALYSE STATISTIQUE DE LA PAUVRETÉ À DAKAR

2.2.1 - Profil démographique de Dakar

L'étude de la répartition de la population urbaine, selon les agglomérations révèle un grand écart entre Dakar et les autres localités.

Le développement de la région de Dakar a été très rapide. Depuis l'indépendance, avec le transfert de la capitale de Saint-Louis à Dakar, sa population s'est considérablement accrue. Certaines sources indiquent que son taux d'accroissement annuel a été de 3,22 % entre 1904 et 1988, (BECKER et MBODJ, 1994), de 3,7% entre 1998 et 2000 et de 3,6% entre 2000 et 2002³⁶.

Sur une superficie de 550 km² (0,3 % de la superficie du pays), Dakar concentre une part importante de la population nationale : 14 % à l'indépendance, 17 % en 1971, 18,8 % en 1976 et 21,6 % en 1988. En 1960, la densité y était de 930 habitants /km², en 1988, elle est de 2 707 habitants /km², et de 4385 habitants au Km² en 2001, chiffre à comparer avec la moyenne nationale qui est de 35 habitants au Km² et la densité de la région de Tambacounda qui est de 9 habitants au Km².

A l'intérieur de la région, le taux d'accroissement moyen annuel le plus élevé est noté dans le département de Pikine (4,8%), le moins élevé dans celui de Dakar (2,2%). Selon les prévisions officielles, 57,2 % de la population de Dakar vivront dans le département de Pikine en 2015.

A ce titre de comparaison, à la même année aucune des régions du Sénégal n'atteindra, à l'exception de Dakar, deux millions (2 000 000) d'habitants. Ces prévisions montrent l'ampleur des contraintes auxquelles les pouvoirs publics devront faire face non seulement dans le domaine de l'accès des populations à certains services de base, mais aussi dans celui de l'environnement et du bien-être des populations.

Selon les estimations officielles issues de l'étude prospective Sénégal 2015, le Sénégal comptera seize millions (16 000 000) d'habitants en l'an 2015. 56 % de cette population vivront dans les centres urbains, principalement à Dakar qui comptera cinq millions (5 000 000) d'habitants.

Une autre projection faite par la D.P.S., sur la base d'une hypothèse moyenne (Sénégal, D.P.S., 1992 : 1) prévoit pour 2015 une population totale de treize millions six cent deux mille huit cent trente cinq (13 602 835) dont trois millions huit cent vingt deux mille huit cent quatre vingt dix (3 822 890) dans la région de Dakar.

³⁶ Direction de la prévision et de la statistique (Division des enquêtes démographiques et sociales), Janvier 2001

Pour les départements et communes de la région, les estimations de la D.P.S., en l'an 2015 sont les suivantes :

✓ Département de Dakar	:	1 211 626
Commune de Dakar	:	1 211 626
✓ Département de Pikine	:	2 186 713
Commune de Pikine-Guédiawaye	:	2 186 713
✓ Département de Rufisque	:	424 551
Commune de Bargny	:	956 057
Commune de Rufisque	:	245 258
Total région de Dakar	:	3 822 890

(source : Sénégal / D.P.S. , 1992).

La région de Dakar est urbanisée à 96,5 %. Sa population rurale se trouve surtout dans le département de Rufisque. La répartition de la population selon la nationalité montre un faible pourcentage de non sénégalais (4,4 %). Ces données doivent cependant être manipulées avec prudence.

En effet, l'immigration concerne surtout les ressortissants des pays limitrophes. Or, comme le notent, avec juste raison, les analystes de la D.P.S., l'existence des mêmes groupes ethniques dans les pays voisins et la peur des contrôles administratifs conduisent beaucoup, parmi les étrangers, à se déclarer sénégalais.

La population de la région de Dakar est très jeune : 54,8 % avaient moins de vingt (20) ans en 1988. Au niveau des départements, le plus fort pourcentage de jeunes se trouve à Pikine où les moins de vingt (20) ans constituent 57,3 % de la population, suivi de Rufisque (56,7 %) et de Dakar (52 %).

On note un recul progressif de l'âge au premier mariage : en 1978, 40 % des femmes âgées de quinze (15) à dix neuf (19) ans étaient célibataires, en 1986, 56,5 % l'étaient, en 1988 le pourcentage grimpait à 57,2 %. Près de 54 % des femmes étaient mariées au moment du R.G. P.H.. de 1988.

Jusqu'à vingt cinq - vingt neuf (25-29) ans, le quart des femmes reste célibataire.

Pour ce qui est des hommes, le pourcentage des célibataires est assez fort jusqu'à trente (30) ans. Dans l'ensemble, près de 36 % des hommes sont mariés.

Enfin, la population de Dakar est composée en majorité de musulmans (92,7%).

2.2.2 - Analyse socio-économique

Sur la base d'une enquête datant d'une dizaine d'années et certains résultats de l'enquête sur les priorités, la Banque Mondiale (B.M.) a procédé à ses propres calculs, à partir desquels elle estime à deux mille quatre cents (2 400) calories, la ration normale par adulte et par jour. A partir d'une telle estimation et de la dépense requise, la Banque Mondiale dans une étude sur "l'évaluation des conditions de vie" avance que 12,5 % des ménages dakarois sont pauvres.

Aussi, l'enquête sur l'emploi (Sénégal / D.P.S. , 1991) révèle une dégradation du taux d'occupation à Dakar entre 1976 et 1991. De 83,3 % en 1976, il est passé à 76,6 % en 1988 et à 75,6 % en 1991.

Les jeunes de dix (10) à vingt quatre (24) ans (47,1 % de la population en âge de travailler) sont actifs à 30,2 %, principalement à cause des études (45,8 %).

Le pourcentage des personnes âgées de plus de soixante (60) ans est inférieur à 5 %. La population en âge de travailler (10 ans et plus) estimée à un million quatre vingt seize mille trois cent quarante quatre (1 096 344) par l'enquête emploi, comprend en majorité des hommes (50,7 %).

Au sein des occupés, 40 % sont des salariés, 38 % des indépendants et près de 14 % des apprentis.

Dans la tranche des vingt - vingt quatre (20-24) ans, le taux de chômage est de 34,6 % pour les hommes et de 44,3 % pour les femmes d'après toujours cette enquête sur l'emploi

De même, Momar Coumba DIOP note que depuis la dévaluation, *"tous les produits présentés par la D.P.S. comme étant ceux consommés fortement par les pauvres ont subi des hausses importantes"*.³⁷

Il s'agit principalement du riz, du poisson, du pain, de la viande, de l'huile et du sucre. Ce qui est de nature à accentué la paupérisation des masses urbaines vu leurs revenus modestes. Concernant ces derniers, M. C. DIOP souligne que leur connaissance fait défaut aux planificateurs sénégalais depuis l'indépendance. En conséquence, même si des tentatives sont faites pour collecter des données en matière de revenu, la qualité des informations mérite d'être examinée avec beaucoup de précaution³⁸.

Au registre de ces tentatives, on peut noter celle de la B.M. dans un document sur "l'impact sur la pauvreté". Elle affirme que le *"seuil de la pauvreté au Sénégal est de trois mille trois cent vingt quatre francs (3.324 F) de dépenses par personne et par mois"*. Et à l'analyse de la situation sociale des familles sénégalaises (souvent nombreuses), les gens mangent à peine à leur faim. Car selon la même étude, une famille de sept (07) personnes dispose en moyenne dans un milieu favorisé comme Dakar, chaque mois de quarante mille francs CFA (40.000 F CFA) dont la plus grosse part (28.000 F CFA) est affectée à la couverture des besoins alimentaires et douze mille francs CFA (12.000 F CFA) pour toutes les autres dépenses (la santé, l'eau, les frais de scolarisation, etc)³⁹. Et les budgets de l'État affectés aux secteurs sociaux (santé, éducation, alphabétisation) et qui devraient appuyer les efforts individuels, depuis l'avènement des politiques d'ajustement, maigrissent d'année en année. Ainsi on constate que partout dans le pays se déclarent de vraies maladies de pauvres (fièvre jaune, tuberculose, bilharziose, paludisme), souvent difficiles à maîtriser à cause des mauvaises conditions d'alimentation et de salubrité des populations. La malnutrition, fléau naguère rare, se généralise aussi bien chez les enfants à bas âge que chez les adultes.

Il en découle des retards de croissance chez les enfants, mais aussi de nombreuses maladies dues à l'insuffisance de calories pour l'adulte.

³⁷ DIOP M.C, *La lutte contre la pauvreté à Dakar : vers une définition d'une politique municipale*, Accra, 1996, p.34).

³⁸ DIOP M. C, *ibidem*, p35

³⁹ Source citée par Mamadou Mika Lom dans son article sur *"Aggravation de la pauvreté : grande amertume des ONG"* paru dans CONGAD INFOS N° 20, 1996 : page 24.

Aussi, l'environnement dans lequel évolue la famille dakaroise n'est plus sain puisque le logement ne sied plus souvent à la dimension de la famille. Ce qui crée le phénomène de la promiscuité.

En conclusion de cette section, nous retenons que la crise économique et sociale observée à Dakar a ébranlé le système de valeurs de référence des différents groupes.

Pathé DIAGNE a résumé cette situation par cette série d'interrogations : « *Que reste-t-il du sentiment de l'honneur parmi l'armée d'immigrants sahéliens livrés à la délinquance et à l'ignorance et souvent prêts à tout pour survivre ? Que reste-t-il du respect de l'aîné ou de la solidarité de sang et de village quand les disparités de conditions de vie deviennent criantes*⁴⁰ ».

2.3 - QUELQUES INITIATIVES POPULAIRES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ À DAKAR

Nous venons de voir que la paupérisation des masses est une réalité à Dakar. Mais, celle-ci n'engendre pas que des réactions négatives (drogues, agressions, prostitution, ...) de la part des victimes. Certaines recherchent jusqu'au plus profond de leurs êtres des armes pour se "connecter" à cette dure réalité. Ainsi, naissent de multiples initiatives populaires pour engager une véritable "jihad"⁴¹ contre l'un des plus grands fléaux des temps modernes.

Aussi, avons-nous pensé que quelques unes méritent de figurer dans cette section.

2.3.1 - Une mallette de pauvre qui charme les riches

On les appelle mallettes "cot-cot" du nom d'un ancien ministre français de la coopération, le très tiers-mondiste **Jean Pierre COT**. En visite au Sénégal, il se payait une de ces valisettes et l'exhibait au conseil des ministres. La mallette sur laquelle quelques caméras de télévision avaient braqué leur objectif, fit grande impression et gagna un nom. Le travail ingrat des récupérateurs et transformateurs de déchets gagnait ainsi ses titres de noblesse et obtenait du même coup une reconnaissance internationale.

⁴⁰ DIAGNE P, *Des systèmes sahéliens de valeur*, Dakar, 1985, p.22

⁴¹ Guerre sainte dans la religion musulmane qui opposait des croyants à des non-croyants.

Le matériau de fabrication assez dérisoire est constitué des canettes de boisson en aluminium, le métal des boîtes de conserves, ou celui d'autres emballages en aluminium ou en fer récupérés.

L'approvisionnement en matière première n'est plus aussi facile qu'autrefois. Les sources de récupération (Carnaud-Sénégal l'usine de fabrication de boîtes métalliques, les poubelles des hôtels, de l'aéroport, les décharges publiques, ...) ne cèdent plus rien à titre gracieux. Tout se vend. Et les employés des hôtels ou sociétés de nettoyage savent fort bien le profit qu'ils peuvent tirer en vendant aux recycleurs des canettes vides, des tôles ou plaques réformées. La plaque métallique abîmée de chez Carnaud-Sénégal, naguère laissée gratuitement, est aujourd'hui vendue à deux cent cinquante francs (250 F) le kilo. Même les domestiques des maisons des quartiers résidentiels vendent les objets susceptibles d'être récupérés et recyclés.

Les récupérateurs sont organisés en six (06) groupes dans les quartiers de Reubeuss, Pikine, Guédiawaye, Yarakh, Grand-Yoff. Ces recycleurs de déchets confectionnent également divers objets utilitaires et ornementaux du type poteries, poupées, abat-jour, entonnoirs, arrosoirs, lampadaires, ...

De même, face à l'importance croissante de la demande extérieure en mallettes et autres objets d'artisanat, les artisans se sont constitués en Groupement d'Intérêt Économique (G.I.E.). Ils peuvent alors échanger des idées, collaborer, améliorer leur travail. Ils trouvent de nombreux partenaires européens comme l'Italie, le Danemark, l'Allemagne, la Belgique.

2.3.2 - "L'or" des ordures : le compost

Les ordures ménagères constituent un type de déchet que des jeunes commencent à valoriser. Le volume important d'ordures ménagères et le nombre élevé de maraîchers représentent une opportunité. D'autant que les engrais coûtent plus chers et deviennent suspects, même chez les consommateurs courants.

Il fallait donc obtenir un fumier moins cher et donc utiliser les ordures ménagères. Certains jeunes de Dakar s'y emploient. Organisés autour de Groupement d'Intérêt

Économique (G.I.E.) ou d'associations de développement de quartier (A.D.Q.), ils tentent de s'adapter au rythme de croissance urbaine et des problèmes qui en découlent.

Si aujourd'hui une personne revenait à Castors et à Diokoul⁴² après trois (03) ans d'absence, elle trouverait à la place de deux (02) terrains vagues insalubres et remplis d'immondices, de véritables oasis de verdure, au cœur de quartiers très propres. En y regardant de plus près, cette personne s'apercevrait que ces deux (02) terrains sont semés de cultures florissantes, et qu'ils constituent ainsi de véritables fermes urbaines au cœur de la ville, où s'activent de jeunes hommes et femmes. Ces terrains sont le siège de deux (02) stations d'épuration des eaux usées et de compostage des ordures ménagères.

La présence de telles fermes urbaines en lieu et place d'anciennes plaies infligées à la ville (dépotoirs sauvages, exutoires d'eaux usées, ...) est la marque d'une tendance à la transformation morphologique des villes du Sud⁴³.

Les deux (02) stations d'épuration des eaux usées et de traitement des ordures ménagères sont gérées par des G.I.E. Ceux-ci remplissent des tâches d'intérêt public:

1. ils assurent l'épuration finale des eaux usées de leur quartier, éliminant ainsi des sources de pollution ;
2. ils recyclent la fraction organique d'une partie des ordures du quartier, apportée par les charretiers, en fabriquant du compost.

L'activité de ces jeunes apporte la preuve que le développement environnemental urbain comporte une réelle dimension économique. En effet, ils ne se limitent pas à la prestation de services environnementaux, mais tirent de ces services une activité qui leur permet de gagner leur vie, et d'assurer une tâche d'intérêt public.

⁴² Tous les deux (02) quartiers se trouvent dans le département de Rufisque.

⁴³ GAYE M, *Ville entrepreneurs : de l'action participative à la gouvernance urbaine*, Dakar, Enda éditions, 1996, p.69

2.3.3 - La naissance et l'entretien de vigiles dans des quartiers menacés par l'insécurité

La montée de l'insécurité à Dakar pousse les populations à s'organiser pour gérer leur sécurité.

Avec l'agrément des forces de sécurité, (police et gendarmerie nationales) de nombreux comités de vigilance opèrent dans les quartiers et sont dirigés par des G.I.E. ou des Associations de Développement de Quartier (A.D.Q.). Aux populations, il est demandé une participation de mille francs CFA (1.000 F CFA) par maison et par mois. Cette somme permet le paiement des vigiles recrutés le plus souvent dans les rangs des chômeurs des quartiers.

C'est donc dire que ces comités de vigilance des quartiers, au delà de leur aspect sécuritaire, ont une incidence économique et sociale.

2.3.4 - Des circuits d'approvisionnement et de distribution du thé et autres denrées entretenus par des G.I.E. de jeunes femmes

Il est maintenant courant de voir dans de nombreux quartiers de Dakar, de jeunes femmes se spécialiser principalement dans le commerce du thé et du sucre.

Dans un pays "grand consommateur de thé" comme le Sénégal, de telles initiatives passent très bien. Surtout que ces jeunes femmes bénéficient de ce que Michael E. Poter⁴⁴ appelle "**L'avantage concurrentiel**" : elles proposent les mêmes prix que les boutiquiers, font la politique de la proximité et n'hésitent pas à vendre leur "charme" pour arriver à leurs fins.

2.3.5 - Des femmes se solidarisent pour épargner leurs paniers de ménage des affres de la crise socio-économique montante

⁴⁴ Présenté comme le prototype du manager moderne, Michael E. POTER est l'auteur de ces deux ouvrages :- *L'avantage concurrentiel*, Paris : Inter Editions, 1986 - *Choix stratégiques et concurrence : techniques d'analyse des secteurs et de la concurrence dans l'industrie*. - Paris : Economica, 1987.

A Wakhinane dans la commune de Guédiawaye, un groupe de femmes gère une boutique depuis un mois au moment de notre passage. Il y avait à l'intérieur que des denrées de première nécessité : riz, sucre, savon, huile...

La boutique a été ouverte après quelques mois de travail et de sacrifice financier des femmes membres du G.I.E pour réunir une somme assez persuasive pour bénéficier des institutions de crédit comme le Crédit Mutuel Sénégalais (C.M.S.) leur confiance et un prêt significatif. Et c'était parti pour l'ouverture de la boutique qui permet aux femmes membres de s'approvisionner en denrées de première nécessité pour tout le mois avec crédit et sans intérêt.

Cette initiative a engendré un effet de démultiplication dans tout le pays. C'est ainsi que dans beaucoup de quartiers maintenant, des femmes bougent, exploitent les nombreuses richesses de leur solidarité pour suppléer les manquements de leurs maris au foyer.

2.3.6 - Un bouillonnement culturel dans les quartiers avec des retombées économiques intéressantes

Il nous a été donné de constater que dans de nombreux quartiers de Dakar, il se développe un phénomène sans précédent de création culturelle. A travers la musique, le théâtre, l'art, la peinture, les jeunes des quartiers défavorisés entendent donner une réplique à la pauvreté. C'est ainsi que nous pouvons expliquer ce foisonnement de groupes de "rap" et de troupes théâtrales qui servent de cadres d'expression à ces "pauvres". En effet, ils jouent (à travers le théâtre) ou chantent (par le "rap" comme forme musicale) leurs dures réalités quotidiennes. Ces mouvements sont en général, encadrés ou appuyés par des éléments de la société civile (O.N.G., A.S.C., ...).

Aussi, avec des prestations payantes et la vente de leurs produits culturels (principalement de cassettes), ces jeunes essaient de tirer profit économiquement de leur art. Seulement, à l'heure actuelle, il est difficile d'évaluer cette rente économique.

De même, si l'on en croit un co-responsable du volet "art et culture" de ENDA Jeunesse-Action, *"le théâtre par l'éducation corporelle et la mimique qu'il développe*

assure le maintien et le self-contrôle, gage d'équilibre psychique". Autrement dit, en plus de ses retombées économiques, il y a le rôle non négligeable de baume psychique que joue l'art.

Au total, on peut retenir que l'ampleur de la crise socio-économique n'a pas totalement affecté les capacités de survie et d'initiative de la population urbaine dakaroise. Partout des actions salutaires sont entreprises par certains éléments de cette population pour constituer un contrepoids sérieux à ce mal qui s'appelle "pauvreté".

Mais, de telles initiatives, pour plus d'efficacité et d'efficience ont besoin d'être encadrées et / ou soutenues par les pouvoirs publics, les autorités municipales, les O.N.G. et de bonnes volontés. Cela suppose d'abord que les logiques socio-économiques de ces populations doivent être mieux comprises pour que leurs besoins réels soient clairement identifiés et les mécanismes qu'elles déploient davantage cernés.

Troisième partie :

**REGARD SOCIO-ORGANISATIONNEL
SUR L'EXPÉRIENCE DE
ENDA JEUNESSE-ACTION**

Chapitre I : PRESENTATION DE L'INSTITUTION

1.1 - ENDA TIERS MONDE

1.1.1 - Signification du Logo

Le LOGO de l'ONG Enda tiers monde est le suivant

Cependant les éléments qui le composent sont au nombre de quatre (4) et se présentent comme suit avec leur slogan

1.1.2 - Situation géographique

ENDA TM est un organisme à but non lucratif et à caractère associatif qui signifie Environnement et Développement du Tiers Monde dont le siège se trouve à Dakar au quartier plateau à la rue Kléber x Joseph Gomis à coté du tribunal régional de Dakar.

1.1.3 Historique⁴⁵

Créée en 1972 à l'issue de la conférence des Nations Unies sur l'environnement tenue à Stockholm(Suède), ENDA TM était d'abord rattaché à l'institut de développement économique et de planification(IDEP) comme programme de cours post-universitaire en aménagement de l'environnement

Ce n'est qu'en 1978 qu'ENDA TM devient une organisation internationale non gouvernementale ayant son siège à Dakar et bénéficiant d'un statut diplomatique conformément à l'accord de siège signé avec le gouvernement de la république du Sénégal à la date du 27 juin 1978.

ENDA TM est dirigée par un secrétariat exécutif et possède plusieurs antennes à travers le monde notamment en :

- Afrique (Zimbabwe, Sénégal, Maroc, Mali)
- France
- Caraïbes (République dominicaine)
- Amérique latine (Bolivie, Colombie)
- Océan indien (Ile Maurice)

1.1.4 - Mission et Objectifs

La mission d'ENDA TM est de réaliser les objectifs principaux suivants:

- Agir avec des groupes de base à partir de leurs besoins principaux ;

⁴⁵ Enquêtes personnelles

- Appuyer la recherche d'un développement alternatif à tous les niveaux et des types de formation qui les rendent possibles;
- Contribuer à l'engagement des intellectuels et des cadres dans la définition et la mise en oeuvre d'un développement au service d'un grand nombre;
- Participer à la lutte contre la pauvreté, pour les droits de l'homme et à la mise en oeuvre d'une politique de développement durable et de préservation de l'environnement;
- Lutter contre la domination socio-économique exercée sur les pays en développement par les pays industrialisés.

La réalisation de ces objectifs louables appelle la définition d'axes pertinents de travail et la conception de fines stratégies d'intervention.

1.1.5 - Organisation

ENDA TM ne dispose pas d'organigramme. Son organisation se forme et se déforme en fonction de nouvelles missions ou de nouveaux impératifs. Plutôt qu'un organigramme, ENDA TM a opté pour un dynamogramme.

ENDA est organisé ainsi qu'il suit et comprend:

- Une assemblée générale;
- un conseil d'administration;
- un bureau exécutif permanent;
- des antennes;
- des équipes.

ENDA TM est dirigé par un secrétaire exécutif assisté de coordinateurs et comprend plusieurs équipes intervenant chacune dans un domaine précis. Nous allons en présenter quelques unes:

- **L'équipe "Système et Prospective (SYSPRO)** se consacre à l'économie et au développement du Tiers Monde;
- **Protection naturelle des cultures (PRONAT)** s'occupe d'études et d'expérimentations dans le domaine de l'agriculture biologique.

- **Éducation Environnement (EDEV)** mène des campagnes de sensibilisation pour le respect de l'environnement;
- **Jeunesse-Action (J-A)** se charge des problèmes des jeunes en milieu urbain ;
- **Relais urbain pour le développement participé (RUP)** s'occupe des projets du milieu urbain dans le domaine de l'assainissement, l'artisanat, la lutte contre l'érosion;
- **Groupe de recherche et formation (GRAF)** en milieu urbain et rural ;
- **Equipe Édition** corrige, met en page des publications et recherche des partenaires et des coéditeurs.
- **Vivre Autrement** produit un magazine trimestriel sur la consommation ;
- **Atelier audiovisuel** est chargé de la réalisation des films, diapositives, des affiches relatives aux différentes activités d'ENDA;
- **ENDA Santé** s'occupe de la santé, de la lutte contre le SIDA, de la pharmacologie des plantes médicinales ;
- **Equipe Diffusion** est chargée de la diffusion de toutes les publications d'ENDA TM ;
- **Le centre de documentation centrale** qui collecte, traite et diffuse les publications internes et externes d'ENDA.

Aussi, Il y a lieu de noter que le détail de l'action d'ENDA apparaît moins dans son dynamogramme (voir page suivante) qu'à travers ses nombreux domaines d'intervention, chaque domaine étant sous la responsabilité d'une équipe, chaque équipe ayant son autonomie, son responsable et son unité d'information et de documentation.

Dynamogramme d'ENDA

1.1.6 Les moyens

1.1.6.1 Le personnel

L'effectif du personnel permanent d'ENDA TM à travers toutes ses entités(antennes,délégations,comités,coordinations,équipes,...) s'élève à deux cents(200) personnes. Si l'on dénombre les volontaires, associés, collaborateurs temporaires, les groupements paysans ou bidonvillois prévalant de leur appartenance à ENDA, cet effectif peut être évalué à plusieurs millions de personnes. Encore faut-il préciser que ENDA compte parmi ses ressources humaines un nombre non négligeable de coopérants de diverses nationalités.

1.1.6.2 Les ressources financières

Les fonds d'ENDA TM proviennent d'appuis divers. Le plus constant parmi ces appuis a été l'apport de la conférence helvétique (D.D.A,Berne). Il y a aussi l'Autriche, l'Allemagne,la France,la communauté européenne,le monde associatif. Au cours des dix dernières années,le volume des budgets d'ENDA a presque quadruplé.

Ceci prouve que les partenaires ont incontestablement adhéré aux objectifs dégagés par ENDA TM et n'ont pas de surcroît hésité un seul instant à accompagner ses activités plurielles et diversifiées.

Cependant, ENDA TM ne dispose aux yeux de ses participants que de moyens modestes. Ainsi, MAX EGLY écrit: "*ENDA ne fonctionne pas dans le luxe. On ne rencontre dans ses installations ni meubles de style, ni lampadaires "design", ni profondes maquettes. Les équipements sont fonctionnels plutôt rustiques et disparates assez usagers. Ce contexte contribue aussi à l'image d'ENDA. Les postes téléphoniques sont rares (...) La machinerie bureautique est réduite à l'indispensable*".

1.1.7 - Activités

Les activités d'ENDA TM sont axées sur les domaines suivants:

- La communication
- La formation
- La recherche
- L'action

1.2 - L'EQUIPE JEUNESSE – ACTION D'ENDA TIERS MONDE

Jeunesse action est une équipe de enda tiers monde, créée après le forum de Grand Bassam en 1985.

Elle s'est fixée comme objectif, l'amélioration des conditions de vie des enfants en situation difficile (ESD).

L'équipe à travers son programme quinquennal dénommé Xaléyi Ca Kanam vient en appui aux enfants en rupture familiale et sociale, aux travailleurs indépendants aux filles et enfants dans les quartiers populaires à travers les organisations communautaires de base.

L'équipe appui et accompagne les EJT à la conquête de leurs droits tout en les sensibilisant sur leurs devoirs à travers des activités d'éducation à la citoyenneté, la santé l'écoute et la protection sociale.

Jeunesse action est en partenariat avec les structures communautaires de base tels que les OCB, les ASC, les associations de ressortissants du même village, les chefs de village et ceux des quartiers, les services étatique et privés comme le centre de promotion et de réinsertion sociale de Yoff (CPRS), la direction de l'action sociale (DAS), le ministère de la jeunesse, le ministère charge de la petite enfance, le BIT, UNICEF save the children, le Mouvement Africain des Enfants Et Jeunes Travailleurs (MAEJT).

Il a fallu attendre quatre ans, c'est-à-dire en 1989, pour que le siège des activités de terrains soit transféré dans la banlieue dakaroise à Guédiawaye. Ce transfert se justifie par

une certaine cohérence dans l'approche de proximité à laquelle l'Institution revendique son appartenance. En effet, l'essentiel des partenaires de l'équipe se trouve concentré dans la grande agglomération de Pikine – Guédiawaye.

Depuis sa naissance, elle a connu deux (02) périodes qui correspondent à des visions différentes du partenariat :

✓ **de 1985 à 1990** : "ENDA cadeau". Cette époque correspond à une vision de l'aide aux groupes marginalisés qui est faite d'actions caritatives.

De même, qu'au niveau du diagnostic, la tendance était de se substituer à l'analyse des populations bénéficiaires des actions de l'équipe. C'est ainsi que dans bien des cas on a occulté plutôt que de résoudre les problèmes de ces groupes sociaux en situation difficile.

En guise d'illustration, on peut citer le cas de cette animatrice de l'équipe qui, à la suite d'un constat sur les conditions de travail pénibles des femmes pileuses et lavandières de la rue XI à la Médina (Dakar), avait entrepris avec son ancienne co-équipière, des démarches auprès de certains de leurs partenaires pour l'obtention de moulins destinés à ces groupes de femmes pileuses. Et quand elles ont présentés à ces femmes le moulin qu'elles ont finalement eu au prix de mille efforts, ces dernières leur ont fait savoir qu'elles n'avaient pas besoin de ce moulin qui ne ferait que leur poser plus de problèmes. Les raisons qu'elles avaient avancées se situaient à deux niveaux principalement :

1. Ce moulin risquerait de les transformer en des femmes paresseuses obligées d'attendre longtemps avant que le passage du tour ne se fasse. Cela se traduirait en terme de gain par une perte de rentabilité.
2. La deuxième raison est due au fait que souvent des personnes non satisfaites des services d'un moulin passent par elles pour repiler leur mil. Autrement dit, leur méthode de pilage est plus efficace à leurs yeux au regard de leur expérience.

Dés lors, elles formulaient leurs besoins selon les termes du renouvellement ou de la réparation de leurs pilons qui sont en mauvais état. Voilà, l'aide dont elles avaient besoin. Et celle-ci ne correspondait pas à l'analyse de ces représentantes de l'équipe J-A.

Nous retenons que ces animatrices se sont trompées de bonne foi. Les leçons que l'on peut tirer de cette expérience sont :

1. Les populations ne sont pas débiles; elles ont leur propre analyse de leur situation. L'animateur qui sait prêter une oreille attentive à cette analyse s'éviterait les pires erreurs.
2. Quand on veut penser pour les populations, on risquerait de penser contre elles.

En définitive, il y a eu un constat d'échec de la première approche de ENDA J-A. Cela s'est traduit par un changement de stratégie dans la période qui va suivre.

✓ **A partir de 1990**, ENDA Jeunesse-Action change de politique envers ses partenaires, et refuse d'être leur bailleur. Pour l'équipe, il faut pousser ses groupes sociaux partenaires à se prendre en charge. Autrement dit, la conviction est faite pour l'O.N.G. que ces groupes peuvent développer des projets intéressants avec des ressources endogènes. Pour cela, il faut leur enseigner la méthodologie de la Recherche Action Participative (R.A.P.) pour étudier leur environnement dans le but de mettre sur pied des projets endogènes, autocentrés et auto-entretenus. Et à partir de ce moment, l'O.N.G. ne fait que les accompagner dans cette démarche.

Par ailleurs, le financement de l'équipe est assuré par deux (02) partenaires financiers :

1. Terre des hommes Genève 55 % du budget.
2. Caritas Allemagne 45 % du budget.

1.2.1 - Les objectifs institutionnels de ENDA Jeunesse-Action

Ils sont de :

- soutenir les initiatives des enfants et des jeunes vivant dans les villes ;
- les soutenir dans leur lutte pour la survie
- d'appuyer leurs formes d'organisation ;
- réfléchir avec eux sur leur présent et leur avenir et envisager avec eux des initiatives à moyen terme ;

- faciliter leur communication sur un plan sous-régional, régional et international ;
- encourager l'échange et le partenariat entre les organisations qui les soutiennent ;
- d'informer les populations et les décideurs sur les difficultés que rencontrent les enfants en se référant constamment à la défense des "droits des enfants" ;
- apporter par le programme africain de formation des animateurs urbains, P.A.F., une contribution méthodologique⁴⁶.

1.2.2 - L'approche

Les enfants et les jeunes sont les acteurs de leur propre développement par conséquent, les activités doivent être menées par eux à partir de leur point de vue, leur analyse de leurs problèmes prioritaires. Le rôle de l'animateur urbain ne devrait consister qu'à les guider dans leur recherche de solutions.

Ces solutions ou activités proposées doivent correspondre aux moyens dont ils disposent. Dans la planification de leurs activités, ils doivent tenir compte de l'environnement social et économique et de la possibilité qu'ils peuvent offrir à d'autres jeunes d'en profiter.

L'équipe recherche un partenariat avec toutes les organisations présentes sur le terrain telles que les associations d'enfants et de jeunes, les structures gouvernementales, les O.N.G. et les organisations internationales ainsi que d'autres bonnes volontés disponibles.

1.2.3 - Activités

Sur le terrain, l'équipe intervient directement ou en partenariat avec d'autres organisations à Bamako (Mali), Cotonou (Bénin), Dakar , Saint-Louis et Ziguinchor (Sénégal), Abidjan, Bouaké, Grand-Bassam (Côte d'Ivoire).

⁴⁶ Une vingtaine de sessions régionales organisées en Afrique de l'Ouest, Centrale et Australe ont permis au PAF en cours depuis 1991, de former des milliers d'animateurs répartis dans plus de trente pays d'Afrique. Source : ENDA Jeunesse - Action

L'équipe est parfois sollicitée pour donner un soutien technique aux associations travaillant dans d'autres villes.

Les bénéficiaires de ces activités sont les enfants en "situation difficile" : les enfants travailleurs (indépendants et travailleurs domestiques) et les "enfants désœuvrés" dans les quartiers populaires et spontanés, organisés en associations et mouvements de jeunesse. Il y a aujourd'hui les femmes des milieux défavorisés qui constituent une nouvelle cible de l'équipe.

De même, en relation avec les différents acteurs dans d'autres villes d'Afrique, comme les structures gouvernementales, l'Église et les O.N.G., l'équipe cherche à :

- développer un système d'information : à ce jour, cent (100) documents spécialisés ont été publiés, ainsi que quatre (04) livres, onze (11) numéros du bulletin "lettre de la rue", sept (07) films vidéo et deux (02) romans photos ;
- organiser des échanges d'expériences : douze (12) ateliers régionaux ont été organisés;
- étendre et renforcer le programme de formation des animateurs urbains (P.A.F.).

1.2.4 - Amis et partenaires

L'équipe Jeunesse-Action entretient des relations amicales ou de partenariat avec des organisations du Sud comme du Nord, notamment avec : AJE (RWANDA), AMIC (Guinée-Bissau), AED, GRAMID (Zaïre), ASAL (Sénégal), Archevêché de Cotonou (Bénin), BICE (Genève), Butterfly (Inde), Caritas (Allemagne, Hollande et Sénégal), Associacao Khanimambo (Mozambique), Midade (France), Manthoc (Pérou), Molo Songololo (Afrique du Sud), Movimento meninos e meninas da rua - MMMR (Brésil), SKN (Hollande), OXFAM (Grande Bretagne), Friends of children (Ouganda), Radda Barnen (Bissau), Aide à l'enfance (Mali), Street kids International (Tanzanie et Zambie), Terre des Hommes (Suisse), Undugu Society (Kenya), Streets Ahead (Zimbabwe), UNESCO, UNICEF, BIT.

De même, de telles relations sont aussi entretenues avec de nombreuses structures gouvernementales dans plusieurs pays africains et avec des centaines de groupes et d'associations d'enfants et de jeunes.

1.2.5 - Moyens mis en oeuvre

1.2.5.1 - Moyens humains

L'équipe compte :

- douze (12) animateurs dont le coordonnateur,
- un (01) formateur,
- un (01) caissier,
- une (01) secrétaire comptable,
- un (01) gardien,
- treize (13) moniteurs d'alphabétisation indemnisés par l'équipe.

1.2.5.2 - Moyens logistiques

L'équipe dispose de :

- ✓ un local de huit (08) pièces qui abrite ses bureaux
- ✓ **en bâtiments** : trois (03) centres féminins dont deux (02) sous location et une propriété
- ✓ **en équipement** : une (01) ligne téléphonique, trois (03) ordinateurs de bureau, un (01) ronéo mis à la disposition des associations, un (01) téléviseur + un (01) magnétoscope, un (01) appareil de projection, deux (02) matériels de sonorisation.
- ✓ **en matériel** : une (01) strate d'animation, cinq (05) bâches, quatre vingt (80) matelas, un (01) groupe électrogène.
- ✓ **en moyens de déplacement** : six(06) vélomoteurs, un (01) véhicule.

1.2.5.3 - Moyens financiers

Le budget global de l'équipe Jeunesse Action de l'année en cours est environ de quatre vingt millions de francs CFA (80.000.000F.CFA). Ce budget est réparti en quatre (04) rubriques:

- Frais du personnel :
41%
- Investissement/ Équipement :
18%
- Les actions de terrain : (formation / encadrement / coordination / évaluation) :27%
- Frais courants:
14%

Parmi les frais courants, on peut citer les frais de transport, de réparation de matériel d'équipement et des locaux, de nettoyage, de restauration pendant les jours de travail en équipe au niveau du siège de ENDA J-A.

1.2.6 - l'organigramme

Pour commenter un peu l'organigramme, on peut noter que la partie administrative est assurée par un secrétariat - comptabilité. L'ensemble de ces structures est constitué par des animateurs et un (01) formateur au nombre de treize (13) et un personnel administratif de deux (02) personnes plus un gardien.

Certaines de ces structures travaillent avec des groupes partenaires :

- ✓ le volet "enfants et jeunes travailleurs" est en relation avec les enfants et jeunes de sexe masculin qui exercent de petits métiers ou qui sont en apprentissage.
- ✓ Le volet "enfants et jeunes en rupture" est en relation avec les enfants et jeunes qui sont en conflit avec leur famille et / ou avec la loi.
- ✓ Le volet "femmes et jeunes filles" est en relation avec : les femmes et jeunes filles qui exercent de petits métiers, les jeunes filles qui sont en formation, les groupements de femmes qui s'organisent dans les quartiers.
- ✓ Le volet "association" travaille avec des associations de jeunes des quartiers.
- ✓ Le volet "art et culture" travaille avec des groupes musicaux et des troupes théâtrales des quartiers.
- ✓ Le volet "employées de maison" travaille avec des groupes d'employées de maison basées à Dakar.

Chaque volet se réunit de manière périodique pour évaluer et planifier le travail, étudier les propositions des partenaires et des initiatives des animateurs. En effet, au niveau de chaque volet, les animateurs sont responsabilisés par rapport à des groupes. Les volets se retrouvent en réunion d'équipe au moins chaque quinzaine de jours pour :

1. partager des informations
2. échanger des idées sur les activités
3. soumettre les difficultés
4. veiller à l'application de la démarche participative et de la méthodologie (R.A.P.)
5. évaluer le travail accompli
6. décider, ...

Au niveau du comité de gestion, chaque volet est représenté par un membre plus le coordonnateur et le représentant du bureau international. Le comité de gestion harmonise les démarches sectorielles et la politique financière de l'équipe.

Cependant, quelques initiatives sont laissées aux volets. Par exemple, les dépenses qui n'excèdent pas vingt cinq mille francs CFA (25.000 F CFA) peuvent être décidées au niveau des volets. Au delà de cette somme, il faut passer par le comité de gestion qui étudie la faisabilité avant d'ordonner son décaissement.

En fait, ce système organisationnel ne vise qu'un meilleur fonctionnement et une plus grande efficacité des activités de terrain.

1.2.7 - Le programme régional " Calao "

1.2.7.1 - Mandat et thématique

Le programme Calao, a son origine dans une concertation entre des institutions d'appui aux Enfants en Situation Difficile (ESD) de toute l'Afrique, tenue en juin 1999 à Grand Bassam.

Ces institutions ont évalué les progrès faits depuis le " Forum de Grand Bassam (1985) ", et les fruits de leur partenariat dont Enda jeunesse - action était l'animateur principal. A l'orée de l'an 2000, elles ont décidé de reconduire ce partenariat en mandatant les acteurs qui le désiraient pour animer des aspects bien précis d'intérêt commun :

- Enfants en Rupture Familiale et Sociale (ERFS) EASEMO Bouaké (Côte d'Ivoire)
 - Enfants Privés de liberté (EPL) BICE Abidjan (Côte d'Ivoire)
 - Enfants victimes du trafic WAO Afrique (Togo)
 - Appui aux Associations de développement de quartier (ADQ) Enda Mali
 - Appui au Mouvement Africain des Enfants Travailleurs (MAEJT)
 - Programme Africain de Formation (PAF)
 - Communication
- Enda jeunesse action

1.2.7.2 – Objectif

Le " programme Calao " (2000-2004) est né à la suite du mandat reçu par Enda jeunesse action pour développer les activités découlant de son mandat, et soutenir le développement des autres activités et thématiques indiquées ci dessus.

1.2.7.2.1 - Actions entreprises

Ainsi, de janvier 2000 à juillet 2002 pour le développement du MAEJT, le programme Calao a entrepris :

- de tenir la 5^e Rencontre Africaine des enfants et jeunes travailleurs à Bamako en novembre 2000
- d'assurer la réunion annuelle de la Commission Régionale du MAEJT
- d'assurer 62 missions d'appui technique auprès de villes partenaires
- de mettre en route le bulletin annuel " défi des EJT "
- d'assurer un soutien financier minimum aux AEJT pour leurs activités
- de développer la relation au plan régional entre le MAEJT, la présidence de la CEDEAO, les institutions internationales (BIT et UNICEF), et les ONG africaines.
- de promouvoir la participation des EJT à la préparation et à la tenue de la conférence des Nations Unies sur l'Enfance (UNGASS)

Les actions suivantes de formation ont été entreprises

- développement de la méthodologie des Missions d'appui technique, de former les facilitateurs (EJT et animateurs) et de faire un bilan annuel.
- organisation de 9 ateliers régionaux sur les thèmes suivants : communication , éducation alternative, Appui Technique , Appui aux Enfants en Rupture Familiale et Sociale .
- facilitation de session locales de formation
- soutien de stages de terrain à la demande d'animateurs et EJT.
- développement de ses modules de formation

Le développement de la communication, s'est fondé sur la renforcement des capacités d'un réseau de communicateurs à la base, et sur les actions suivantes:

- publication de 10 numéros du bulletin d'information international " Info Calao " en versions française et anglaise.
- Lancement d'une première version de la page Web, puis d'une seconde version
- Mise à disposition des AEJT et de leurs structures d'appui de 28 ordinateurs pour l'initiation à l'informatique et à l'Email.
- Développement du réseau Email entre ces villes
- Publication de 5 brochures thématiques, de la version anglaise du livre " voice of African children " et mise en chantier d'un ouvrage de capitalisation sur 15 ans d'éducation alternative en Afrique (dans le cadre de Xaley Ca Kanam).
- Tournage d'un film en version court et moyen métrage sur les processus de décision au sein du MAEJT " décisions sous les cocotiers " (version française sous titres anglais).
- Appuis locaux à la communication, notamment à l'édition de bulletins et à l'intervention dans les radios locales.

En décembre 2002, à l'occasion d'un atelier régional, les partenaires du programme Calao tiendront une réunion de bilan sur l'ensemble de ces activités.

1.2.7.2.2 – Partenaires

Le partenariat de ce programme est constitué d'organisations d'appui aux enfants en situation difficile : structures étatiques, organisations à caractère religieux, ONG et

associations diverses, dans une vingtaine de pays africains. de base (associations d'enfants et jeunes travailleurs, ou de jeunes des quartiers, ou autres) La liste des partenaires du programme fait l'objet d'un lien ci dessous (liste partenaires). Le programme est soutenu par les partenaires financiers suivants : The Stichting Kinderpostzegels Nederland - SKN - (Foundation for Children's Welfare Stamps Netherlands) and Dutch Cooperation, Rädda Barnen (Save the Children Sweden) , Coopération française (Convention d'Objectif Urbain avec Enda), UNICEF accorde des appuis à certains ateliers régionaux.

C'est l'équipe Jeunesse-action d'ENDA TIERS-MONDE qui accompagne comme nous l'avions dit les Enfants en Situation Difficile (ESD) depuis 1985 ; elle soutient le renforcement de leur organisation sur un plan local, national et régional.

Elle facilite l'échange, la formation, et la communication entre les organisations et institutions d'appui aux Enfants en Situation Difficile (ESD) de plus de 50 villes de 20 pays africains et entretient des relations internationales dans un réseau intercontinental. Elle soutient le développement de compétences disponibles au sein de ces réseaux.

Le " bureau international " à Dakar, coordonne les activités régionales du programme Calao, il est constitué de trois groupes de travail :

- *Groupe de travail " appui méthodologique et organisationnel "*
Ses principales tâches sont l'organisation des ateliers régionaux, des missions d'appui technique, des réunions du MAEJT, de stages, la facilitation de sessions locales de formation, la gestion des rapports du MAEJT, le lobbying international.

- *Groupe de travail " Capitalisation / Expression / Communication "*
Les publications d'Enda et du MAEJT : info - Calao (trimestriel), " Défi des EJT " (annuel), brochures " Jeuda ", ouvrages de capitalisation, page Web " Enfants et Jeunes en Action ", le développement de la communication "par la base ", la visibilité des partenaires, le développement de leur capacités de communication, la diffusion de leurs produits, constituent l'essentiel de sa mission.

- *Groupe de travail " gestion / secrétariat "*
L'ensemble des tâches de relation avec l'extérieur, et de gestion du programme.

Ces groupes de travail sont coordonnés par un comité constitué des trois responsables et du coordonnateur régional.

L'équipe ne se limite pas à ce groupe restreint, elle compte un vaste réseau de personnes ressources, animateur et jeunes leaders du mouvement associatif, notamment pour les activités de missions d'appui, formation méthodologique, et communication.

Elle produit un rapport trimestriel intitulé " rapport Calao ".

Après cette présentation que nous avons voulue exhaustive de l'équipe Jeunesse - Action de ENDA Tiers Monde, voyons maintenant ces facteurs de performance.

Chapitre II - ELEMENTS EXPLICATIFS DE LA PERFORMANCE

2.1 - UNE ORGANISATION SOUPLE ET FLEXIBLE

Au début des activités, il y avait quatre (04) animateurs; aujourd'hui, l'équipe en compte douze (12) .

Aussi, à partir de 1985, l'équipe a testé différents schémas organisationnels autour de l'axe central de la collégialité. C'est ainsi que jusqu'en 1996, on raisonnait en terme de cellules ou de cellules et de commissions que l'on faisait varier le nombre en fonction du temps et des données de l'environnement . Maintenant, on ne parle plus que de comité de gestion et de volets (à la place de cellules) pour mieux prendre en charge des réalités fondamentales comme les femmes , non prises en compte par le programme originel de ENDA J.A qui n'avait pour cible que les enfants de la rue.

De même, ce dernier concept qui regroupait confusément les enfants en rupture (avec leur famille et/ou avec la loi) et les enfants travailleurs indépendants (les cireurs, les laveurs de voitures, ...) a été éclaté pour répondre aux réalités du terrain. Les deux catégories d'enfants en situation difficile n'avaient pas besoin de la même assistance. Dès lors, était-il nécessaire de spécifier la nature de l'aide qu'il fallait octroyer à chacune d'elles.

Cette situation fait dire à un membre fondateur de l'équipe que : " ***Nous évoluons par découvertes.*** " Autrement dit, l'équipe se construit, se déconstruit et se reconstruit en fonction de ce qu'elle aura appris dans son cheminement avec les groupes sociaux "marginalisés".

Cette flexibilité traduit la capacité de l'institution à s'adapter aux mutations de son environnement interne et externe sans nuire à sa philosophie de base.

Egalement, la souplesse de l'organisation permet d'éviter certaines lourdeurs dans la prise de décision constatées dans des organisations fonctionnant avec un schéma organisationnel très rigide. Ici à ENDA Jeunesse - Action, les décisions à prendre tout comme les idées émises sont étudiées rapidement.

2.2 - AMBIANCE DANS LA STRUCTURE ET RAPPORTS INTERPERSONNELS

Nous avons considéré un groupe homogène, celui des animateurs comme soubassement à nos analyses que voici :

Tableau 03 : Ambiance dans la structure

Question Réponses	Comment vous sentez-vous dans la structure ?	%
Très à l'aise	02	16,66
A l'aise	10	83,33
Peu à l'aise	00	0
Total	12	100

Tableau 04 : Rapports interpersonnels

Question Réponses	Comment se caractérisent vos rapports avec vos collaborateurs ?	%
Bon	07	58,33
Assez bon	05	41,66
Pas bon	00	0
Total	12	100

Ces tableaux 01 et 02 montrent que les membres du personnel de l'équipe entretiennent dans l'ensemble de bons rapports même si l'on peut noter quelques insatisfactions de la part de certains. Ce qui explique que 83,33 % des animateurs se sentent à l'aise dans la structure et que 58,33 % trouvent leurs rapports avec leurs collègues bons.

Une lecture complémentaire des tableaux montre que ces insatisfactions notées résultent beaucoup plus des rapports entre l'animateur et l'institution que de ceux entre l'animateur et son collègue animateur. Les entretiens que nous avons eus avec ces animateurs nous permettent de confirmer les signaux des tableaux qui indiquent la conviction nourrie par certains que l'on peut mieux faire au sein de l'institution. Ils révèlent également un sentiment pour d'autres de ne pas être utilisés à leur juste valeur ; autrement dit, il y a des potentialités latentes à explorer à leur niveau.

En outre, l'opposition classique entre chef et subordonnés, n'a pas cours à ENDA Jeunesse - Action où les rapports interpersonnels ne sont pas de type vertical, mais horizontal. Valoriser l'autre en réduisant la distance hiérarchique, tel semble être le message donné par le coordonnateur en se diluant dans le groupe. Il est au même titre que ses collègues, animateur de volet. Son autorité est diffuse au sein de l'équipe où la gestion est collégiale. Ce qui a comme conséquence positive de développer le sens de la responsabilité chez tous les animateurs responsabilisés quasi-totalement dans leurs volets respectifs quant à la définition de leur programme d'activités. Cela permet également de développer la créativité, l'innovation chez ces animateurs.

2.3 – APPROCHE GENRE/GENERATION

Genre Génération	Masculin	Féminin	Total	%
- 30 ans	1	1	2	16,67
30 - 45 ans	5	1	6	50
+ 45 ans	2	2	4	33,33
Total	8	4	12	100
Pourcentage	66,66	33,33	100	///

On a souvent utilisé le genre ou la génération pour expliquer certains phénomènes sociaux. Mais, il est rare pour ne pas dire inexistant d'intégrer, en même temps, dans l'analyse ces deux concepts qui apportent de l'éclairage à certaines manifestations sociales ou sociétales.

Aussi, la présence assez significative dans le groupe considéré, d'animateurs de sexe féminin et ceux de la génération des plus de quarante cinq ans (33,33 %) a l'avantage d'enrichir les débats internes. Elle permet de prendre en compte les sensibilités des uns et des autres, les préoccupations de genre et de génération dans les diagnostics et les solutions des problèmes auxquels fait face ENDA Jeunesse-Action, et au-delà des O.N.G. du Tiers-Monde. Et cela ne peut-être que profitable pour le succès des opérations.

L'idée d'équipe crée une complicité entre les membres. En même temps, elle engendre une prise de conscience selon laquelle les buts sont communs et la victoire ou

l'échec est collectif. Donc, cela permet d'annihiler l'individualisme et de développer chez les acteurs le jeu solidaire. Ce qui engendre comme conséquence positive, un engagement personnel dans le jeu collectif.

2.4 - LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT DÉMOCRATIQUE

Au niveau des réunions, il n'y a pas de censure d'idées. Les gens s'expriment librement, et le coordonnateur n'a pas le monopole de la vérité. Il faut discuter pour trouver des décisions consensuelles. Ce qui a comme avantage d'amoindrir les risques d'erreur dans les prises de décisions.

2.5 - UNE FORMATION PERMANENTE

Le fait que l'équipe s'attache aux services d'un (01) formateur fait qu'il y a un recyclage permanent. L'importance accordée par ENDA Jeunesse - Action à la formation faisait que tous les mercredis, il y avait une séance de renforcement méthodologique destinée aux animateurs. Cela permet aussi à ces derniers d'échanger leurs expériences et de scruter les difficultés de terrain liées à l'application de la R.A.P.

Ce qui donne une sorte de feed-back entre la pratique et la théorie. La formation permanente développe le sens du professionnalisme chez les animateurs.

2.6 - UNE PASSION DU MÉTIER QUI INDUIT UN DON DE SOI

Les animateurs sont tellement passionnés par ce qu'ils font qu'ils travaillent même à des heures difficiles (entre 19 h et 23 h) et certains week-ends. Ce don de soi renforce la crédibilité et l'image de marque de l'équipe et de ses animateurs aux yeux de leurs partenaires.

2.7 - UN SYSTEME DE PARTENARIAT AVEC LES GROUPES SOCIAUX BASÉ SUR LE RESPECT ET LA CONFIANCE MUTUELS

Comment mettre sur pied un système de partenariat fécond s'il n'est pas basé sur le respect et la confiance mutuels entre les différents protagonistes ?

Pour l'équipe, cela n'est pas possible. Ainsi, les actions entreprises avec les groupes sociaux partenaires ne sont que le fruit d'une négociation réussie des principes, des valeurs, des réalités et des préoccupations des uns et des autres. Et cela permet une mobilisation de toutes les énergies des deux camps dans un climat d'engagement personnel.

2.8 - UNE POLITIQUE UNITAIRE ENVERS SES PARTENAIRES

ENDA Jeunesse - Action pousse ses partenaires à se regrouper autour de structures homogènes unitaires pour augmenter leur force de frappe, et constituer des groupes de pression efficaces. C'est ainsi que les associations de développement de quartier de Dakar se sont regroupées autour du collectif "Pinc". "Meen - Mi" est une structure "spécialisée" qui regroupe les associations culturelles (notamment le théâtre). Enfin, la mise sur pied de la Coordination de Jeunes Musiciens de Dakar (C.J.M.D.), structure regroupant les orchestres de quartier (les jeunes talents), s'inscrit dans la même trajectoire que "Meen - Mi" et "Pinc".

2.9- UNE PROPENSION À REVOIR LES CONCEPTS DE TRAVAIL DU MONDE DES O.N.G.

Pour les animateurs, il s'agit de réfléchir sur les présupposés théoriques et idéologiques que cachent certains concepts de travail en mode. C'est ainsi que partenaire prend la place de population cible ; accompagnateur remplace animateur. Cela permet à l'équipe de se faire une idée précise sur les concepts de travail en cours, et de définir une ligne originale. Sur le plan théorique, cela permet une certaine avancée.

2.10 - DES ANIMATEURS QUI ONT UNE CERTAINE PRATIQUE DES MILIEUX SOCIAUX CIBLES

En général, les animateurs de volets sont orientés en fonction de leurs connaissances pratiques et empiriques de leur secteur d'intervention. Cela permet d'être sur la même longueur d'onde que leur partenaires et donc de définir un programme adéquat de collaboration.

2.11 - UNE PERMÉABILITÉ FACE À LA CONTRADICTION

A ENDA Jeunesse - Action, les gens sont ouverts aux idées contradictoires. Et tout se passe dans une atmosphère où seule l'argumentation est reine. Cela permet d'avancer dans le sens de la construction, car comme le dit l'adage : *« c'est de la contradiction des idées que jaillit la lumière du progrès »*

2.12 - UNE CAPACITÉ À RÉPONDRE POSITIVEMENT AUX SOLlicitATIONS SOCIALES DU PERSONNEL

L'équipe ne souhaite pas développer une culture attentiste de la part de ceux qui sont chargés de véhiculer une vision contraire au sein de la population bénéficiaire de ses actions. Cependant, elle appuie des initiatives non contraires à sa philosophie de base faite d'auto-prise en charge des personnes et des groupes sociaux. C'est ainsi que ces initiatives qui vont suivre ont bénéficié de l'appui et de l'encadrement de l'institution.

2.12.1 - L'arbre de Noël pour le personnel

C'est une initiative du personnel pour créer un cadre de communion, de partage de bonheur destiné aux différentes familles des membres de l'équipe. L'institution appuie moralement et financièrement les efforts de ses éléments internes qui cotisent deux mille cinq cents francs CFA (2.500 F CFA) par enfant (NDLR 2003).

2.12.2 - L'existence d'une tontine

Un système tontinier a été mis sur pied par le personnel pour s'entraider en vue de faire face à certains investissements plus ou moins importants comme l'achat de mobiliers : armoires, lits, ..., ou encore la constitution d'un fonds de commerce pour soi ou un proche (parent, épouse, fille, ...).

L'équipe organise ce système tontinier en faisant des retraits directs sur le salaire des membres et en donnant au bénéficiaire du "tour"⁴⁷ son enveloppe financière.

2.12.3 - L'existence d'une caisse de solidarité

Chaque fin du mois le membre de l'équipe cotise mille francs CFA (1.000 F CFA) dans la caisse de solidarité. Cette caisse est gérée par l'organisation qui y contribue et qui s'en sert pour venir en aide à un membre du personnel qui a un événement heureux comme malheureux : décès d'un proche, baptême, etc.

2.12.4 - Prise en charge médicale

L'institution supporte les quatre cinquième (4/5) des frais médicaux des membres du personnel et de leurs familles (enfants mineurs et épouse(s)). Cela inclut également les frais d'hospitalisation. Ainsi, cette sécurité médicale justifie l'importante quantité d'énergie dépensée par ses membres au service de la cause ENDA.

2.12.5 - L'existence d'un fonds social

Depuis la dévaluation du franc CFA intervenue le 13 janvier 1994, l'institution a mis sur pied un fonds social à l'absence d'une souscription à l'IPRES⁴⁸. Ce fond se calcule sur la base de 10 % du revenu annuel du salarié de ENDA Jeunesse - Action. Le montant sera gardé et lui sera donné au moment de son départ de l'institution.

⁴⁷ C'est un système de rotation et chacun bénéficie une seule fois de la mise

⁴⁸ Institution de Prévoyance Retraite du Sénégal.

Chapitre III - LES OBSTACLES ET LES LIMITES

3.1 - L'INDIVIDU ETOUFFE

Dans le système organisationnel de ENDA Jeunesse - Action, il n'y a pas de place à l'expression de l'individu. Le groupe noie l'individu, et avec lui ses aspirations individuelles : mieux-être, mieux-devenir, ... Un des inconvénients de ce système, c'est qu'en freinant la compétition, on risque de freiner la capacité de l'homme à mieux faire, à se surpasser, à exprimer ses talents. Autrement dit, les plus compétents risqueraient à la longue la frustration pour des efforts et des énergies qui ne sont payés à leur juste valeur, et conséquemment de tuer en eux cet élan différentiel.

Ce qui nous permet de dire que toute démarche tendant à conforter cet apport collectiviste n'est pas nécessairement bon. Ce qui devrait supposer dans la structure l'existence d'un libre jeu de compétence. Et cela ne peut passer que par la libération de l'individu.

3.2 - AUTORITE DILUEE DANS LE GROUPE

A ENDA Jeunesse - Action, les animateurs se plaisent à dire qu' "*ici, il n'y a pas de chef. Les gens sont sur un pied d'égalité*". Ce qui veut dire que l'autorité n'est pas entre les mains du coordonnateur, mais du groupe. Or il y aurait un danger à procéder de cette manière, parce qu'en cas de conflits le groupe pourrait avoir des difficultés pour arbitrer, et même sanctionner s'il le faut. D'où la nécessité d'avoir une personne sur qui tous les regards sont rivés en cas de problèmes ; une personne détentrice de l'autorité, qui a le pouvoir de sanctionner positivement ou négativement en cas d'actes bons ou mauvais.

3.3 - UNE CONFIANCE EXCESSIVE À LA MÉTHODOLOGIE DE RÉFÉRENCE : LA R.A.P.

Une nouveauté crée souvent un enthousiasme dans l'environnement de ceux qui la vivent et en font un modèle. Elle éblouie ses admirateurs et les empêche de voir ses points

faibles. C'est ce qui semble arriver avec la méthode de Recherche Action Participative (R.A.P.). La manière dont on a parlé dans l'équipe peut faire croire qu'elle est une panacée à la pauvreté urbaine ou à la pauvreté tout court.

Aussi, quel que soit son génie, la R.A.P. a besoin d'une double reconnaissance : sociale⁴⁹ et scientifique.

De même, l'on peut se poser la question de savoir si le social peut être renfermé dans une méthodologie. Ce qui veut dire qu'une prise en compte des autres méthodes scientifiquement reconnues dans la formation des animateurs urbains ne peut être que profitable pour tous ceux qui cheminent avec l'équipe.

3.4 - INSUFFISANCE DE L'EFFECTIF PAR RAPPORT AUX NOMBREUSES SOLLICITATIONS

De nos jours, il y a plus de cent cinquante (150) associations et organisations de jeunes qui sont en contact avec l'équipe⁵⁰. Ce chiffre n'est qu'un indicateur pour montrer l'ampleur de la tâche de ses animateurs qui sont obligés d'avoir une surcharge horaire pour répondre de manière très insatisfaisante aux sollicitations. Mais, ce sacrifice de la part de ces animateurs est aussi préjudiciable à la stabilité de leur ménage. Ils (hommes comme les femmes) nous ont fait part des difficultés qu'ils rencontrent en revenant souvent tard au foyer, et de devoir faire face à des scènes de jalousie de la part de leur partenaire au foyer.

3.5 - UNE FAIBLESSE DE LA CAPITALISATION

Sur les douze (12) animateurs, cinq (05) ont le niveau supérieur et sept (07) le niveau secondaire ; ce qui donne comme pourcentages respectifs 41,66 % et 58,33 %.

Et dans tout le groupe d'animateurs, trois (03) au moins ont la licence, soit 25 % du pourcentage total.

⁴⁹ Pour la reconnaissance sociale, cela commence à être le cas avec des applications fructueuses de la R.A.P. par des groupes sociaux partenaires comme l'A.J.W/P

⁵⁰ Source : ENDA Jeunesse - Action

Même s'il est difficile au regard de ces statistiques d'établir une corrélation directe entre la faiblesse de la capitalisation et le niveau académique du personnel, on peut cependant faire remarquer que les rares écrits qui existent sont en général l'œuvre des animateurs du niveau supérieur.

Par contre, il y a un consensus autour de la gestion du temps de l'animateur comme obstacle à la capitalisation de ses expériences. En effet, le travail de terrain ne laisse quasiment pas de place aux autres activités de l'homme non moins importantes comme l'écriture. Dès lors l'ouverture d'une réflexion autour de la question de la gestion du temps de l'animateur dans un souci d'efficacité et d'efficience au niveau de son travail et pour lui permettre de faire certains legs à la relève, s'avère être une grande nécessité.

Dès lors, nous semble-t-il correct de dire que les riches expériences acquises par les animateurs de l'équipe en cheminant avec les groupes sociaux "marginalisés" notamment mériteraient d'être capitalisées pour servir de leçons.

3.6 - ABSENCE DE PERSPECTIVES TANGIBLES POUR LE PERSONNEL

A la question: comment envisagez-vous la suite de votre carrière dans cette institution?, l'animateur-coordonnateur répondait: *"Je pense qu'on ne peut pas faire carrière dans une institution comme la nôtre. En effet, elle est appelée à disparaître pour donner sa place aux acteurs réels du développement. Notre mission doit être la transmission de nos compétences à la population. Une fois cette mission accomplie, nous devons disparaître ou nous reconvertir"*.

L'analyse de ces éléments de réponse montre que :

1. Les ONG, à l'instar de ENDA J-A, œuvrent ou plutôt doivent œuvrer pour leur propre disparition.
2. Une alternative est cependant possible, c'est la reconversion. Encore, faudrait-il qu'elles soient préparées à cette situation nouvelle.

De même, il importe de noter que la pauvreté des populations cibles permet de nourrir ceux qui sont chargés de l'annihiler. Alors, perçoit-on toute l'ambiguïté de la mission et la difficulté de l'animateur de devoir se couper de son gagne-pain en aidant les populations cibles à se débarrasser de leur pauvreté. Est-il prêt à faire ce sacrifice de soi au profit de l'autre ? Acceptera-t-il sans broncher sa future condition de chômeur en cas de réussite de sa mission, dans un contexte tiers-mondiste marqué par la rareté de l'emploi? Quelles perspectives tangibles s'offrent à l'animateur?

Ainsi, toutes ces données ne sont-elles pas de nature à créer les conditions du détournement de l'aide par instinct de survie?

C'est ce qui semble justifier l'accusation des populations à l'endroit des ONG de vouloir profiter de leur pauvreté.

Aussi, semblerait-il que la meilleure manière d'éviter cette possible dérive est de créer des perspectives tangibles futuristes et assez stimulantes pour le personnel des O.N.G. Malheureusement cet élément important est une grande faille de ENDA J-A et des ONG que nous connaissons grâce à nos activités empiriques et à certains documents. Et, il gagnerait à figurer en bonne place dans les réflexions prochaines sur les ONG et leur devenir.

3.7 - UNE EXIGUITÉ DES MOYENS ET UNE DÉPENDANCE FINANCIERE VIS-A-VIS DES BAILLEURS

De son budget de quatre-vingt millions (80.000.000) de francs CFA, ENDA Jeunesse-Action consacre 27 % (soit vingt et un millions six cent mille francs CFA) à l'exécution de son programme de lutte contre la pauvreté à Dakar. Ce programme ne tient

compte que des aspects liés à la formation, à l'encadrement, à la coordination et à l'évaluation.

Aussi, ce déséquilibre dans la répartition du budget ne signifie pas un traitement excessif du personnel, mais traduit l'insuffisance des moyens de l'équipe. Cela transparaît dans les propos de cet animateur de ENDA Jeunesse-Action.

"Par rapport à des O.N.G. comme Plan International, on peut même dire que sur le plan salarial et autres avantages sociaux comme matériels, nous ne sommes pas bien traités. Ce qu'il y a, c'est que nos moyens sont insatisfaisants au regard de l'ampleur de la mission qui est la lutte contre la pauvreté à Dakar".

De même, les accords signés avec les bailleurs contraignent l'institution à rester dans la ligne de non assistance malgré les limites de cette approche et une demande autre des populations partenaires. En réalité, les O.N.G. à l'instar de ENDA Jeunesse-Action, n'ont pas les coudées franches pour mener comme elles pourraient l'entendre leur politique. Elles dépendent des bailleurs qui exigent qu'elles suivent une logique bien définie de fonctionnement. Enterrer l'assistanat est un vœu, plutôt une exigence, de ceux qui détiennent les mannes financières.

Par ailleurs, ce problème pourrait trouver un début de solution si l'on abandonne les négociations bipartites jusque là adoptées (O.N.G. - bailleurs, O.N.G. - population, O.N.G. - État) au profit de celles tripartites (O.N.G. - bailleurs et populations) ou même quadripartites (avec la participation de l'État ou les élus locaux). Cette manière de procéder aurait l'avantage d'associer tout le monde dans le choix de la stratégie à promouvoir. En même temps, elle permettrait de garantir une meilleure transparence dans la démarche.

3.8 - ABSENCE D'UNE VÉRITABLE SYNERGIE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ À DAKAR

L'Etat, les élus locaux, les O.N.G., les populations elles-mêmes, ..., se donnent tous pour credo la lutte contre la pauvreté à Dakar. Mais entre ces différentes actions, il manque une véritable synergie. C'est ce qui explique leur faible impact sur les populations et l'amélioration de la qualité de vie de celles-ci.

Ce défaut de coordination est la variable explicative de leur échec malgré l'importance cumulée, mais difficile à quantifier, des ressources financières et énergétiques mises à contribution.

D'un autre côté, mais plus spécifiquement, on peut noter également un déficit de coordination entre les différentes équipes ENDA. A ce propos, un groupe de concertation composé de certains responsables d'entités ENDA sous l'égide du Secrétariat exécutif (SYSPRO, RUP, GRAF, ECOPOP, Energie, PPU) note dans un de leurs procès verbaux de réunion : *"la multiplicité des initiatives et l'insuffisance de coordination que connaît ENDA dans un certain nombre de domaines ont quelque peu brouillé la perception de notre institution à l'extérieur, auprès de certains de nos partenaires et bailleurs de fonds"*.

La conséquence, poursuit notre source, est : *"une cohérence mise à mal et un risque croissant de contradictions et de situations concurrentielles à l'intérieur. Différentes entités de ENDA se sont retrouvées en compétition sur les mêmes champs d'intervention et auprès des mêmes bailleurs de fonds. Cette situation a mis à mal la cohésion globale de l'institution. Et face à cette situation est ressentie une insuffisance de mécanismes de coordination et d'arbitrage"*.

Seulement, le fait que toutes les entités ne sont pas représentées dans ce groupe de concertation, compromet la nécessité de partager le diagnostic de la situation, gage du succès de la réforme à préconiser.

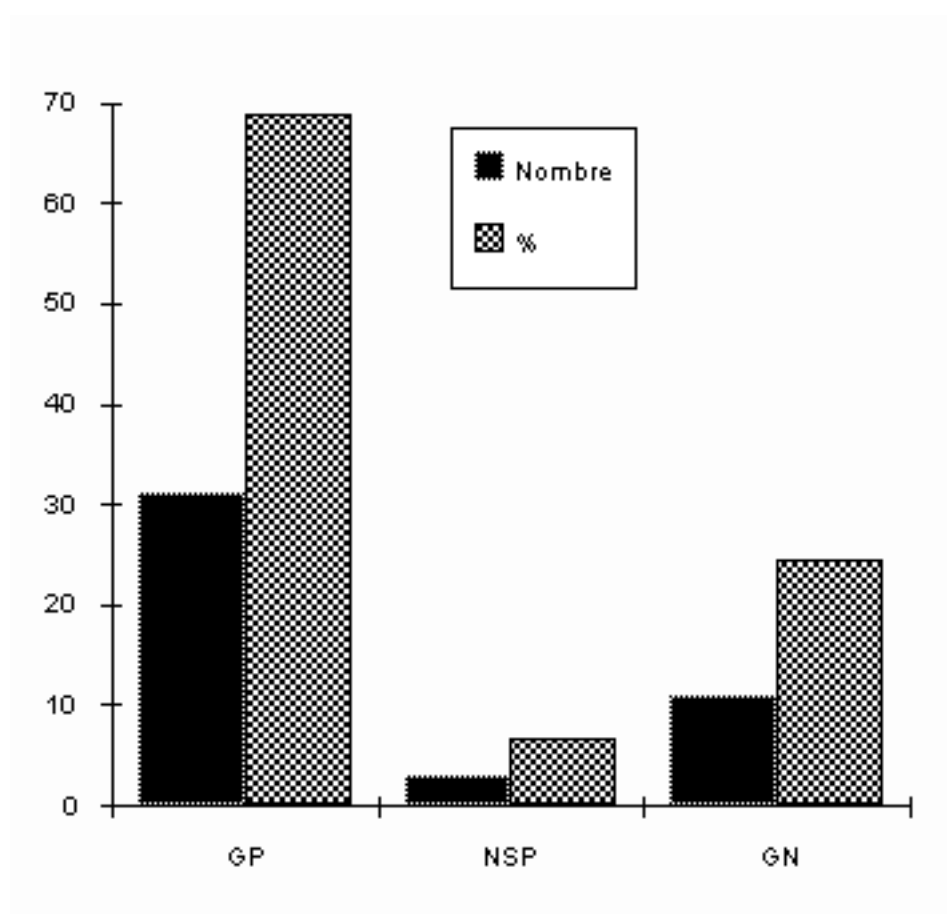
Chapitre IV - L'EQUIPE JEUNESSE - ACTION D'ENDA TIERS MONDE VUE PAR LES ENQUETES

Tableau N°2 : Appréciations de l'action de Enda J.A par les enquêtés.

Appréciations de l'Action de ENDA JA par les enquêtés à la base	Nombre	%
Globalement positive (GP)	31	68,88
Ne Sait pas (NSP)	03	6,,66
Globalement négative (G.N)	11	24,44
Total	45	100

Source : ISSA NDIOR, 2003

Ce tableau est complété par l'histogramme suivant :



L'action de l'équipe est majoritairement saluée par ses partenaires (68,88% de notre échantillon) qui soulignent en même temps la disponibilité et l'engagement de ses animateurs.

K. S., quarante cinq (45) ans, présidente du groupement "**Takkou Fass Diom**" nous raconte l'historique de la collaboration de son groupement avec ENDA Jeunesse - Action :

« On peut dire que c'est ENDA Jeunesse - Action qui est à l'origine de la création de notre G.I.E. Je m'étais présentée il y a trois (03) ans au siège de l'institution dans l'espoir de négocier un prêt d'argent pour m'investir dans le petit commerce. Comme presque toutes les femmes de mon quartier, nous étions sérieusement secouées par les dures réalités socio-économiques du pays : la démission des maris, le chômage des enfants, la montée de la délinquance juvénile, etc. Face à cette situation, les femmes doivent réagir pour contribuer au maintien du foyer.

L'équipe m'avait répondu à l'époque qu'elle ne faisait pas de prêts individuels, mais qu'elle était disposée pour travailler avec un groupe organisé. Cette réaction m'a choqué au départ, cependant elle m'a permis de détecter les richesses de mon pauvre environnement. Nous sommes pauvres mais si nous conjuguons nos énergies et nos forces, nous donnons une bonne réplique à la pauvreté urbaine.

C'est dans cet esprit que notre groupement fut créé par cinquante trois (53) femmes habitant le quartier. Nous avons commencé par la vente de cartes de membre à six cents francs (600 F CFA) et une cotisation mensuelle de mille francs (1.000 F CFA) par personne. Au bout de quatre (04) mois de fonctionnement, nous avons pu recevoir de l'équipe un prêt sans intérêt de trois cent mille francs CFA (300.000 F CFA) payables en cinq (05) mensualités. Cette somme ajoutée à nos économies permettaient au groupement de prêter à son tour de l'argent aux membres avec intérêt (10 % avant et 5 % aujourd'hui).

Pour contraindre les membres à payer à temps, nous avons mis sur pied un système de sanction envers les retardataires ou les mauvais payeurs. Chaque le 10 du mois tous les membres se retrouvent pour verser leur cotisation mensuelle et rembourser avec les intérêts le groupement. C'est à cette condition que l'on peut bénéficier d'un autre prêt.

Cet argent nous permet d'exercer un petit commerce : vente de charbon de bois, de légumes, de couscous, de bouillie de mil, de savons, de tissus, etc.

Aussi, après avoir remboursé à l'équipe, elle nous a accordé un autre prêt toujours sans intérêt d'un montant de cinq cent mille francs CFA (500.000 F CFA) payables également en cinq (05) mensualités.

Aujourd'hui, nous sommes quittes avec ENDA Jeunesse- Action ; et nous avons dans la caisse deux millions deux cents mille francs CFA (2.200.000 F CFA) de fonds propres. Quelque part, nous devons cet essor à l'équipe. Seulement, nous souhaitons aussi l'évolution de notre collaboration avec ENDA Jeunesse-Action.

De petits prêts ne nous suffisent plus quand nous aspirons maintenant à faire de gros investissements : achat pour le groupement d'un moulin, gestion d'un grand poulailler ».

Ce récit recoupe avec les autres issus de nos entretiens avec les autres groupes sociaux partenaires de l'équipe. Ainsi, nous voyons que l'essor de certains partenaires de l'institution est provoqué par sa stratégie du refus de financement aux populations de base. En effet, cette stratégie, en blessant l'orgueil de ces dernières, leur a, pour la plupart, permis d'avoir des réactions positives contre la tendance à la paupérisation des masses urbaines. C'est le cas du groupement féminin "**Takku Fass Diom**". Cependant, pour certains partenaires rencontrés, elle devait être une étape transitoire pour tester les capacités et l'engagement des groupements et associations travaillant à côté de ENDA Jeunesse - Action. Le but de ce test devrait être d'aider plus efficacement les meilleurs en prenant en charge certains de leurs importants projets d'investissement. C'est de cette manière, estiment- ils, que l'on peut stimuler l'esprit d'émulation au sein des populations de base.

De même, ENDA Jeunesse - Action est appréciée pour la qualité de l'encadrement technique et de la formation pédagogique (causeries, cours d'alphabétisation, etc), des aides matérielles (dons de bois pour des ouvrages divers, fournitures de bureau, ...) qu'elle offre à certains partenaires.

Par ailleurs, pour certains de nos interlocuteurs les points faibles de l'équipe peuvent se résumer en :

- "une position figée par rapport à la question de l'argent"
- "un manque de moyens par rapport à sa mission de lutter contre la pauvreté urbaine"
- "un problème de coordination entre les différentes équipes ENDA qui se concurrencent sur le terrain"
- "la standardisation de la formation qui ne prend en compte que les aspects traditionnels comme l'alphabétisation, la couture"
- "un problème d'informations avec la base"
- "une faiblesse de la capacité institutionnelle."

De même, certains enquêtés se demandent si les ONG. ont intérêt à ce que les groupes sociaux ciblés par les programmes, se développent. « *En tout cas, tout porte à croire que les O.N.G. à l'image de ENDA Jeunesse - Action veulent nous maintenir sur les liens de la dépendance pour justifier aussi longtemps leur présence* » (un enquêté dixit). C'est dire qu'il y a également un sentiment de méfiance dans les rapports entre l'institution ENDA Jeunesse - Action et certains de ses partenaires.

Au total, l'équipe est différemment appréciée par ses partenaires. Mais ceux qui la portent dans leur cœur, d'après les révélations de nos enquêtes, sont plus nombreux. Il reste que des efforts doivent être faits par l'institution pour aplanir ce climat de méfiance et de suspicion qui mine le bon développement du partenariat.

Nous pouvons voir que ce problème n'est pas spécifique à l'institution ENDA Jeunesse - Action et prend même ailleurs une ampleur plus importante. C'est ainsi que Momar Coumba DIOP note qu'il faut « *faire disparaître la méfiance qui caractérise les relations entre ONG., les élus locaux, le pouvoir central et le mouvement associatif en vue d'instaurer un véritable partenariat entre ces différents acteurs* ⁵¹ ».

⁵¹ DIOP M. C, *La lutte contre la pauvreté à Dakar : vers une définition d'une politique municipale*, Accra : programme de gestion urbaine, 1996, p.177

CONCLUSION GÉNÉRALE

Il apparaît au terme de cette étude que la capacité organisationnelle et la capacité de répondre aux sollicitations sociales de ses membres, influent positivement ou négativement sur la performance de l'O.N.G.

L'analyse de cette double capacité pour le cas spécifique de ENDA Jeunesse - Action a révélé des forces et des faiblesses d'un système qui cherche à se définir par rapport à la problématique générale du management des O.N.G. et de lutte contre la pauvreté des pays du Sud.

Il est majoritairement admis l'existence de deux (02) types de direction avec leurs avantages et inconvénients.

Le premier type est charismatique, plus commun mais dictatorial tandis que l'autre est un processus collégial de prise de décision. Nous avons vu qu'à ENDA Jeunesse - Action, c'est le second type qui a cours ; l'analyse a cherché à l'apprécier objectivement. C'est ce qui nous permet de dire que les O.N.G. africaines ont besoin de faire la balance entre ces deux (02) et la formation des dirigeants doit mettre l'accent sur cet aspect de la gestion.

Dans le même sillage, Yves RAJAUD dans un article *"Peut-on encore parler de commandement ? ... écrivit : « dans de nombreuses situations, si le chef conserve le pouvoir de la décision, la répartition de celle-ci, sa compréhension et sa mise en œuvre doivent être l'apanage de l'équipe⁵² »*.

Aussi, il a été fortement affirmé lors de nos enquêtes qu'une bonne ambiance de travail, le respect de l'humanité de tout un chacun, la noblesse de la mission suffisent plus que la motivation financière ou salariale pour donner de l'entrain aux personnels des O.N.G. du Tiers Monde.

⁵² RAJAUD. Y, *"Peut-on encore parler de commandement ?"* in *cadreco* N° 65 - Novembre 1982, p. 3-4.

De même, les O.N.G. parce qu'elles sont en parfaite osmose avec les populations pauvres du Sud, constituent des relais importants pour un développement à la base, seul gage d'un développement réel et durable. Mais pour ce faire, elles ont besoin à l'image de l'équipe de Jeunesse - Action de ENDA Tiers Monde, d'être renforcées sur les plans organisationnel, institutionnel et méthodologique.

Rien que cet aspect peut faire l'objet d'une étude spécifique dont les résultats pourraient être bénéfiques à la quête de la valorisation des O.N.G. en Afrique. Ces dernières cherchent leurs voies en essayant de se donner une culture institutionnelle et méthodologique, seulement, elles ne peuvent y arriver seules. Il faut une synergie entre le monde universitaire et celui des O.N.G. pour que ces besoins puissent être pris en charge dans le cadre de recherches de type appliqué.

Par ailleurs, de quelle manière les actions des O.N.G. pourraient être efficaces concernant la lutte contre la paupérisation des masses africaines et du développement du phénomène de la "pauvreté trompeuse"⁵³ que nous constatons en ville ?

Pour E.F. SCHULMACHER ⁵⁴: « *la meilleure aide que l'on puisse apporter est une aide intellectuelle:faire cadeau d'un savoir utile.*».

Dans le cas spécifique de ENDA Jeunesse - Action, ce savoir utile pourrait être la méthodologie de la recherche action participative (R.A.P.). Or dans le contexte de délabrement socio-économique des États du Tiers Monde, l'aide intellectuelle ne se suffit pas à elle-même. Elle a besoin d'être couplée à l'aide matérielle afin de rendre les gens à la fois utiles et indépendants à terme. En effet, si la première version de la démarche d'assistantat a échoué en Afrique, la responsabilisation des populations démunies par rapport à l'autofinancement n'a pas donné les résultats escomptés.

Aujourd'hui, il semble nécessaire de passer à une seconde version de l'assistantat repensé en fonction des objectifs de l'éradication totale de la pauvreté des masses africaines et d'un développement endogène, autocentré et auto-entretenu de l'Afrique en général et du Sénégal en particulier.

⁵³ Nous avons déjà défini ce concept dans le chapitre réservé à l'aperçu sur la pauvreté à Dakar.

⁵⁴ SCHULMACHER E.F. in *small is beautiful*, Ed. Seuil, 1978, cité par GUENEA M. C, *Afrique : les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* Harmattan, Paris, 1986, p.173

Le travail est immense, mais un pari optimiste sur l'homme peut provoquer bien des miracles. Ce travail, pour être efficace et efficient, ne doit-il pas prendre pour socle le dynamisme associatif des quartiers (A.S.C., G.I.E., groupements féminins, associations religieuses, etc).

Nous avons dans le cadre de cette étude, relevé quelques unes des nombreuses initiatives populaires de lutte contre la pauvreté urbaine. Elles montrent qu'au sein des populations de base, il y a les potentiels humain et créatif. Ce qui reste maintenant c'est le potentiel valorisant. A ce niveau, les O.N.G., le pouvoir central et les élus locaux se doivent de contribuer de manière plus décisive à son éclosion.

Pour ce faire, à l'instar de ENDA Jeunesse - Action, ils doivent disposer d'informations démographique, économique et sociale sous forme d'un tableau de bord. Cela leur renseignera sur les besoins des populations et leur fournira des informations pertinentes sur les capacités contributives des ménages et des familles dakarois.

De même, il est indispensable de mettre en place des programmes de formation pour accompagner les projets urbains en vue de développer des activités génératrices de revenus et de favoriser une meilleure gestion du cadre de vie et de la santé communautaire.

S'agissant du premier point, Momar Coumba DIOP note que « *les actions viseront tout d'abord la formation au travail productif des populations sans activités pour les aider à acquérir une qualification technique nécessaire leur permettant d'entreprendre et de conduire des projets productifs durables*⁵⁵ ».

Cette question mérite à elle seule qu'on lui consacre d'autres études. De notre côté, et pour conclure notre propos, nous comptons prendre en charge dans nos recherches futures tous ces aspects soulevés par ce travail mais pas suffisamment traités pour des raisons diverses : la délimitation de notre problématique, la complexité de ces problèmes et surtout notre rôle novice dans la recherche.

⁵⁵ DIOP M. C, *La lutte contre la pauvreté à Dakar : vers une définition d'une politique municipale*, Accra : programme de gestion urbaine, 1996, p.174

BIBLIOGRAPHIE

- 1 - ADEPOJU(A). - *Population, pauvreté, programme d'ajustement structurel et qualité de la vie en Afrique Sub-saharienne.*- Dakar : PHRDA, IDEP, 1996. - 56p. (PHRDA Research paper n°1).

- 2 - ANTOINE (P.), SAVANE (L.). - "*Urbanisation et migration en Afrique noire*", in UEPA, *the Role of migration in African development for the 90 s.* Conference on the Role of migration in African development: Issue and policies for the 90 s. - Nairobi, 24- 28 Février 1990. Commissioned Papers. Dakar, UEPA : 55-81.

- 3 - APED, CODESRIA, ENDA. - "*Chercheurs et ONG contre la pauvreté et pour l'environnement*".- Abidjan Eco-Africa, 1993, 50 p. (Colloque international sur le développement durable en Afrique. Rapport final)

- 4 - ALBOU (P.). - *L'homme au travail : les relations humaines dans l'entreprise.* - Paris, Bordas, 1991, 245 p.

- 5 - BECKER (C), MBODJ (M).- "*Dynamiques régionales au xx siècle*" , in CHARBIT (y) , NDIAYE (S.) "Eds", 1994: 467- 486.

- 6 - BECKER (C), MBODJ(M). - "*Perspectives historiques*" , In CHARBIT (Y.), NDIAYE (S.) "Eds", 1999: 31- 58.

- 7 - BREBANT(B). - *La pauvreté, un destin?* . - Paris : Harmattan, 1984, 179 p.

- 8 - BROWN (L. D), KORTEN (D.C). - "*The Role of voluntary organisations in development. an exploraty concept prepared for the world Bank*" . - Washington, 1988, 33 p mutlipaginé.

- 9 - BUGNICOURT (J.), NDIONE (E.S). - *Pauvreté ambiguë. Enfants et jeunes au Sénégal.* - Dakar : ENDA, 1987, 185 p " Etudes et Recherches 112-113".

- 10 - CROZIER (M.) et FRIEDBERG (E.). - *L'acteur et le système : les contraintes de l'action collective.* - Paris, Seuil, 1977, 436 p.

- 11 - COHEN (A. R.). - *"La gestion des ressources humaines : le facteur R"*, In COLLINS (E.G.C.) et DEVANNA (M.A.) (éds), 1996 pp. 65-109
- 12 - COHEN (A.R.) (Ed). - *MBA Management. Synthèse des meilleurs cours des grandes Business schools.* - Paris : Nouveaux Horizons, 1995. - 470 p.
- 13 – DECRET N° 96 – 103 – *Modifiant le Décret 89- 775 du 30 juin 1989 fixant les modalités d'intervention des Organisations Non Gouvernementales (ONG)*
- 14 - DEVANNA (M.A.). - *"La gestion des ressources humaines : l'atout humain"*, In COLLINS (E.G.C.) et DEVANNA (M.A.), 1996, pp 289-314.
- 15 - DEVANNA (M.A.). - COLLINS (E.G.C.) *Le nouveau MBA. synthèse des meilleurs cours des Business schools américaines.* - Paris : Nouveaux Horizons, 1996, 634 p.
- 16 - DABA (G.). - *"Les ONG : des partenaires dans la mise en oeuvre de la déclaration de Dakar/Ngor et du programme d'action de la conférence internationale sur la population et le développement"* In *Atelier d'experts et d'ONG sur la mise en oeuvre de la déclaration de Dakar/Ngor et du programme d'action de la CIPD.* - Abidjan : 6-9 Juin 1995 : 265-302 (Rapport final).
- 17 - DIAGNE (P.). - *Des systèmes sahéliens de valeurs.* - Dakar, 1985, 50 p.
- 18 - DIOP (M.C.). - *La lutte contre la pauvreté à Dakar : vers une définition d'une politique municipale*, Accra : programme de gestion urbaine, 1996, 195 p.
- 19 - DIOP (M.C.) (Ed.). - *Sénégal. Trajectoire d'un Etat.* - Dakar, CODESRIA, 1992, 504 p.
- 20 - ENDA-EDITIONS, *Construire des citoyens, lutter contre la pauvreté, animer les citoyennetés, agir à tous les niveaux de décision* - Dakar, 1999, Série Etudes et Recherches
- 21 - ENDA GRAF SAHEL. - *Apprentissages et créativité sociale* In "Cahier de la recherche populaire", n°1 Juin 1996, 119 p. Ed. Enda Graf Sahel, Coll. Recherches populaires
- 22 - ENDA TM, PNUD/LIFE. - *Les initiations locales de développement en milieu urbain ouest africain.* Rapport d'activités du programme ILMU/LIFE, Dakar, Mai 1996, 83p.

- 23 - ENDA TM. - *Esquisse diagnostique et stratégie de l'approche : pauvreté et environnement en Afrique* . - Dakar, juillet 1991, 10 p.
- 24 - FRYER (J.). - *L'aide alimentaire ; un marché de dupes*. - Suisse : Edition CETIM, 1981, 91 p.
- 25 - GHILS (P.). - *"Participation des ONG au développement économique et social de l'Afrique"*. - Bruxelles, Colloque UAT, In transnational Associations, 1/1985, 1984, pp. 43-53
- 26 - GERBIER (J). - *Organisation et fonctionnement de l'entreprise* . - Paris Tec & Doc, Lavoisier, 1993, 857 p.
- 27 - GRAWITZ (M.). - *Méthodes des sciences sociales*, 10 ème éd., Paris : Dalloz, 1996, 920 p. (Précis Dalloz).
- 28 - GAYE (M.). - *Villes entrepreneurs : de l'action participative à la gouvernance urbaine*. - Dakar : ENDA Editions, 1996, 175 p. (Etudes et recherches, n°184-185)
- 29 - GRANOTIER (B.). - *La planète des bidonvilles : perspectives de l'explosion urbaine dans le tiers-monde*. - Paris : Seuil 1980, 352 p.
- 30 - GUENEA (M. C), *Afrique : les petits projets de développement sont-ils efficaces ?* Harmattan, Paris, 1986, 230p
- 31 - KORTEN (C. D.). - *"Third generation NGO strategies : a key to people centred development"* vol 15, supplement Oxford : 1987, pp 145-159
- 32 - FERREOL (G.) (Ed.). - *Dictionnaire de sociologie*. - Paris : Colin, 1991, 300p.
- 33 - LE COURRIER, *"Les ONG. Reportage Belize et Malawi"* . - Bruxelles, Juillet, Août 1985 "Bimestriel n° 152"
- 34 - LALOU-KERALY (A.), D'ORFEUIL (H.). - *Le renouveau de l'action non gouvernementale en Afrique au Sud du Sahara*. - Paris : GRET, 1983, 67 p. + annexes.
- 35 - MACE (G.). - *Guide d'élaboration d'un projet de recherche*. - Bruxelles : De Boeck Wesmael, 1991, 119 p.

- 36 - MATALON (B.) et GHIGLIONE (M.). - *Les enquêtes sociologiques. Théories et pratiques.* - Paris : Armand Collin, 1985, 302 p.
- 37 - MINTZBERG (H.). - *Structure et dynamique des organisations.* - Paris : Editions d'organisation, 1982, 434 p.
- 38 - MUCCHIELLI (A.). - *Les méthodes qualitatives.* - Paris : PUF, col. Que sais-je, 2 ème éd., 1994, 125 p.
- 39 - NDIONE (S.E.) "*Dakar, une société en grappe*". - Karthala et Enda Graf Sahel, 1993, 212 p.
- 40 - NDIONE (E.S.). - *Le don et le recours, ressorts de l'économie urbaine.* - Enda Graf Sahel, 1993, 212 p.
- 41 - NOGUEIRA (R.M.). - "*Life cycle and learning In Grassroots development*" vol. 15, supplement OXFORD (G.B.), 1987, pp. 169-177
- 42 - O'DEYE Michèle. -*Les associations en villes africaines : Dakar - Brazzaville.* - Paris : Harmattan, 1985, 125 p. (Villes et entreprises)
- 43 - OLIVIER DE SARDAN (J.P.). - *Anthropologie et développement : essai en socio-anthropologie du changement social.* - Paris : Karthala ; Marseille : APAD, 1995, 221 p. (Hommes et sociétés).
- 44 - OLIVIER DE SARDAN (J.P.), BOIRAL (P.), LANTERI (Y.F.). - *Paysans, experts et chercheurs en Afrique noire*, éd. Karthala, 1985, 224 p.
- 45 - PRADON (M), *No Governmental development organisations from development Aid of development cooperation, in world development, vol 15, supplement Oxford, (GB), 1987, pp.69 – 77.*
- 46 - QUIVY (R.) et CAMPENHOUDT (L.V.). - *Manuel de recherches en sciences sociales.* - Paris : Dunod, 1995, 287 p.
- 47 – RAPPORT SUR L'ETUDE DE L'IMPACT DE L'INTERVENTION DES ONG MEMBRE DU CONGAD (SENEGAL) MAI 2000.

48 – REPERTOIRE DES ONG MEMBRES DU CONGAD EDITION 2004

49 - ROBERT (P.). - *Dictionnaire de la langue française, Le Robert* , 2ème édition entièrement revue et enrichie par Alain REY, Novembre 1990, tome 8.

50 - SCHLEMMER (B.) (Ed.). - *L'enfant exploité : oppression, mise au travail, prolétarianisation.* - Karthala : Orstom, 1996, 522p.

51 – Sénégal (République du), *Document de stratégie de réduction de la pauvreté*, Dakar, Avril 2002, 75p

52 - Sénégal (République du) Ministère de l'Economie et des Finances, Direction de la prévision et de la statistique, *Enquête Sénégalaise Auprès des Ménages*, Mars 1994 – Mai 1995, Dakar, Octobre 1997, 178p

53 – Sénégal (République du) Ministère de l'Economie des Finances et du Plan, Direction de la prévision et de la statistique, *Enquête sur les dépenses des ménages de la capitale EDMC*, Mai 1996 – Juin 1996, Rapport national, Dakar, décembre 1997, 40p.

54 - Sénégal (République du)/Direction de la Prévision et statistique *Enquête démographique et de santé 1992/93. Rapport de synthèse.*, - Dakar, Avril 1994, 23 p.

55 - Sénégal (République du)/ Ministère de l'économie et des Finances (Direction de la Prévision et de la statistique). Commissariat général à l'emploi, *Enquête emploi, sous emploi, chômage en milieu urbain.* - Dakar, Avril-Mai, 1991, 114 p.

56 - Sénégal (République du) / Ministère de l'économie et des Finances (Direction de la prévision et de la statistique) *Enquête sur les priorités.* - Dakar, 1993, 120 p.

57 - Sénégal (République du) / Ministère de l'économie et des Finances (Direction de la prévision et de la statistique : Division des Enquêtes Démographiques et sociales) *Population estimée du Sénégal en 1999, 2000 et 2001*, Dakar, juin 2001 (non paginé).

58 - Sénégal (République du) / Ministère de l'économie et des Finances (Direction de la planification) *"Séminaire sur la définition d'éléments de stratégie de lutte contre la pauvreté"*. - Dakar, Mars 1995, 20 p.

59 - TOURE (E.S.N.). - *Le rôle des ONG dans la recherche : définition, principales caractéristiques et inventaires typologiques*. - Dakar : CRDI, 1988, 26 p.

60 - VERHELST (T.). - *Des racines pour vivre Sud-Nord. Identités culturelles et développement*. - Duculot, 1987, 210 p.

61 - VINCENT (F.), CAMPBELL (P.). - *Renforcer l'autonomie financière des associations et ONG de développement du tiers-monde*. - Genève : IRED, 1989, 159 p. + annexes.

62 - WANGOOLA (P.). - *De la crise africaine : la pleine participation des populations et des ONG indigènes au "redressement" et au développement de l'Afrique*. - Naïrobi : AALAF, 1991, 45 p.

ANNEXES

ANNEXE

ANNEXE N° 1

La liste des associations et groupements interrogés

- 1 - Amicale des Jeunes de Wakhinane de Pikine (AJW/P)
- 2 - Association "Enfance et Paix" des Parcelles assainies
- 3 - Association nationale pour le bien-être de la population (ANBEP) de Yeumbeul
- 4 - Association des Jeunes pour la Rénovation de Fass 3 Thiaroye Gare (AJRF3)
- 5 - ASC Daroulaye de Thiaroye Gare
- 6 - ASC "Fith Mith" de Guédiawaye
- 7 - ASC "Jant bi" de Pikine
- 8 - ASC "Kaani gui" de Thiaroye Gare
- 9 - ASC "Mankoo" de Guédiawaye
- 10 - Collectif des Employées de Maison de HLM Montagne
- 11 - Collectif des Chargeurs de Briquets jetables de Diamaguene
- 12 - Collectif des Femmes de Guédiawaye 2
- 13 - Groupe des Employées de Maison de Médina
- 14 - Groupe de Jeunes Recycleurs de Liberté 6
- 15 - Groupe des Femmes pileuses de Médina
- 16 - Groupement Féminin "Xippi" de Guédiawaye
- 17 - Groupe des Porteurs du Marché de Sandaga
- 18 - Groupe de Vendeurs d'arachides de Colobane
- 19 - GIE "Takou Fass Diom" de Guédiawaye
- 20 - Jeunesse Amicale de Thiaroye (JAT).

ANNEXE N°2

Issa Ndior,

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

**THEME : O.N.G et stratégies de lutte contre la pauvreté à Dakar : cas de ENDA -
Jeunesse - Action (Mémoire de Maîtrise de Sociologie)**

QUESTIONNAIRE ADRESSE AUX MEMBRES DU PERSONNEL DE ENDA - J.A

Fiche d'identification

N° d'identification :

Age : - sexe :
Religion : - confrérie :
Ethnie : - niveau d'instruction : Primaire, secondaire, supérieur
Diplômes obtenus
: _____

Situation matrimoniale : _____

Trajectoire socioprofessionnelle :

Date d'entrée à ENDA - J.A :

Fonction exercée :

A - au moment du recrutement

B - actuellement

Comment vous sentez-vous dans la structure ?

Très à l'aise /_/ A l'aise /_/ Peu à l'aise /_/

Comment se caractérisent vos rapports avec collaborateurs ?

Bon /_/ Assez bon /_/ Pas bon /_/

Comment envisagez-vous la suite de votre carrière dans cette institution ?

ANNEXE N°3

Issa Ndior

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

THEME : O.N.G et stratégies de lutte contre la pauvreté à Dakar : cas de ENDA - Jeunesse - Action (Mémoire de Maîtrise de Sociologie)

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC LE PERSONNEL DE ENDA J.A

I - ORGANISATION ET FONCTIONNEMENT

- 1 - Quel est le statut juridique de ENDA - Jeunesse-Action ?
- 2 - Parlez-nous des objectifs de l'équipe
- 3 - Selon vous, ces objectifs sont-ils atteints ?
Si oui ou si non, argumenter
- 4 - Parlez-nous de l'organigramme de ENDA-Jeunesse-Action
- 5 - Cet organigramme a-t-il été le même depuis la création de l'équipe ?
- 6 - S'il y a eu des modifications, dites nous lesquelles ; et qu'est-ce qui les justifie ?
- 7 - Parlez nous des moyens humains, matériels et financiers de l'équipe
- 8 - Comment jugez-vous ces moyens ?
Très satisfaisants ☐ Satisfaisants Insatisfaisants
- 9 - Parlez nous du dispositif d'accueil et d'intégration de l'équipe :
 - * concernant les nouveaux membres
 - * concernant les partenaires (populations)
 - * les bailleurs
- 10 - Formes de relations au sein de l'équipe
 - * fraternelles
 - * amicales
 - * conflictuelles
 - * neutres
- 11 - Ces relations se prolongent-elles à l'extérieur ?
- 12 - Quel est le système de motivation que l'équipe met en place pour encourager :
 - * ses meilleurs agents

* ses meilleurs partenaires

13 - Quels sont les aspects saillants de la politique sociale de l'équipe ?

14 - Parlez nous de la politique salariale de l'équipe

15 - Relations entre l'équipe de J.A. et ENDA T.M.

16 - Relations entre les différentes équipes ENDA

17 - Qu'est-ce qui vous a plu dans l'équipe ?

18 - Qu'est-ce que vous déplorez ?

19 - Quelle est la méthode d'approche de ENDA Jeunesse-Action envers ses partenaires ? Dites ses points forts et faibles.

II - LA PERFORMANCE

20 - Que signifie pour vous, le concept de performance ?

21 - Par quoi, peut-on mesurer la performance d'une O.N.G. ?

22 - ENDA J.A , selon vous, est-elle performante ?

Si oui, comment ? si non pourquoi ?

III - RELATIONS AVEC LES POPULATIONS BÉNÉFICIAIRES

23 - Point de vue sur vos partenaires

24 - Relations personnelles avec partenaires

25 - Avez-vous rencontré des problèmes avec vos partenaires ?

Si oui, quels sont-ils ? Et comment les avez-vous réglé ?

IV - DIVERS

26 - Liez-vous votre avenir à celui de l'équipe ?

27 - Qu'est-ce qui vous retient encore dans l'équipe ?

ANNEXE N° 4

Issa Ndior

Université Cheikh Anta Diop de Dakar

**THEME : O.N.G et stratégies de lutte contre la pauvreté à Dakar : cas de ENDA -
Jeunesse - Action (Mémoire de Maîtrise de Sociologie)**

GUIDE D'ENTRETIEN AVEC POPULATIONS BÉNÉFICIAIRES OU LES PARTENAIRES DE ENDA J-A

I - Identification du groupe partenaire

- Parlez nous de l'historique de votre groupe
- Parlez nous de son système d'organisation et de son fonctionnement
- Parlez nous de vos problèmes et des solutions à envisager

II - Appréciation par rapport à ENDA J-A

- Présentez nous votre partenaire ENDA - J.A
- Quels sont les axes de votre coopération ?
- Comment jugez-vous les actions de ENDA - J.A ?

// GP // GN // NSP

- Pouvez-vous nous parler des points positifs et négatifs de l'intervention de l'O.N.G. ?

- Perspectives.

ANNEXE N° 5

Tableau 03 : Ambiance dans la structure

Question Réponses	Comment vous sentez-vous dans la structure ?	%
Très à l'aise	02	16,66
A l'aise	10	83,33
Peu à l'aise	00	0
Total	12	100

Tableau 04 : Rapports interpersonnels

Question Réponses	Comment se caractérisent vos rapports avec vos collaborateurs ?	%
Bon	07	58,33
Assez bon	05	41,66
Pas bon	00	0
Total	12	100

Tableau 05 : Approche genre – génération

Genre Génération	Masculin	Féminin	Total	%
- 30 ans	1	1	2	16,67
30 - 45 ans	5	1	6	50
+ 45 ans	2	2	4	33,33
Total	8	4	12	100
Pourcentage	66,66	33,33	100	///

Tableau 06 : Appartenance ethnique

Ethnies	Nombre	%
Wolof	3	25
Toucouleur	3	25
Bambara	1	8,33
Diola	1	8,33
Mancagne	1	8,33
Sérère	1	8,33
Soninké	2	16,66
Total	12	100

Tableau 07 : Les religions d'appartenance

Religions	Nombre	%
Musulmans	9	75
Chrétiens	3	25
Total	12	100

Tableau 08: Les confréries d'appartenance

Confréries	Nombre	%
Mouride	2	16,66
Tidjiane	2	16,66
Khadre	0	0
Layène	1	8,33
Sans	7	58,33
Total	12	100

Tableau 09 : Situation matrimoniale

Situation	Hommes			Femmes		
Matrimoniale	Mariés	Célibat.	Divorcés	Mariés	Célibat.	Divorcés
Effectifs	6	2	0	2	1	1
%	75	25	0	50	25	25
Total effectifs	8			4		
Total %	100			100		

A la lecture des données des tableaux 06, 07, 08, et 09, il y a comme une transposition des réalités sociales et culturelles sénégalaises dans le monde des O.N.G, de ENDA J.A. en particulier.

En effet, nous retrouvons dans notre échantillon les caractéristiques de la société globale :

Le taux de présence féminine dans l'institution est de 33,33% alors que les femmes constituent plus de la moitié de la population sénégalaise. Cela traduit la persistance de l'androcentisme (le fait de prendre l'homme comme centre) malgré le concert de voix féminines pour dénoncer ce fait aux niveaux national et international.

Aussi, les wolofs et les toucouleurs constituent 50% de notre échantillon alors que dans la société globale, selon le RGPH de 1988, ils représentent avec les peuls 66, 9%.

Egalement, les musulmans, largement dominants au niveau national (94% selon le RGPH de 1988), constituent 75% du groupe d'animateurs.

Et si l'on convient avec le sociologue Gurvitch qu'il y a l'influence des cadres sociaux sur la connaissance, on comprend combien ces informations sont importantes pour expliquer les comportements des acteurs. En effet, l'animateur n'est pas désincarné. Il s'exprime selon plusieurs registres : culturel, ethnique, religieux, confrérique,... Il est homme, musulman, mouride, sérère,...

Ainsi, les interférences ethnoculturelles et religieuses dans le champ professionnel est une donnée importante des sociétés sénégalaises. Elles permettent de mieux renseigner sur les positions des uns et des autres.

TABLE DE MATIERES

DEDICACE	1
REMERCIEMENTS	2
SOMMAIRE	4
LISTE DES SIGLES ET ACRONYMES	5
LISTE DES TABLEAUX, GRAPHIQUES ET CARTES	7
INTRODUCTION GENERALE	9
Première Partie : APPROCHE THÉORIQUE ET MÉTHODOLOGIQUE	11
Chapitre I : APPROCHE THÉORIQUE	12
1.1 - PROBLÉMATIQUE ET REVUE CRITIQUE DE LA LITTÉRATURE.....	12
1.2 – OBJET DE LA RECHERCHE	17
1.3 - LES RAISONS DU CHOIX DU SUJET	17
1.4 –LES OBJECTIFS DE LA RECHERCHE.....	18
1.5 – HYPOTHESES.....	19
1.6 - MODELE D’ANALYSE.....	19
1.7 - APPROCHE CONCEPTUELLE.....	21
1.7.1 - Définition des O.N.G.....	21
1.7.2 - Le concept de recherche-action participative (R.A.P.).....	24
1.7.3 - Le concept de socio - organisation.....	25
1.7.4 - Le concept de performance.....	26
1.7.5 - Le concept de stratégie.....	28
1.7.6 - Introduction du concept pauvreté "trompeuse"	29
1.7.6.1 – Définition de la pauvreté.....	29
1.7.6.2 – Caractéristiques de la pauvreté.....	31
1.7.6.3 – Manifestations de la pauvreté.....	31

Chapitre II : APPROCHE METHODOLOGIQUE.....	33
2 – 1 L’observation in situ.....	33
2.1.1. – L’implication contrôlée.....	33
2.1.2 – La capacité d’empathie	34
2.1.3 – L’attention aux formes comportementales et aux contextes.....	34
2.2 – Le déroulement de l’enquête.....	35
2.2.1 – La Phase de la pré - enquête.....	35
2.2.2 – L’enquête proprement dite.....	36
2.2.2.1 – La constitution de l’échantillon.....	36
2.2.2.2 – Le déroulement de l’enquête proprement dite.....	36
2.2.3 – Les outils de l’étude.....	36
2.2.3.1– Les techniques d’investigations.....	38
2.2.3.1.1 - La phase exploratoire.....	38
2.2.3.1.2 – Le questionnaire.....	38
2.2.3.1.3 – Les guides d’entretien.....	38
2. 3 - DIFFICULTÉS RENCONTRÉES.....	39

Deuxième partie : ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'EMERGENCE DES O.N.G DANS LE TIERS MONDE ; ET APERCU SUR LA PAUVRETE A DAKAR.....40

Chapitre I : ANALYSE CONTEXTUELLE DE L'EMERGENCE DES O.N.G.....	41
1.1 - LA CRISE ET LE DECLIN DES ADMINISTRATIONS TRADITIONNELLES DANS LES PAYS DU TIERS-MONDE.....	41
1.2 - L'ÉMERGENCE DES O.N.G.....	42
1.3 - LES SOUTIENS EXTÉRIEURS	43
Chapitre II : APERÇU SUR LA PAUVRETÉ A DAKAR.....	45
2.1 - ANALYSE PAR CAS DE LA PAUVRETÉ A DAKAR.....	45
2.1.1 - Évocation de quelques cas.....	45
2.1.2 - Essai d'analyse de ces cas.....	49
2.2 - ANALYSE STATISTIQUE DE LA PAUVRETÉ À DAKAR.....	50
2.2.1 - Profil démographique à Dakar.....	50
2.2.2 - Analyse socio-économique.....	53

2.3 - QUELQUES INITIATIVES POPULAIRES DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ À DAKAR.....	55
2.3.1 - Une mallette de pauvre qui charme les riches.....	55
2.3.2 - "L'or des ordures : le compost.....	56
2.3.3 -La naissance et l'entretien de vigiles dans les quartiers menacés par l'insécurité.....	57
2.3.4 - Des circuits d'approvisionnement et de distribution du thé et autres denrées entretenues par des G.I.E de jeunes femmes.....	58
2.3.5 - Des femmes se solidarisent pour épargner leurs paniers de ménages des affres de la crise socio-économique.....	58
2.3.6 - Un bouillonnement culturel dans les quartiers avec des retombées économiques intéressantes.....	59

Troisième partie : REGARD SOCIO-ORGANISATIONNEL DE L'EXPÉRIENCE DE ENDA JEUNESSE-ACTION.....60

Chapitre I : PRÉSENTATION DE L'INSTITUTION.....61

1.1 - ENDA TIERS-MONDE.....	61
1.1.1 - Signification du logo.....	61
1.1.2 - Situation géographique.....	62
1.1.3 – Historique.....	62
1.1.4 - Mission et objectifs.....	62
1.1.5 – Organisation.....	63
1.1.6 - Les moyens.....	65
1.1.6.1 - Le personnel.....	66
1.1.6.2 - Les ressources financières.....	66
1.1.7 – Activités.....	67
1.2 - L'EQUIPE JEUNESSE-ACTION D'ENDA TIERS MONDE.....	67
1.2.1 - Les objectifs institutionnels de ENDA Jeunesse-Action.....	69
1.2.2 - L'approche.....	70
1.2.3 – Activités.....	70
1.2.4 - Amis et partenaires.....	71
1.2.5 - Moyens mis en œuvre.....	71
1.2.5.1 - Moyens humains.....	71
1.2.5.2 - Moyens logistiques.....	72
1.2.5.3 - Moyens financiers.....	72
1.2.6 - L'organigramme.....	73

1.2.7 – Le programme régional Calao ».....	75
1.2.7.1 – Mandat et thématique.....	75
1.2.7.2 – Objectifs.....	75
1.2.7.2.1 – Actions entreprises.....	76
1.2.7.2.2 – Partenaires.....	76
Chapitre II : ÉLÉMENTS EXPLICATIFS DE LA PERFORMANCE.....	78
2.1 - UNE ORGANISATION SOUPLE ET FLEXIBLE.....	78
2.2 – AMBIANCE DANS LA STRUCTURE ET RAPPORTS INTERPERSONNELS.....	79
2.3 – APPROCHE GENRE / GENERATION.....	80
2.4 - LE DÉVELOPPEMENT DE L'ESPRIT DÉMOCRATIQUE.....	81
2.5 - UNE FORMATION PERMANENTE.....	81
2.6 - UNE PASSION DU MÉTIER QUI INDUIT UN DON DE SOI.....	81
2.7 - UN SYSTEME DE PARTENARIAT AVEC LES GROUPES SOCIAUX BASE SUR LE RESPECT ET LA CONFIANCE MUTUELS.....	81
2.8 - UNE POLITIQUE UNITAIRE ENVERS SES PARTENAIRES.....	82
2.9 - UNE PROPENSION À REVOIR LES CONCEPTS DE TRAVAIL DU MONDE DES O.N.G.....	82
2.10 - DES ANIMATEURS QUI ONT UNE CERTAINE PRATIQUE DES MILIEUX SOCIAUX CIBLES.....	82
2.11 - UNE PERMEABILITE FACE À LA CONTRADICTION.....	82
2.12 - UNE CAPACITE A REPONDRE POSITIVEMENT AUX SOLLICITATIONS SOCIALES DU PERSONNEL.....	83
2.12.1 - L'arbre de Noël pour le personnel.....	83
2.12.2 - L'existence d'une tontine.....	83
2.12.3 - L'existence d'une caisse de solidarité.....	83
2.12.4 - Prise en charge médicale.....	84
2.12.5 - L'existence d'un fonds social.....	84
Chapitre III - LES OBSTACLES ET LES LIMITES.....	85
3.1 - L'INDIVIDU ETOUFFE.....	85
3.2 - AUTORITE DILUEE DANS LE GROUPE.....	85
3.3 - UNE CONFIANCE EXCESSIVE À LA MÉTHODOLOGIE DE RÉFÉRENCE : LA R.A.P.....	85

3.4 - INSUFFISANCE DE L'EFFECTIF PAR RAPPORT AUX NOMBREUSES SOLLICITATIONS.....	86
3.5 - UNE FAIBLESSE DE LA CAPITALISATION.....	86
3.6 - ABSENCE DE PERSPECTIVES TANGIBLES POUR LE PERSONNEL.....	87
3.7 - UNE EXIGUÏTÉ DES MOYENS ET UNE DÉPENDANCE FINANCIÈRE VIS À VIS DES BAILLEURS.....	88
3.8 - ABSENCE D'UNE VÉRITABLE SYNERGIE DE LUTTE CONTRE LA PAUVRETÉ À DAKAR.....	89
 Chapitre IV - L'ÉQUIPE JEUNESSE-ACTION D'ENDA TIERS-MONDE VUE PAR LES ENQUÊTES.....	91
 CONCLUSION GÉNÉRALE.....	95
 BIBLIOGRAPHIE.....	98
 ANNEXE.....	104

RESUME DU MEMOIRE

Dans quelle mesure, la capacité socio-organisationnelle influe positivement ou négativement sur la performance d'une ONG comme Enda Jeunesse-Action dans ses stratégies de lutte contre la pauvreté ?

Il est majoritairement admis l'existence de deux types de directions avec leurs avantages et inconvénients. Le premier est charismatique, dictatorial tandis que l'autre est un processus collégial de prise de décision. C'est ce second qui a cours à Enda Jeunesse-Action. L'analyse a cherché à l'apprécier objectivement. C'est ce qui nous a permis de dire que les ONG africaines ont besoin de faire la balance entre ces deux et la formation des dirigeants doit mettre l'accent sur cet aspect de la gestion.

Aussi, a-t-il été fortement affirmé qu'une bonne ambiance de travail, le respect de l'humanité de tout un chacun, la noblesse de la mission suffisent plus que la motivation financière ou salariale pour donner de l'entrain aux personnels des ONG de façon générale, et de Enda Jeunesse-Action en particulier.

De même, les ONG, parce qu'elles sont en parfaite osmose avec les populations, constituent des relais importants pour un développement à la base, seul gage d'un développement réel et durable. Mais pour ce faire, elles ont besoin, à l'image de l'équipe Jeunesse-Action d'Enda Tiers monde, d'être renforcées sur les plans organisationnel, institutionnel et méthodologique.