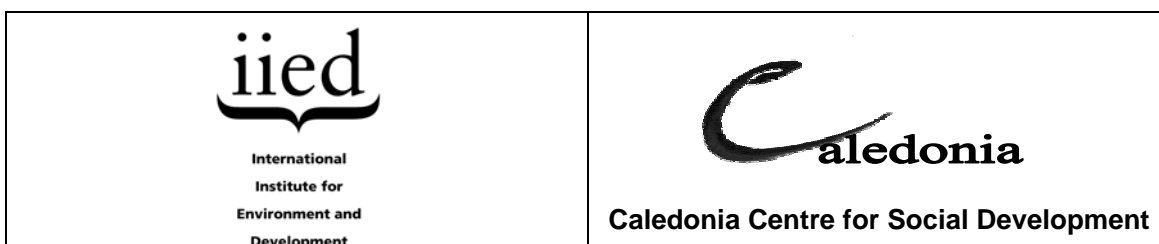




Mécanismes pour s'organiser : *les plus propices aux pauvres*

Mars 2005



Graham Boyd (boyd@caledonia.org.uk) de Caledonia www.caledonia.org.uk a préparé cet outil, en partenariat avec Duncan Macqueen (duncan.macqueen@iied.org) de l'Institut international pour l'environnement et le développement (IIED). L'outil s'inspire directement d'un rapport rédigé par Boyd (2005).

Nous sommes gré au soutien du ministère néerlandais des Affaires étrangères (DGIS) et au ministère fédéral allemand de la Coopération économique (BMZ) qui ont financé l'élaboration de ces outils, ainsi qu'au secrétariat d'état à la Coopération du Royaume-Uni (DFID) qui a apporté les capitaux de démarrage. Pour obtenir un complément d'information sur les *Outils moteurs*, veuillez consulter www.policy-powertools.org

Résumé

Cet outil cherche à affiner l'appréciation des moyens qui permettent aux pauvres et aux groupes marginalisés de confronter les forces qui brident leur auto-développement par le biais de la création de leurs propres organisations économiques démocratiques. C'est par cette approche d'autogestion que les pauvres peuvent véritablement obtenir le pouvoir de contrôler leurs actifs, promouvoir la démocratie économique et conserver les excédents économiques. L'outil décrit par le menu différentes structures – *association, fiducie, société en nom collectif, société de capitaux ou coopérative* – qui peuvent être utilisées pour atteindre ces objectifs. Deux tableaux fournissent des détails sur les caractéristiques clés de chacune d'entre elles : constitution légale, instruments directeurs, propriété, réglementation, contrôle des actifs et contrôles financiers, assemblées, structures de gestion et procédures de liquidation. Il est prodigué des conseils concernant les formes juridiques éventuelles les plus appropriées pour veiller à ce que les entreprises nées de l'initiative des pauvres restent contrôlées par eux afin de servir aux mieux leurs intérêts.

Qu'est-ce que l'outil "Mécanismes pour s'organiser" ?

Mécanismes pour s'organiser est un outil qui aidera les groupes marginalisés à créer leurs propres organisations économiques démocratiques. Son but est d'aider ces groupes à identifier les différents types d'organisations formelles et informelles qui servent au mieux leurs intérêt socio-économiques.

Il peut s'avérer extrêmement difficile de s'y retrouver dans le jargon conceptuel, politique et juridique de type *personne morale, organisation privée, petites et moyennes entreprises (PME), développement économique local ou organisation communautaire*. Il est bon de disposer de quelques points de repères afin d'orienter le lecteur. Nous en proposons quatre :

- Cet outil est conçu pour accompagner et promouvoir **des mécanismes organisationnels collectifs et démocratiques** – le terme organisation étant défini comme : *un groupe, une association, une société, une coopérative, un syndicat, une fédération, une institution, un organisme, une entreprise, etc.*
- L'outil est axé sur des approches qui **s'appuient sur un modèle commercial ou d'entreprise** afin de piloter leurs buts et objectifs. En d'autres termes, *une organisation qui se livre à une forme quelconque de commerce en échange d'un paiement*. Ceci peut inclure ou non un élément de profit.
- L'outil décortique la notion de commerce en une **variété de catégories d'entreprises différentes** : *entreprise contrôlée par les investisseurs ; entreprise contrôlée par l'Etat ; entreprise familiale ; et entreprise contrôlée par ses membres, mais*
- Cet outil se concentre avant tout sur **les formes de PME contrôlées par leurs membres**.

L'outil comprend un ensemble de quatre sections ou étapes analytiques qui pourraient servir de base à une discussion de groupe et à un apprentissage :

- 1ère PARTIE : les raisons d'agir ensemble
- 2ème PARTIE : les différentes façons de détenir et de contrôler des organisations commerciales

- 3ème PARTIE : présentation des différentes formes d'organisations contrôlées par leurs membres
- 4ème PARTIE : comment choisir entre les différentes options.

En fin de dossier, cet outil comprend deux tableaux utiles qui résument les caractéristiques clés des différents mécanismes organisationnels – constitution légale, instruments directeurs, propriété, réglementation, contrôle des actifs et contrôles financiers, assemblées, structures de gestion et procédures de liquidation. Il est prodigué des conseils concernant les formes juridiques éventuelles les plus appropriées pour veiller à ce que les entreprises nées de l'initiative des pauvres restent contrôlées par eux afin de servir aux mieux leurs intérêts.

Avant de commencer, il convient de souligner que ce sont des concepts juridiques et organisationnels anglais qui sont à la base de cet outil. Ceci tient au fait que, dans maintes parties du monde, les administrations coloniales britanniques adoptaient bien souvent la législation de leur *mère patrie* comme base législative des anciennes colonies. Dans d'autres territoires où l'influence coloniale était exercée par d'autres puissances européennes, des structures juridiques et une société civile analogues mais toutefois différentes dominant. Par conséquent, pour bon nombre de pays en développement, ce legs juridique constitue souvent les rouages qui sous-tendent les lois, réglementations et modalités organisationnelles actuelles. En revanche, dans les anciens pays soviétiques où la propriété, le droit contractuel et des marchés fonctionnels sont souvent en phase de développement, des structures juridiques plus modernes émergent alors que dans les sociétés islamiques, ce sont des structures juridiques, des codes et des modalités guidés par la religion qui prédominent.

Pourquoi les groupes marginalisés ont-ils besoin de "mécanismes pour s'organiser" ?

Jusqu'à récemment, la rhétorique dominante du développement mondial prônait le *néo-libéralisme* (mercantilisme d'entreprise et marchés libres légèrement réglementés). Ceci a maintenant évolué vers une nouvelle approche qui favorise des stratégies nationales propres à chaque pays. De telles stratégies sont généralement axées sur la réduction de la pauvreté conjuguée à la croissance économique. Ce nouvel âge des *Stratégies de réduction de la pauvreté* (SRP) a fait que la notion de croissance des économies nationales est de plus en plus souvent promue par le secteur des petites et moyennes entreprises (PME). (Stiglitz, 2002). Or il est permis de craindre que le type d'organisations d'entreprise mis en avant ne soit pas nécessairement le mieux placé pour servir les intérêts des pauvres.

Dans nombre de pays en développement, la pauvreté est avant tout un phénomène rural. En cherchant à créer des emplois et à générer des revenus plus élevés pour les ménages pauvres en zone rurale, bon nombre de SRP considèrent les PME comme un moyen privilégié d'établir différentes formes d'entreprises basées sur les ressources naturelles et la fabrication disséminées en zone rurale. Une partie de l'attrait des PME pour les gouvernements et les décideurs réside dans le fait qu'elles sont jugées plus faciles à mettre sur pied car les conditions requises en termes de capitaux, de technologie et de capacités de gestion sont considérées comme moins draconiennes que dans le cas des grosses entreprises.

D'autres, comme l'OIT et ses partenaires sociaux (Etats membres, associations d'employeurs et syndicats) considèrent les PME comme étant particulièrement bien placées pour créer et préserver des emplois de qualité et pour offrir un potentiel de création d'emplois pour les femmes et les groupes désavantagés (OIT-R189, 1998).

Il n'existe pas de définition d'une PME qui soit universellement reconnue. Différents pays adoptent différents critères de taille en fonction de leur niveau de développement. Les jalons les plus communément utilisés sont le nombre total d'employés, le total des investissements et le chiffre d'affaires annuel (Strathclyde, 2005). Par conséquent, ce concept englobe un très vaste éventail de modèles d'entreprises, aussi bien au niveau des Etats membres qu'au niveau mondial : *entreprise contrôlée par les investisseurs ; entreprise contrôlée par l'Etat ; entreprise familiale et entreprise contrôlée par ses membres*. En outre, dans bon nombre de pays en développement, le terme "micro" sert à décrire les entreprises de très petite taille ne comptant que quelques employés seulement (1 à 4), dont la majorité sont souvent des membres de la famille et qui se livrent à des activités de survie. La majorité des micro-entreprises dans les pays du Sud fonctionnent au sein d'une économie informelle très présente et en pleine expansion (WCSDG, 2004).

Si elle est utile à des fins de comparaisons mondiales, pour l'établissement de statistiques nationales, l'analyse de la croissance et de la chaîne d'approvisionnement et la catégorisation des entreprises pour un meilleur ciblage politique, la définition des PME ne fait pas grand-chose pour élucider à qui appartient l'entreprise et qui la contrôle. De ce fait, on arrive à une politique de développement "officielle" qui est faussée, tant explicitement qu'implicitement, en faveur de la promotion des entreprises familiales et des entreprises contrôlées par les investisseurs comme modèle prédominant de propriété commerciale.

Pourtant ces modèles d'entreprises contrôlées par les investisseurs n'optimisent pas toujours l'auto-développement des groupes marginalisés ou la rétention de l'excédent économique généré par l'entreprise. De ce fait, un outil qui permet aux groupes marginalisés de comprendre quelles sont les options organisationnelles en présence pour la création de PME – et de choisir entre ces options – est une contribution cruciale aux efforts de réduction de la pauvreté.

Quels sont les différentes étapes de l'outil "Mécanismes pour s'organiser" ?

Au lieu de prescrire différentes étapes à l'image d'une "recette", cet outil met en valeur quatre phases analytiques ou "sections" qui servent de base aux groupes pour améliorer leurs connaissances des options qui leur sont offertes. Ces sections constituent une suite logique. A la fin de ces sections, il y a deux tableaux qui facilitent le processus de prise de décision concernant les types d'organisation qui devraient servir au mieux les besoins du groupe.

1ère PARTIE – Les raisons d'agir ensemble

Cette section examine des processus de développement de bas en haut qui sont axés sur des actions autogérées des pauvres. Elle décrit brièvement où se trouvent les pauvres, la gamme d'actions potentielles d'auto-développement qui peuvent être entreprises et dans quelle mesure le droit d'association des pauvres est respecté et protégé. Il est défini des facteurs critiques pour la promotion d'un développement propice aux pauvres – *auto-développement des personnes ; participation ; et pouvoir compensateur*. Cet examen débouche sur une analyse des principales caractéristiques sur lesquelles se base la création d'organisations propices aux pauvres.

Le potentiel pour des actions autogérées par les pauvres

Dans le secteur du développement, le concept de communauté "*locale*" varie énormément. Pour la majeure partie de la population mondiale, la communauté locale veut dire des *villages* (bien souvent isolés, reculés et écologiquement fragiles) et les *bidonvilles urbains*. Dans de telles situations, il existe généralement un lien direct entre le lieu où les gens

habitent et le lieu où ils travaillent (De Soto, 2000). Les communautés rurales subsistent le plus souvent grâce à des activités basées sur les ressources naturelles – agriculture, foresterie, pêche, pastoralisme et chasse-cueillette, alors que les communautés urbaines plus pauvres dépendent le plus souvent de diverses activités issues de l'économie informelle. Nombre de ces communautés sont confrontées à une pauvreté endémique et, hormis par voie d'émigration, pour mettre un terme et renverser la pauvreté, il faut préserver et améliorer la base économique locale et augmenter la disponibilité des services sociaux de première nécessité (WCSDG, 2004)

Dans bon nombre de communautés, les initiatives autogérées par les pauvres sous forme d'organisations à composition formelle ou informelle, mise en commun des ressources, réciprocité et action collective constituent souvent le développement local. Les activités entreprises par ces *organisations de pauvres* peuvent varier beaucoup suivant la nature du contexte socio-économique dans lequel elles interviennent, les intérêts spécifiques que tel ou tel groupe cherche à poursuivre, ses antécédents et sa cohésion, et le niveau de conscience collective et d'appréciation qu'elles renferment. En gros, Tilakaratna (1991) classent les activités potentielles que les organisations poursuivent en 4 catégories distinctes¹ : *actions de défense* ; *actions d'affirmation* ; *actions constructives* et *actions de transformation*.

Actions de défense – Elles visent à protéger les sources, méthodes et conditions de vie existantes contre les risques d'érosion ou d'empiètement par les actions d'autres groupes d'intérêt ou du gouvernement. Elles représentent des actions collectives amorcées par les pauvres pour empêcher la détérioration de leur mode de vie coutumier et peuvent découler d'une proposition de projet, d'un changement de politique ou d'une autre intervention externe. A titre d'exemples, on peut citer les délocalisations et les déplacements de personnes et la perte de leurs moyens de subsistance traditionnels du fait de l'appropriation de terres ou de l'exclusion des forêts, des pâturages ou des pêcheries suite à l'expropriation par l'Etat au profit d'une entreprise publique ou privée. On peut également citer les expulsions officielles dues à la définition de zones de conservation ou la perte de terres traditionnellement exploitées en faveur d'entreprises commerciales agroalimentaires et les risques sanitaires qui peuvent découler des activités extractives et autres formes de pollution industrielle.

Les actions menées par des groupes structurés peuvent revêtir différentes formes, qu'il s'agisse de campagnes de protestation, de représentations auprès des autorités compétentes, de la soumission de contre-propositions de projet, de négociations en vue d'obtenir une aide ou une exonération quelconque ou d'un recours à une procédure judiciaire.

Si des groupes structurés estiment que les options d'actions possibles sont limitées, ils peuvent, dans certains cas, avoir recours à la violence comme moyen de résistance. Dans de telles circonstances, il est rare que la violence soit gratuite et elle a généralement un objectif particulier. L'*agression défensive* peut se présenter sous différentes formes mais le plus souvent, il s'agit d'émeutes, de sabotage de biens publics ou privés ou de grèves des loyers.

¹ Il existe toute une variété de façons de classer les diverses actions que peuvent mener les organisations. Un arrangement analogue mais toutefois différent pour les PME est décrit par Macqueen dans *Associations of Small and Medium Forest Enterprise*, IIED, 2004. Ces catégories dominantes sont : *Façonner les droits & responsabilités* ; *Coordonner les intrants et les produits du marché* ; *Partager les informations & la main-d'œuvre* ; *Partager les coûts de recherche & développement* ; *Développer des normes de qualité et la mise à niveau des compétences et Planification stratégique*.

Actions d'affirmation – Elles interviennent lorsque les pauvres exercent leurs droits économiques et sociaux dans le cadre de la législation, des politiques et programmes gouvernementaux et de ce qu'ils estiment collectivement être leurs droits légitimes.

L'expérience montre que la législation gouvernementale qui entendait profiter aux pauvres (par ex. avec les droits des métayers et des fermiers, la redistribution des terres et de l'eau, etc.) n'atteint pas toujours les pauvres à moins que ces derniers ne soient organisés et capables d'agir comme groupe de pression pour faire valoir leurs droits. Il en va de même pour les politiques, programmes et projets gouvernementaux à l'intention des pauvres. L'établissement de systèmes de prestation de services, par exemple dans le secteur de la santé, de l'enseignement, de l'eau, de la vulgarisation agricole, etc. ne garantit pas pour autant que les bénéficiaires escomptés reçoivent effectivement les services. Les pauvres ont besoin de s'organiser pour revendiquer et faire valoir leurs droits.

L'action d'affirmation présente une autre dimension, à savoir l'affirmation vis-à-vis d'intérêts privés de type commerçants-prêteurs qui tentent d'exploiter les pauvres par le biais d'un processus d'échange inégal ou injuste (par ex. des taux d'intérêt prohibitifs pour l'octroi de crédit ou les bas prix des produits et les prix élevés des intrants utilisés par les producteurs pauvres). Immanquablement, cela débouchera sur un asservissement économique, ce qui crée un cercle vicieux de pauvreté perpétuelle.

Dans un tel contexte, une activité importante pour les pauvres structurés sera d'amorcer une action afin de recouvrer l'excédent économique qu'ils perdent en guise de moyen primordial de consolider leur base de ressource. L'action collective pour optimiser leur pouvoir de négociation vis-à-vis des intérêts mercantiles ou leur découplage de ces intérêts et le lancement d'une forme quelconque d'approche coopérative auto-structurée en matière de modalités de crédit et de commercialisation devient une stratégie importante qui vise à affirmer leur droit aux excédents économiques. De cette façon, l'organisation permet aux pauvres d'exercer un certain degré de contre-pouvoir vis-à-vis des puissants (politiciens, bureaucrates et intérêts commerciaux privés) de la société.

Actions constructives – Elles font référence aux initiatives d'entraide par des groupes de pauvres qui utilisent avant tout leurs propres ressources. Au lieu d'attendre que le gouvernement se penche sur leurs besoins, les groupes structurés amorcent des actions afin de satisfaire leur besoin de services en mobilisant leurs propres ressources, parfois avec une aide extérieure. Les activités générées par le biais d'un tel processus peuvent revêtir toute une variété de formats, entre autres :

- *chantiers d'infrastructures* – routes d'accès, simples travaux d'irrigation, petits barrages, bâtiments scolaires et structures physiques analogues ;
- *projets économiques* – entrepôts de biens de consommation, régimes collectifs de moisson et de commercialisation, culture de nouvelles récoltes ou élevage de nouvelles espèces, et diversification de l'activité économique par la mise en place de micro-industries ;
- *activités de développement social* – construction et gestion d'un système communautaire d'approvisionnement en eau, réfection des logements, programmes d'hygiène et de santé, assistance aux orphelins du sida, centres pré-scolaires et communautaires ; et
- *activités culturelles et autres* – festivals, théâtre, sports et activités religieuses.

De cette façon, les organisations font office de moteur pour mobiliser les ressources de la communauté afin de satisfaire une grande variété de besoins locaux.

Actions de transformation – il s'agit d'initiatives innovantes et créatives par les groupes de pauvres structurés témoignant d'un degré relativement élevé de cohésion et de conscience sociales. De tels groupes explorent et font des expériences avec des styles de développement qui se démarquent des processus de développement classiques. Il peut s'agir de méthodes qui sont écologiquement viables et plus appropriées pour la population concernée, telles que la résolution des problèmes d'appropriation et d'approvisionnement par la mise en commun des ressources² – forêts, pâturages, champs de pêche, gestion de l'eau, etc. ; l'agriculture biologique, les initiatives de commerce équitable, d'énergie renouvelable, la protection de l'environnement et les pratiques autochtones en matière de soins de santé constituent quelques exemples. La mise au point de formes et de méthodes organisationnelles novatrices d'action collective, de nature démocratique et participative et la prévention de formes élitistes de gouvernance au sein des organisations constituent une autre caractéristique des actions de transformation.

La gamme d'actions décrites plus haut peut souvent être amorcée par les organisations de pauvres. Pourtant, ce ne sont pas tant les ressources qui manquent que le catalyseur qui incite les communautés à s'organiser pour obtenir un accès aux ressources et les utiliser de manière efficace à leur profit. La prochaine section se penche sur deux facteurs primordiaux de ce processus de soutien catalytique, à savoir :

- le droit de libre association des pauvres sans crainte de répression ; et
- le processus par le biais duquel les pauvres sont incités à s'organiser.

Le droit de libre association des pauvres sans crainte de répression

Si le droit d'association des travailleurs dans le secteur structuré (industrie, commerce, secteur public et plantations, etc.) existe dans la plupart des pays grâce à la législation gouvernant les syndicats, les travailleurs des zones rurales et du secteur informel urbain qui sont le plus souvent à leur compte ou sans travail fixe échappent à la portée d'une telle législation du travail. Le droit industriel et du travail essentiellement axé sur les relations employeur-employé n'a guère de pertinence pour la majorité des pauvres qui sont à leur compte (agriculteurs, pêcheurs, éleveurs pastoraux, sylviculteurs, artisans, vendeurs de rue, etc.) ou travailleurs occasionnels sans emploi fixe qui, bien souvent, n'ont pas d'employeur attitré (Stiefel & Wolfe 1994).

Pour combler ces lacunes du droit de libre association et de négociation collective, des institutions comme les Nations Unies ont cherché à se pencher sur les questions auxquelles sont confrontés différents groupes marginalisés. L'Organisation internationale du travail (OIT) a récemment cherché à formuler des principes directeurs universels sur les droits des travailleurs indépendants. A cette fin, son organe délibérant a adopté deux Conventions internationales :

- **Convention et recommandation sur les organisations de travailleurs ruraux de 1975** ;
et
- **Convention concernant les peuples indigènes et tribaux de 1989**

² Dans la littérature sur les ressources collectives, le terme *appropriation* s'applique au processus qui consiste à soustraire des unités de ressource d'un système collectif alors que le terme d'approvisionnement fait référence aux mesures prises pour garantir la pérennité du système collectif (Ostrom, 1990, pp.30-31).

Ces documents énoncent le raisonnement et les principes directeurs pour permettre aux Etats membres de formuler une législation nationale appropriée. Dans la Convention sur les organisations de travailleurs ruraux, le terme travailleurs ruraux est défini ainsi :

“toutes personnes exerçant, dans les régions rurales, une occupation agricole, artisanale ou autre, assimilée ou connexe, qu’il s’agisse de salariés ou de personnes travaillant à leur propre compte, par exemple les fermiers, métayers ou petits propriétaires exploitants dont la principale source de revenu est l’agriculture et qui travaillent la terre eux-mêmes avec la seule aide de leur famille ou en recourant à des tiers à titre purement occasionnel.”(OIT-C141, 1975)

Les définitions utilisées dans la Convention concernant les peuples indigènes et tribaux sont les suivantes :

“Peuples dans les pays indépendants qui sont considérés comme indigènes du fait qu’ils descendent des populations qui habitaient le pays, ou une région géographique à laquelle appartient le pays, à l’époque de la conquête ou de la colonisation ou de l’établissement des frontières actuelles de l’Etat, et qui, quel que soit leur statut juridique, conservent leurs institutions sociales, économiques, culturelles et politiques propres ou certaines d’entre elles.”

“Peuples tribaux dans les pays indépendants qui se distinguent des autres secteurs de la communauté nationale par leurs conditions sociales, culturelles et économiques et qui sont régis totalement ou partiellement par des coutumes ou des traditions qui leur sont propres ou par une législation spéciale.” (OIT-C169, 1989)

Toutefois, malgré ces initiatives économiques démocratiques et certaines autres, les travailleurs pauvres et marginalisés des quatre coins du monde continuent d’endurer différentes formes de répression et le déni de leurs droits.

Les rapports sur les droits de l’homme soulignent périodiquement des abus y compris le refus de liberté d’association aux pauvres et aux groupes marginalisés (par ex. attaques par des groupes rebelles armés sur les colons et les ouvriers agricoles au Brésil, aux Philippines et au Zimbabwe ; exclusion des peuples tribaux aux postes de la fonction publique, par ex. les Bushmen San au Botswana, les Ba’twa en République démocratique du Congo, les aborigènes en Australie et les Karen au Myanmar ; évictions des bidonvilles au Kenya, en Inde et en Corée du Sud ; délocalisations forcées pour cause de barrages en Inde et en Chine, parmi tant d’autres).

A l’heure actuelle, l’une des méthodes primordiales à la disposition des pauvres pour s’organiser dans l’arène économique et jouir d’un statut juridique consiste à créer des organisations contrôlées par les membres en vertu de la Loi sur les coopératives. Les préoccupations récentes à l’échelle mondiale liées à la pauvreté, la sécurité de l’emploi, les prises de bénéfice et la privatisation des services de base ont suscité un regain d’intérêt envers le modèle d’entreprise démocratique que proposent les coopératives.

En 2002, l’OIT a adopté une nouvelle Recommandation qui encourage les Etats membres à ausculter et à réviser leur législation sur les coopératives. La Recommandation, outre le fait qu’elle incite les Etats à réformer leur législation et leurs politiques sur les coopératives à l’image de la *Déclaration sur l’identité coopérative internationale* de l’ACI (Alliance coopérative internationale), cherche à affranchir les mouvements coopératifs nationaux et leurs associations constituantes de toute forme d’ingérence et de contrôle étatique, politique ou autre. Les institutions gouvernementales impliquées dans les travaux coopératifs sont désormais incitées à habiliter, à réglementer et à définir des politiques en laissant la gestion des coopératives et de leurs opérations à leurs membres (OIT-R193, 2002 ; Smith, 2004). A

ce jour, 15 pays en développement ont d'ores et déjà révisé leur législation ou sont en passe de le faire (Bibby & Shaw, 2005).

Outre la législation, les politiques et pratiques gouvernementales jouent un rôle pivot pour déterminer la marge de manœuvre laissée aux pauvres pour créer leurs propres organisations indépendantes. La principale préoccupation est de savoir s'il existe la volonté politique de permettre la libre association des pauvres.

Les organisations de pauvres se traduisent par une diffusion du pouvoir. En outre, les peuples structurés agissent comme groupes de pression sur le système politique et administratif (Chomsky, 1999). Dans nombre de pays, les politiciens ne verront sans doute pas d'un bon œil l'érosion de leur pouvoir. Ils préfèrent traiter avec les pauvres par le biais de leurs agents politiques locaux et des services de vulgarisation, par l'intermédiaire d'organisations communautaires ayant pour dirigeants l'élite locale telle que les autorités coutumières (assemblée villageoise) ou par le truchement de partenariats société-communauté au sein desquels les intérêts commerciaux déterminent les règles d'engagement. Ainsi, ils ne souhaiteront peut-être pas favoriser une libre association sur laquelle ils n'exercent pas de contrôle. Les pratiques varient beaucoup, certains politiciens locaux étant désireux de laisser les pauvres s'embarquer dans des initiatives indépendantes auto-structurées afin d'améliorer leur situation économique alors que d'autres préfèrent une approche plus paternaliste (Tilakaratna, 1987).

Efforts structurés afin d'accroître le contrôle exercé sur les ressources et les institutions

Dans un classique de la littérature du développement publié au début des années quatre-vingt alors qu'il approchait la fin de sa vie active, l'économiste sri lankais G.V.S de Silva, en association avec un certain nombre d'autres éminents praticiens du Sud-est asiatique³, a développé un concept qu'ils ont baptisé **Changement social** ou le **Pouvoir du peuple**⁴. Au coeur de ce concept figurent les notions jumelles de **pouvoir compensateur** et **d'auto-développement des peuples**. Le concept gravite autour de quatre principes fondamentaux :

- **Le développement ne peut pas être dispensé aux communautés comme un programme venant de l'extérieur.** Il est avant tout un processus qui tire ses origines au coeur même de chaque société ;
- **Le développement doit trouver ses racines localement et il est avant tout vécu par les communautés là où elles travaillent et elles vivent – donc au niveau local ;**
- **Aucun modèle de développement n'est universel** et la richesse du développement s'explique par sa variété et sa pluralité qui découle des cultures et des traditions de chaque société ; et
- **Autonomie, participation et pouvoir compensateur sont des composantes intrinsèques du processus de développement.** Ces trois concepts sont une sorte de trinité et forment un *tout intégré*.

³ Outre G.V.S. de Silva, l'école du **Changement social** a réuni, à différentes époques, les économistes suivants : Anisur Rahman (Bangladesh), Niranjana Mehta (Inde), Ponna Wignaraja et Sirisena Tilakaratna (Sri Lanka).

⁴ Désormais, on parle plus souvent de **développement participatif**.

L'essai explique la notion de "*tout intégré*" en soulignant qu'il ne faut pas confondre l'autonomie avec le concept plus étroit d'autosuffisance. Il définit l'autonomie comme "*la capacité indépendante de prendre des décisions qui affectent les moyens d'existence et l'environnement souvent prises par des tiers qui se les approprient*". Par conséquent, il s'agit avant tout d'un processus "*d'auto-affirmation qui vise à rompre les relations de dominance-dominé pour forger des relations sur un pied d'égalité*". La participation comme valeur démocratique essentielle est "*intrinsèquement liée à l'affirmation d'autonomie démontrée par le libre arbitre des communautés dans la prise de décisions ayant trait à leur vie*". La participation est définie comme un processus qui exige "*des efforts structurés pour accroître le contrôle exercé sur les ressources et les institutions de la part des communautés qui jusqu'ici étaient exclues d'un tel contrôle*". Pour conclure, l'article déclare que la "*libération de la domination et de l'exploitation exige que les communautés accumulent et exercent un certain degré de contre-pouvoir face aux intérêts dominants de la société. Le pouvoir domine. Le pouvoir compensateur libère*". (De Silva, 1988)

Un processus de développement tel qu'envisagé ci-dessus exige des gens (les groupes défavorisés, les opprimés et les pauvres) qu'ils explorent, analysent et comprennent la réalité socio-économique de leur environnement, en particulier les forces qui sont à l'origine de la pauvreté et de l'oppression. Par le biais de cet exercice, ils acquièrent une plus grande assurance et renforcent leurs capacités, ce qui permet aux efforts structurés de faire face à ces forces.

Toutefois, l'espace sociétal à la disposition des pauvres pour créer leurs propres organisations est souvent bridé en raison de l'existence de contradictions au sein des différents groupes sociaux conflictuels. Ceci est tout particulièrement vrai dans le contexte du village où l'existence d'intérêts dominants (par ex. les commerçants-prêteurs, les propriétaires terriens, les groupes élitistes ruraux et même les bureaucrates ruraux) profitent du statu quo tandis que la majorité faible composée de petits exploitants marginaux, de travailleurs sans terre, d'artisans ruraux, et de ménages dirigés par des jeunes ou des femmes vivent dans la pauvreté. Dans ce contexte, la plupart des institutions rurales et des interventions soi-disant neutres par les gouvernements et les ONG sont ajustées pour tenir compte de la dynamique de ces contradictions et peuvent profiter aux intérêts dominants, perpétuant ainsi le statu quo (Stiefel & Wolfe, 1994).

S'il existe un conflit d'intérêt entre les différentes classes ou les différents groupes dans la plupart des sociétés rurales, ils sont aussi mutuellement dépendants les uns des autres. Ces relations très inégales engendrent également des attitudes de dépendance chez les ruraux pauvres ; des attitudes mentales et des systèmes de valeur se créent afin de légitimer les relations de dépendance et la structure sociale existante. En outre, les pauvres eux-mêmes ne sont pas une catégorie homogène et peuvent être classés en fonction de la propriété d'actifs, des moyens de subsistance, du statut social, de l'ethnie, la caste, la religion, le sexe, l'âge et bien d'autres critères. Par ailleurs, ils se disputent les quelques maigres opportunités économiques qui existent dans leur secteur.

Cette complexité est exacerbée par le fait que les individus peuvent jouer plusieurs rôles qui se chevauchent comme petit exploitant, manœuvre, artisan et négociant. Ces facteurs, à savoir attitudes de dépendance et désunion, empêchent les pauvres de prendre des initiatives pour améliorer leur situation et tendent à les rendre méfiants de l'innovation, peu aptes à résoudre les problèmes, peu enclins à expérimenter et prêts à accepter le statu quo. C'est la raison pour laquelle il est difficile pour le processus de développement autonome d'être un processus à génération spontanée. Il faut généralement une certaine forme d'intervention catalytique, une contribution initiale qui promeuve la mobilisation des pauvres pour qu'ils s'embarquent dans une action structurée (Tilakarathna, 1987 ; De Silva, 1988).

Il est possible de broser un tableau analogue mais toutefois différent pour les habitants des bidonvilles et des taudis en zone urbaine.

Le processus de formation de groupe

L'intervention, au sein d'une communauté, d'animateurs/encadreurs sensibilisés (spécialement formés) a souvent été la première étape du processus de formation de groupe. Un tel catalyseur pourrait émaner de la communauté elle-même ou bien de l'extérieur. Par le biais d'un processus d'enquête et d'exploration que les pauvres amorcent (aidés par le catalyseur), ils prennent conscience de leurs problèmes et des solutions possibles pour les surmonter. Ceci s'effectue au travers d'une formation participative. La méthodologie dans ce domaine est désormais bien documentée (Tilakaratna, 1987 & 1991 ; Pretty *et al.*, 1995). Avec le temps, les pauvres réaliseront de plus en plus clairement que c'est par le biais d'efforts structurés que des changements pourraient être engendrés. C'est à ce stade que commence la formation de groupe.

“Lorsque des groupes de gens animés d'un intérêt commun éprouvent l'envie de faire progresser leurs intérêts, ils seront incités à créer leur propres mécanismes organisationnels en guise de moyens d'action. Les organisations d'entraide des pauvres sont donc des organes créés par eux pour surmonter la pauvreté et valoriser leur statut économique et social.” D'une manière générale *“le but d'une organisation est de fournir un mécanisme continu pour la poursuite des intérêts collectivement identifiés par ses membres.”* (Tilakaratna, 1987)

Les efforts structurés débutent souvent par des groupes informels qui s'embarquent dans des actions de moindre envergure que les membres se sentent suffisamment sûrs d'eux pour entreprendre – la constitution d'une petite caisse mutuelle et l'utilisation de ces fonds pour démarrer un projet ou une activité génératrice de revenu comptent parmi les initiatives les plus communément observées (Oakley *et al.*, 1991 ; Albee & Gamage, 1996). Toutefois, les dynamiques impliquées dans la création de groupes peuvent être complexes et, dans bon nombre de situations, cela exigera un encadrement externe. Les groupes mûrissent et se développent par le biais d'un cycle de croissance assez clairement défini. Ce modèle de croissance a été classé par Handy (1985) en quatre étapes successives : *formation* ; *agitation* ; *normalisation* et *opération*. (Voir l'encadré ci-dessous).

Le processus de formation d'un petit groupe et de renforcement des capacités est variable et il peut prendre 4 à 10 mois d'appui attentif, après quoi, une période de création de liens et de réseaux commence à émerger lorsqu'un certain nombre de groupes d'une même localité commencent à forger des liens et à entamer des actions multigroupes pour aborder des problèmes ou des enjeux plus vastes auxquels un groupe isolé ne pourrait s'attaquer. Au bout de 12 à 15 mois, les groupes ayant été bien encadrés commencent à évoluer vers un réseau fédéré de petits groupes. A ce stade, le réseau de groupes informels peut décider qu'il est nécessaire d'adopter une structure juridique formelle et peut prendre des mesures pour constituer le réseau en une organisation contrôlée par ses membres (Tilakaratna, 1991 ; Oakley *et al.*, 1991 ; Albee & Gamage, 1996 ; Albee & Boyd, 1997).

Pour que ce processus de création de groupe se transforme en une organisation d'entraide formelle, il doit suivre un itinéraire à 3 étapes distinctes, comme illustré dans le schéma ci-dessous : partant d'**actions ponctuelles aléatoires** et passant par des **actions internes auto-structurées** pour finalement déboucher sur des **actions autonomes de développement**. Cette transformation se déroule au niveau du village et des quartiers.

Phases de croissance des groupes

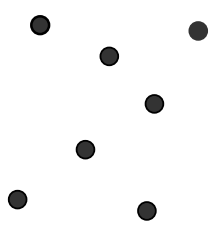
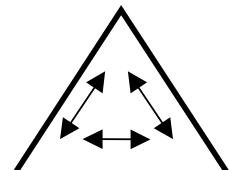
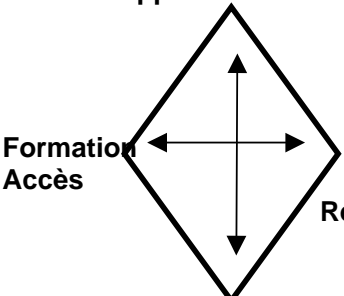
- **Formation** : le groupe n'est pas encore un groupe mais un ensemble d'individus. Cette étape se caractérise par une discussion sur l'objectif, la composition, les styles de gouvernance, les rôles, les activités, etc.
- **Agitation** : la plupart des groupes traversent un stade de conflit lorsque le consensus préliminaire initial en termes d'objectifs, de style de gouvernance, de modèles de travail et de comportements est remis en question et reformulé. Bien souvent, à ce stade, les ordres du jour individuels refont surface et il ressort un certain degré d'hostilité entre les membres. Si elle est gérée avec soin, cette phase de développement du groupe débouche sur une nouvelle définition, plus réaliste, des objectifs et procédures et sur un ensemble de règles collectives. Cette phase est particulièrement importante pour mettre à l'épreuve le niveau de confiance et de cohésion entre les membres du groupe. A ce stade, il se peut qu'un certain nombre de membres se retirent du groupe ou réduisent leur niveau d'implication.
- **Normalisation** : le groupe a besoin d'établir des normes et des pratiques : quand et comment travailler; comment prendre des décisions ; quel type de comportement tolérer ; quel niveau de travail ; et quel niveau de transparence et de confiance attendre. A ce stade, certains des membres du groupe les moins enthousiastes ou ceux n'ayant pas réussi à imposer leur point de vue quitteront le groupe ou réduiront leur niveau de participation.
- **Opération** : c'est seulement une fois que les trois phases précédentes auront été conquises que le groupe pourra devenir véritablement productif. On peut alors vraiment parler de création de groupe et un sentiment de confiance, de cohésion et de motivation devient manifeste à mesure que la force intérieure du groupe augmente. Toutefois, de temps à autre, il se peut que la gouvernance, la finalité ou d'autres enjeux du groupe soient remis en question mais, à ce stade, les membres du groupe auront plus de maturité et seront mieux placés pour résoudre les problèmes entre eux. Si le problème s'avère être une source de discorde trop profonde, il se peut que certains membres se sentent obligés de se retirer du groupe ou que celui-ci se fragmente, chancelle et finalement se désintègre.

La clé de la progression est un processus d'appui catalytique à **la préparation sociale** (sensibilisation, éducation et planification) ; au **développement organisationnel** et au **développement institutionnel** axé sur :

- **La collecte et l'analyse d'information ;**
- **La négociation et l'adoption d'actions de développement ;**
- **L'établissement d'un mécanisme organisationnel pour faire avancer les actions et mobiliser les ressources internes ; et**
- **La réflexion sur les progrès accomplis et l'élargissement de la portée des actions par la formation de liens avec d'autres groupes et vers des ressources extérieures.**

Si le soutien accordé ne transforme pas les aptitudes d'une organisation d'entraide à fonctionner au niveau interne et à renforcer ses capacités de création de liens avec l'extérieur, les actions ne seront pas jugées comme fructueuses par les participants (Boyd, 2004).

Phases de renforcement des capacités des organisations d'entraide

<i>Phase 1</i>	<i>Phase 2</i>	<i>Phase 3</i>
<p>Préparation sociale [Appui à la sensibilisation, l'éducation et la planification]</p>	<p>Développement organisationnel</p>	<p>Développement institutionnel</p>
<p>Caractérisée par des actions ponctuelles et aléatoires ayant peu de relations entre elles. Témoigne souvent d'un manque de planification, d'éducation et de formation.</p>	<p>Caractérisée par un accroissement des liens internes, développement d'une structure organisationnelle d'entraide plus formelle axée sur la planification, l'éducation, la formation organisationnelle et la mobilisation des ressources internes des membres.</p>	<p>Caractérisée par une plus grande cohésion sociale, une meilleure autogestion et une capacité renforcée à gérer davantage de ressources. Le développement institutionnel augmente sensiblement par le biais de liens à des ressources externes, la coopération interne et la capacité d'exiger du gouvernement des services sociaux optimisés et une plus grande capacité à négocier sur des marchés concurrentiels.</p>
<p>Activités de développement aléatoires</p> 	<p>Développement organisationnel</p>  <p>Formation Mobilisation Ressources internes</p>	<p>Développement institutionnel</p>  <p>Formation Accès Ressources externes Mobilisation des ressources internes</p>
<p>ACTIONS PONCTUELLES ALEATOIRES</p>	<p>ACTIONS DU GROUPE INTERNE AUTO-STRUCTURE</p>	<p>ACTIONS AUTONOMES DE DEVELOPPEMENT</p>

Source : Boyd, 2004

2ème PARTIE – Les différentes façons de détenir et de contrôler des organisations commerciales

Cette section donne une brève description des principaux modèles de propriété commerciale. Il existe maintes façons de faire des affaires, mais il n'y a que quelques structures de propriété et de contrôle d'une organisation commerciale (Birchall, 2004). Les plus communes sont les suivantes :

Sociétés par actions⁵ : détenues par des gens qui y investissent de l'argent et qui en tirent des bénéfices. Elles sont multiples et varient du point de vue de la taille d'exploitation, de l'activité économique et de l'empreinte territoriale, qu'elle soit locale ou mondiale. Il existe deux formes principales de sociétés par actions – celles dont les actions appartiennent à des capitaux privés et sont négociées en interne (*société fermée à responsabilité limitée* – "Ltd" ou "Pty") et celles dont les actions sont cotées publiquement en bourses (*société ouverte à responsabilité limitée* – "Corp." ou "Plc"). Ces dernières décennies, les défenseurs du capitalisme libéral ont fortement promu les sociétés par actions comme le modèle mondial de prédilection pour la détention et le contrôle des organisations commerciales. Leur objectif déclaré était la création de prétendues "*démocraties d'actionnaires*" mais ce modèle a aussi été utilisé comme instrument pour gagner accès à de nouveaux marchés par la privatisation d'entreprises étatiques, l'acquisition de sociétés privées locales et l'élimination des entreprises locales – banques ; eaux, gaz et électricité ; compagnies aériennes ; télécommunications ; sociétés productrices de pétrole et de gaz ; compagnies manufacturières ; offices de commercialisation des récoltes ; etc. (Chomsky, 1999)

Entreprises du secteur public : détenues par des organes gouvernementaux qui spécifient l'objectif public qu'ils poursuivront – réseau ferroviaire ; compagnies aériennes ; services – eau, télécommunications et électricité ; sociétés productrices de pétrole et de gaz ; foresterie ; compagnies extractives ; offices de commercialisation des récoltes ; transformation agroindustrielle ; manufacture et production ; et la distribution de fournitures médicales ; etc. La majorité des entreprises d'Etat fonctionnent dans les limites du territoire national ; toutefois, un certain nombre des grands noms des entreprises publiques, notamment dans les secteurs du pétrole, du gaz et des services publics ont des opérations à l'échelle mondiale (par ex. les entreprises publiques françaises : Electricité de France (EDF) et Compagnie Générale des Eaux ; et la société saoudienne Aramco, spécialisée dans la production de pétrole et de gaz, etc.).

Entreprises familiales : aux mains de gens ayant bâti ou hérité d'une entreprise. Elles sont extrêmement variées et peuvent inclure des exploitations agricoles, des sociétés de distribution et de vente au détail, des industries manufacturières et des services et commerces de toutes sortes. La majorité des entreprises familiales fonctionnent à l'échelle locale ou régionale. Toutefois, il existe un certain nombre de groupements ethniques qui dirigent des opérations commerciales familiales à l'échelle régionale et internationale – comme c'est le cas des Ismaéliens, des Chinois ou des Juifs, etc.

⁵ Les sociétés permanentes par actions ont vu le jour au XVII^e siècle comme moyen de privatiser les coûts de l'expansion coloniale européenne par la création de monopoles commerciaux franchisés par l'Etat. Ce sont les Néerlandais qui ont donné le ton avec la fondation en 1602 de la VOC (Vereenigde Oostindische Compagnie ou Compagnie néerlandaise des Indes orientales) venant ainsi rivaliser avec la Compagnie anglaise des Indes orientales fondée en 1600 ; vinrent ensuite la compagnie de Guinée en 1618 (Compagnie des aventuriers de Londres trafiquant aux ports d'Afrique) ; la compagnie royale d'Afrique en 1660 ; la Compagnie de la Baie d'Hudson en 1670 (l'Honorable Compagnie des aventuriers d'Angleterre trafiquant dans la Baie d'Hudson) et bien d'autres (Fergusson, 2004 pp 18-20).

Organisations philanthropiques : détenues en fiducie par des gens dont l'intention est de fournir des biens et services à des tiers moins fortunés qu'eux – elles englobent toutes sortes de fondations caritatives, de fiducies et de sociétés, certaines organisations non gouvernementales de développement (par ex. les ONG et les organisations communautaires) et bon nombre d'organisations religieuses. Elles fonctionnent à l'échelle locale, nationale et parfois mondiale.

Entreprises contrôlées par leurs membres : aux mains de leurs usagers, les personnes qui veulent profiter directement des biens et des services produits. Ces organisations auto-structurées sont souvent appelées coopératives mais ce n'est pas toujours le cas. Elles se sont développées suivant différents modèles et peuvent porter des noms différents : *mutuelle, coopérative, groupe d'entraide, club d'affaires, entreprise contrôlée par les producteurs, entreprise aux mains des salariés, association économique ou agricole, société en nom collectif, entreprise communautaire, groupement d'intérêt communautaire, etc.* Chacune de ces catégories tire ses origines des antécédents, des traditions et des structures juridiques à partir desquels elle a évolué. La majorité des entreprises contrôlées par leurs membres fonctionnent au niveau local ou national. Seul un petit nombre de coopératives et de mutuelles ont des opérations à l'échelle mondiale (par ex. la coopérative espagnole Mondragon, la mutuelle écossaise Standard Life Insurance, le groupe néerlandais Radobank, etc.)

Sur les 5 manières de détenir et de contrôler une entreprise, ce sont les deux dernières catégories qui sont les plus pertinentes pour les travaux envisagés ici et elles seront donc approfondies dans la suite de ce document.

3^{ème} PARTIE – Présentation des différentes formes d'organisations contrôlées par leurs membres

Cette section examine les principaux pouvoirs juridiques et fiscaux que la législation des Etats membres doit faciliter pour que les citoyens puissent créer et gérer des organisations démocratiques contrôlées par leurs membres et libres de toute ingérence de l'Etat ou autre. Nous examinons une gamme de structures différentes – *association, fiducie, coopérative, société limitée (par actions et par garantie) et société en nom collectif*.

Quelles sont les pouvoirs juridiques et fiscaux requis par les associations ?

Il existe des différences considérables d'un pays à l'autre en ce qui concerne la capacité juridique et fiscale des associations, des fondations et des fiducies (ONG, organisations communautaires, organisations humanitaires et caritatives). Différentes traditions juridiques et approches sont prises en compte au moment de la formulation des lois. Néanmoins, il existe un ensemble de pouvoirs juridiques communs qui s'appliquent à toutes les formes d'associations, à savoir :

- Le pouvoir de pratiquer des activités économiques (par ex. commerce et passation de contrats) ;
- Le pouvoir de recevoir des dons (et des legs) ; et
- Le pouvoir de posséder des terres et des biens.

Les différences juridiques et fiscales entre pays ces dernières années en ce qui concerne les sociétés, les coopératives et autres formes d'entreprises contrôlées par leurs membres tendent à s'estomper et l'on s'oriente vers une plus grande harmonisation.

Les réformes économiques, la privatisation et la libéralisation des règles d'investissement et de commerce ont conduit bon nombre de pays à réformer et à moderniser leur droit commercial, contractuel et immobilier, y compris le cadre réglementaire et institutionnel. Ceci a donné lieu à l'adoption dans bon nombre de pays de nouvelles lois et réglementations régissant les entreprises, les sociétés et les coopératives ; la promulgation de lois immobilières et foncières et la rationalisation des modalités institutionnelles et réglementaires telles que l'immatriculation des sociétés, les impôts commerciaux, l'octroi de titres fonciers et les questions fiscales. Toutes ces réformes visent à créer un climat propice au développement d'entreprises nationales et étrangères.

Pour que les organisations démocratiques contrôlées par leurs membres puissent fonctionner, il existe, outre le droit de libre association, un certain nombre de droits fondamentaux ou constitutionnels qui doivent exister dans la législation ou le code civil du pays considéré. La législation nationale doit autoriser ce qui suit :

- passer des marchés et signer d'autres actes juridiques ;
- ouvrir et tenir des comptes bancaires ;
- acquérir des biens fonciers, immobiliers ou autres actifs ;
- recevoir des prêts et des subventions et faire des investissements ;
- émettre et souscrire des actions ;
- recevoir des dons et des legs ;
- employer du personnel rémunéré ; et
- paraître devant les tribunaux (comme plaignant ou défendeur)

Les pays ont souvent toute une gamme de lois différentes qui couvrent ces droits et se chevauchent ; elles peuvent compléter, restreindre et dans certains cas remplacer telle ou

telle autre loi et, parfois, elles peuvent même être contradictoires. Cela ressemble au mécanisme d'une horloge constitué d'un certain nombre de rouages qui s'engrènent les uns dans les autres et qui, ensemble, fonctionnent de manière à créer un mouvement perpétuel. Par ailleurs, la législation peut avoir été adoptée à différentes époques et ces lois reflètent différentes étapes du développement d'un pays et de ses traditions juridiques – époque coloniale, indépendance et post-indépendance.

Passer en revue et comparer les différentes formes de législation en vue d'identifier celle qui convient le mieux pour constituer une organisation peut s'avérer un exercice complexe et onéreux. Il est souvent plus utile pour les groupes de consacrer leur temps et leur énergie à définir clairement leurs buts, leurs objectifs et leurs principales activités avant de faire appel à un conseil juridique. De cette façon, l'objectif de développement du groupe et ses préférences de gouvernance peuvent inciter le conseiller juridique à se concentrer sur un petit nombre d'options juridiques les mieux adaptées, qui peuvent alors être étudiées plus en détail.

En règle générale, il convient de noter ce qui suit :

- **Les associations** (par ex. les groupes religieux, les organes professionnels, les ONG, etc.) **sont chargées de représenter des personnes**, et non de gérer des actifs, de négocier ou de pratiquer un commerce ;
- **Les organisations humanitaires** (par ex. les fiducies et les fondations, etc.) **sont chargées de protéger les actifs consentis en dons dans l'intérêt de leurs bénéficiaires désignés ou pour une fin caritative ou humanitaire quelconque**, et non de représenter des personnes ou de pratiquer un commerce ; et
- **Les entreprises contrôlées par leurs membres** (par ex. les coopératives, sociétés en nom collectif, entreprises communautaires, etc.) **sont chargées de pratiquer un commerce, de détenir les actifs des membres et de représenter les intérêts de leurs membres**, et non de représenter les non membres, la communauté locale ou de se livrer à des travaux caritatifs.

Quels sont les mécanismes organisationnels qui sont les plus propices aux pauvres ?

Dans cette section, nous examinons d'abord les *modèles non commerciaux* avant de nous pencher sur un certain nombre de structures organisationnelles différentes contrôlées par leurs membres et basées sur un *modèle commercial ou d'entreprise*.

Organisations contrôlées par leurs membres	
Modèle non commercial	Modèle commercial
Associations représentatives	Entreprises contrôlées par leurs membres
Organisations humanitaires <ul style="list-style-type: none"> • Fiducies (fondations) 	
	<ul style="list-style-type: none"> • Coopératives • Sociétés en nom collectif • Sociétés limitées (par actions et par garantie)

Les associations représentatives et les modèles humanitaires

Deux modèles non commerciaux sont examinés – les *associations représentatives* et les *fiducies d'utilité publique ou de bienfaisance*.

Qu'est-ce qu'une association ?

Les associations sont des organisations formelles ou informelles qui s'efforcent de représenter les intérêts de leurs membres, de leur fournir un service ou de satisfaire une série de besoins dûment identifiés par leurs membres. En principe, les associations n'ont pas d'objectif commercial et ne cherchent pas à gagner ou à distribuer un bénéfice. L'objet primordial d'une association est de satisfaire les besoins de ses membres. Toutefois, à cette fin, il se peut que l'association ait besoin de posséder des investissements ou des actifs immobiliers, d'entreprendre la prestation de divers services pour lesquels elle peut ou non prélever un droit, de recruter les services d'un tiers ou d'être recrutée pour fournir des services à ses membres.

Dans la plupart des pays, les associations ambitionnent de couvrir une vaste gamme de besoins sociaux, spirituels, économiques et culturels définis par leurs membres. Dans nombre de pays, les exemples les plus communs qui recourent à cette structure juridique sont les organisations religieuses, les clubs sportifs, les organisations culturelles, les organismes professionnels, les associations professionnelles, les organisations non gouvernementales de développement (ONG) et les organisations communautaires. Le plus souvent, les associations ne sont pas créées à des fins commerciales et sont immatriculées de diverses façons. Les associations ayant un rayonnement et des adhérents à l'échelle nationale ou celles qui agissent dans un certain nombre de régions ou districts sont généralement formellement constituées en vertu d'une législation nationale, par exemple une loi régissant les associations, les ONG ou encore une loi régissant les sociétés à but non lucratif. En principe une telle législation exige que l'organisation dispose d'une constitution écrite, d'un comité de gestion élu, de comptes certifiés et qu'elle tienne une assemblée générale de ses membres au moins une fois par an.

Dans certains pays, la loi régissant les associations fait une distinction entre la gestion de l'organisation et celle de tout actif que l'organisation peut détenir. Pour ce faire, elle confie les actifs de l'organisation aux mains d'un groupe d'administrateurs fiduciaires élus (3 ou 4 membres) qui sont le plus souvent décrits comme devant être des individus de bonne réputation et les détenteurs légaux du titre de propriété. Sachant que dans bon nombre de pays, les associations ne sont pas des personnes morales, leur responsabilité est illimitée.

Par conséquent, ces organisations ne peuvent pas ester en justice ou être poursuivies en leur nom propre et la responsabilité incombe à chacun des dignitaires élus qui sont individuellement et solidairement responsables. Les contrats sont souvent supervisés à la fois par le comité de gestion et l'organe fiduciaire pour veiller à ce que les actifs de l'organisation disposent d'une certaine forme de surveillance au second degré, ce qui réduit légèrement le risque de poursuites judiciaires et l'obligation d'avoir à liquider des actifs pour assumer les frais de justice.

Dans nombre de pays, les associations qui agissent uniquement au niveau de la région, du district (ou "cercle") ou du village, sont souvent immatriculées auprès d'une antenne des collectivités territoriales (région ou district). La majorité des immatriculations au niveau local concerne la catégorie générale des organisations communautaires. L'immatriculation peut se faire sous différentes formes – par ex. auprès du service compétent des collectivités locales, du ministère sectoriel ou d'une agence spécialisée (par ex. l'autorité chargée de l'irrigation, le bureau des travailleurs ruraux, etc.) La plupart des immatriculations tendent à fonctionner sur une base sectorielle : associations d'utilisateurs d'eau – département de l'eau ; clubs de producteurs, groupes d'éleveurs – département de l'agriculture ; groupe d'usagers de la forêt – département des forêts ; associations villageoises de développement rural – département de l'assistance sociale ; groupes de jeunes – département de l'emploi et de la jeunesse ; et groupes de femmes – département de l'égalité des sexes et de l'enfance ; etc.

Qu'est-ce qu'une fiducie ?

Une *fiducie* aussi appelée *fidéicommiss* est un accord légalement contraignant aux termes duquel une personne ou un groupe de personnes, le ou les *fiduciaires*, deviennent les propriétaires légaux des actifs qui leur sont transférés par un *constituant* (parfois aussi appelé *disposant*). Le constituant qui confie les actifs à la société fiduciaire peut être une personne physique ou morale et il est nommé dans l'acte de fiducie.

La propriété des fiduciaires est restreinte en ce sens qu'ils détiennent les actifs pour le compte d'un tiers ou d'un groupe de tiers, appelé le ou les *bénéficiaire(s)*. Les actifs qui sont placés dans la société sont appelés les *biens de la fiducie* et peuvent comprendre toute chose susceptible d'être transférée légalement, à savoir : biens fonciers, immobiliers, droits d'auteur, espèces, investissements, matériel, infrastructures et sociétés commerciales de toute pièce.

Bien qu'une société fiduciaire puisse être un accord verbal et implicite aux yeux de la loi en ce sens que les mots et les actes qui s'y rapportent sont légalement reconnus par des antécédents analogues, il est beaucoup plus courant qu'une société fiduciaire soit formée sur la base d'un document écrit appelé un *acte de fiducie* ou une *convention fiduciaire*. Ce document décrit la société fiduciaire et examine en détail comment elle sera gérée et au bénéfice de qui.

Résumé des principaux éléments d'une fiducie

Éléments de la fiducie	Description
Constituant(s) (<i>Garants</i>)	Il s'agit des personnes ou des organisations qui établissent la fiducie et qui confient leurs biens à la fiducie.
Acte de fiducie (<i>document fiduciaire</i>)	Il s'agit du document fiduciaire légal qui contient une description détaillée de l'objet de la fiducie et de ce que peuvent ou ne peuvent pas faire les fiduciaires en fonction des souhaits du ou des constituants. L'acte fiduciaire doit se conformer à la législation du pays où la fiducie sera immatriculée.
Biens de la fiducie (<i>actifs</i>)	Les actifs que le ou les constituants peuvent confier de temps à autre à la fiducie. Suivant le type de fiducie, il n'est pas nécessaire que les biens en fiducie soient désignés dans l'acte fiduciaire initial ; ils peuvent y être ajoutés ultérieurement.
Fiduciaires	Les individus ou organisations désignés par le ou les constituants afin d'administrer leurs souhaits en conformité avec l'acte de fiducie. Les fiduciaires exercent un contrôle absolu sur les biens de la fiducie.
Bénéficiaires	Les personnes auxquelles le ou les constituants souhaitent que bénéficient les biens ou le revenu de la fiducie suivant les circonstances dictées dans l'acte de fiducie. Selon le type de fiducie, il n'est pas nécessaire que les bénéficiaires soient nommés dans l'acte de fiducie ; ils peuvent être communiqués aux fiduciaires en privé.
Protecteur (<i>gardien</i>)	Le ou les constituants peuvent désigner un tiers chargé de superviser la fiducie pour veiller à ce qu'elle soit administrée par les fiduciaires conformément aux souhaits du ou des constituants.
Lettre de desiderata (<i>Mémoire de desiderata</i>)	Le ou les constituants peuvent rédiger une lettre de desiderata en plus de l'acte de fiducie qui énonce par le menu les mesures qu'ils souhaitent que les fiduciaires prennent dans des circonstances particulières. Cette lettre est totalement privée entre le ou les constituants et les fiduciaires et, si elle n'est pas légalement contraignante, c'est un excellent guide à suivre par les fiduciaires, notamment si le ou les constituants ne sont plus en contact avec les fiduciaires pendant une période prolongée. Le document peut être modifié à tout moment par le ou les constituants.

Il existe deux principaux types de fiducies – les *fiducies personnelles* et les *fiducies discrétionnaires*. Une fiducie personnelle est une fiducie dans laquelle les bénéficiaires sont expressément désignés dans l'acte de fiducie. C'est là un moyen important de protéger des actifs tels que des biens fonciers, immobiliers ou des investissements en veillant à ce que les bénéficiaires escomptés et les actifs soient clairement identifiés sans la moindre ambiguïté. Les fiducies discrétionnaires sont celles aux termes desquelles les fiduciaires décident de qui bénéficiera de la fiducie et de la portée du bénéfice.

Modèles commerciaux

Dans cette section, nous examinons trois modèles commerciaux – la *coopérative*, la *société limitée (par actions et par garantie)* et la *société en nom collectif* et leurs caractéristiques juridiques propres.

Qu'est-ce qu'une coopérative ?

Les coopératives sont des entreprises contrôlées par leurs membres qui peuvent exercer des activités dans tous les secteurs de l'économie. Le commerce est une activité fondamentale et les coopératives sont des entreprises commerciales qui fournissent des biens et services et génèrent des bénéfices. Les bénéfices ne reviennent pas à des actionnaires extérieurs comme c'est le cas dans une entreprise aux mains d'investisseurs mais ils sont contrôlés par les membres qui décident de façon démocratique comment les utiliser. Certaines coopératives ne comptent qu'une poignée de membres alors que d'autres peuvent en avoir plusieurs centaines.

Une coopérative est donc : *“une association autonome de personnes volontairement réunies pour satisfaire leurs aspirations et besoins économiques, sociaux et culturels communs au moyen d'une entreprise dont la propriété est collective et le pouvoir est exercé démocratiquement.”* (OIT-R193, 2002)

Les coopératives s'appuient sur les valeurs d'entraide, d'auto-responsabilité, de démocratie, d'égalité, d'équité et de solidarité. Les membres d'une coopérative croient aux valeurs éthiques que représentent l'honnêteté, la transparence, la responsabilité sociale et la bienveillance envers les tiers. Bien qu'elles partagent bon nombre des caractéristiques des autres petites entreprises, elles se distinguent souvent par certaines particularités, à savoir :

- Ce sont des personnes morales⁶ immatriculées aux termes de la législation nationale régissant les coopératives et gérées démocratiquement (dans un petit nombre de pays, il existe différentes méthodes de constitution) ;
- Leur **propriété est en indivision** ou **collective** (on parle souvent de *co-propriété*). Propriété en indivision signifie que bien qu'une partie de l'excédent (bénéfice) généré au cours d'un exercice puisse être distribué entre les membres, les actifs appartiennent à la coopérative et ne pourront jamais être divisés entre les membres. Au moment de la dissolution d'une coopérative, il est fait don de ses actifs à une autre coopérative en indivision. Les coopératives en propriété collective ou copropriété permettent la division des actifs entre les membres ; et
- Elles ont des principes directeurs ou des statuts qui, si elles font partie de l'Alliance coopérative internationale (ICA)⁷, comprennent les 7 principes universels suivants :

⁶ Il s'agit d'un groupe de personnes qui agissent ensemble. Le groupe a une entité juridique distincte des membres individuels. Une société civile, une société commerciale ou une coopérative sont des exemples de personnes morales.

⁷ L'ACI est l'organisation tutelle mondiale du mouvement coopératif et l'une des ONG ayant le plus grand nombre d'adhérents au monde. Elle compte plus de 230 membres répartis dans plus d'une centaine de pays représentant 760 millions d'individus. La contribution commerciale du mouvement mondial en termes d'emploi est estimée à 100 millions de personnes, soit sensiblement plus que le nombre d'individus employés par des multinationales. Pour obtenir un complément d'information, consulter www.ica.coop

Déclaration de l'ACI sur l'identité coopérative

- **Adhésion volontaire et ouverte à tous** (toutes les personnes qui remplissent les conditions d'adhésion doivent être autorisées à rallier les rangs de la coopérative) ;
- **Pouvoir démocratique exercé par les membres** (un membre, une voix) ;
- **Participation économique des membres** (les membres contribuent de manière équitable au capital de la coopérative et exercent sur elle un contrôle démocratique, afin d'empêcher quiconque ayant une participation financière supérieure d'exercer davantage de contrôle. Les membres ne reçoivent habituellement qu'une rémunération modeste sur le capital souscrit, voire aucune) ;
- **Autonomie et indépendance** (si une coopérative conclut un accord avec d'autres organisations, cela doit se faire dans des conditions qui protègent le contrôle démocratique de l'organisation par ses membres et en préservant l'autonomie de la coopérative) ;
- **Education, formation et information des membres** concernant les principes et les pratiques de la coopérative, l'expertise commerciale, les compétences financières, etc. ;
- **Coopération entre les coopératives** (les coopératives y parviennent par un mouvement coopératif qui élargit le principe d'entraide et renforce leurs capacités et leur compétitivité) ; et
- **Engagement envers la communauté** (les coopératives font partie du développement durable de leur communauté et elles y contribuent.)

La réaffirmation des principes coopératifs

Le modèle coopératif existe depuis plus de 150 ans dans les économies industrialisées et dans bon nombre de pays en développement et d'économies en transition, il a 75 à 100 ans d'histoire. Dans les économies qui ont un patrimoine coopératif, il existe habituellement un certain degré d'infrastructures et de capacités organisationnelles coopératives au niveau national, régional et local (district) en matière de : *législation et réglementation, services de vulgarisation appuyés par le gouvernement et/ou des organismes indépendants, institutions de financement coopératives nationales y compris des banques coopératives, des centres de formation pour les coopératives et/ou un collège national, fédération nationale et associations coopératives sectorielles pour l'épargne et le crédit, la commercialisation et les approvisionnements agricoles, les soins de santé, les coopératives salariales ou industrielles et les marchandises à l'exportation (café, coton, cacao, tabac, etc.).*

Toutefois les coopératives ont eu une histoire en dents de scie dans nombre de pays, en particulier dans les anciens Etats soviétiques et dans les pays post-coloniaux ayant pratiqué une économie centrale planifiée. Dans ces pays, le modèle coopératif était invariablement faussé et ramené à une variante de l'entreprise contrôlée par l'Etat. De ce fait, les principes d'indépendance, d'adhésion volontaire, de pouvoir démocratique des membres et de copropriété de même que la participation économique des membres ont été étouffés ou

marginalisés par des processus de développement dirigés par l'Etat de la tête vers la base. En outre, entre 1950 et le milieu des années quatre-vingt, dans bon nombre de pays en développement, les agences onusiennes, les organisations d'aide bilatérale et les agences internationales de développement coopératif ont toutes contribué à éroder, à différents degrés, l'indépendance et la philosophie commerciale des coopératives.

Dans beaucoup de pays, les coopératives ont souvent été récupérées comme véhicules de la mise en oeuvre des programmes nationaux de développement et utilisées pour prodiguer des services tels que le crédit agricole, la mobilisation de l'épargne rurale, la distribution de denrées alimentaires et d'intrants agricoles pour les cultures de rente, etc. A compter du milieu des années quatre-vingt, ces programmes, de même que d'autres programmes nationaux de développement subventionnés par l'Etat, ont souvent été brusquement tronqués en raison de la mise en oeuvre par différents pays des réformes économiques et de marché prônées par les programmes de réforme structurelle de la Banque mondiale et du FMI. De ce fait, bon nombre de mouvements coopératifs nationaux se sont trouvés confrontés à des difficultés croissantes, y compris l'escalade de leurs dettes, insolvabilité, retrait des intrants subventionnés et perte des prix garantis et des marchés protégés. Au cours de cette période, dans bon nombre de pays en développement et d'économies en transition, les mouvements coopératifs nationaux et leurs infrastructures ont essuyé des revers notables voire un effondrement total. Ce phénomène était encore exacerbé par l'incurie et la corruption des dignitaires élus et des gestionnaires, qui bien souvent s'approprièrent et détournèrent les ressources et les biens des coopératives. Par conséquent, dans certains pays, l'image du modèle coopératif s'est trouvée ternie et souillée (Birchall, 2003 & 2004 ; Bibby & Shaw, 2005).

Vers la fin des années quatre-vingt-dix, l'identité coopérative et le patrimoine coopératif ont été réévalués, ce qui s'est soldé par la réaffirmation des coopératives en tant qu'entreprises autonomes contrôlées par leurs membres, indépendantes de l'Etat et des institutions politiques. La *Déclaration de l'identité coopérative de l'ACI en 1995* et la directive de l'OIT en 2002 sur la *Promotion des coopératives* ont fortement contribué à ce phénomène de réhabilitation. Ces initiatives ont fourni aux mouvements coopératifs nationaux et internationaux des valeurs et des principes repensés qui réaffirment sans ambages l'adhésion volontaire, leur nature démocratique et leur orientation commerciale et de marché. De surcroît, les récentes préoccupations liées à la mondialisation des entreprises et aux niveaux croissants de pauvreté ont débouché sur une réévaluation du rôle des coopératives dans les efforts de développement national en matière de réduction de la pauvreté, d'opportunités d'emplois et de création de richesses (Birchall, 2003 & 2004).

Etant donné son histoire en dents de scie dans beaucoup de pays en développement et d'économies en transition, il est important de ne pas répéter les erreurs du passé récent. Les coopératives sont avant tout des organisations conçues pour répondre aux besoins de leurs membres par l'application d'une approche commerciale. La façon peut-être la plus tangible d'apprécier le potentiel du modèle coopératif pour la réduction de la pauvreté est en tant que moyen d'habiliter les pauvres à se sortir de la pauvreté.

"Il est trompeur de dire que les coopératives ont des membres. Il est plus correct de dire que les membres ont leurs coopératives. Les coopératives n'aident pas les pauvres mais, en oeuvrant ensemble, en mettant leurs ressources en commun, en se soumettant à une discipline de groupe et en acceptant de conjuguer l'intérêt de chacun et la solidarité du groupe, les pauvres peuvent résoudre certains de leurs problèmes grâce à une entraide structurée et une aide mutuelle mieux qu'ils ne le feraient isolément."(Munkner, 2001)

Qu'est-ce qu'une société à responsabilité limitée par garantie/par actions ?

Une société est une personne morale et elle est traitée par la loi comme une personne physique. Toutefois, elle doit être gérée suivant des règles prescrites par le droit des

sociétés ou le droit commercial du pays concerné. Il existe différentes sortes de structures de société mais, en l'espèce, il n'y en a que deux qui sont pertinentes pour les travaux considérés ici, à savoir la *société à responsabilité limitée par garantie* et la *société à responsabilité limitée par actions*.

La création d'une société limitée est plus complexe que les autres formes juridiques de constitution et d'immatriculation telles qu'une association, une société en nom collectif, une coopérative ou une fiducie. Il convient de préparer deux documents détaillés de gouvernance avant la constitution, à savoir l'*acte constitutif de société* et les *statuts*. Par ailleurs, il existe une série de formulaires spéciaux que l'autorité compétente – le registre des sociétés ou son équivalent – exige de recevoir en même temps que les documents de constitution de la société. La création nécessite généralement l'assistance d'un conseil juridique agréé spécialisé en droit des sociétés. Par conséquent, dans bon nombre de pays, la constitution d'une société limitée est une solution coûteuse par rapport à la création d'une coopérative ou d'une société en nom collectif.

L'*acte constitutif* décrit les principaux objets de la société et comment les atteindre. Le document doit contenir les informations suivantes :

Société à responsabilité limitée par garantie	Société à responsabilité limitée par actions
Raison sociale	Raison sociale
Pays d'immatriculation et adresse du siège social	Pays d'immatriculation et adresse du siège social
Objets de la société	Objets de la société
Pouvoirs détenus à cette fin	Pouvoirs détenus à cette fin
Déclaration de la responsabilité limitée de ses membres	Déclaration de la responsabilité limitée de ses membres
Déclaration du montant de la garantie de chaque membre	
	Montant du capital social
	Structure de l'actionariat
Déclaration concernant la cession des actifs à une organisation de type semblable en cas de liquidation	Déclaration concernant la cession des actifs aux actionnaires en cas de liquidation

Les *statuts* décrivent comment seront traitées les opérations internes de la société et ils doivent renfermer les informations suivantes :

Société à responsabilité limitée par garantie	Société à responsabilité limitée par actions
Conditions requises pour l'adhésion	Conditions requises pour l'adhésion
Droits et pouvoirs des administrateurs et des membres (y compris les membres garants)	Droits et pouvoirs des administrateurs et des membres
Modalités de convocation de réunion	Modalités de convocation de réunion
Modalités de scrutin	Modalités de scrutin
Livres comptables et procédures de vérification financière	Livres comptables et procédures de vérification financière
	Emission de nouvelles actions
	Restrictions applicables aux cessions d'actions

En examinant ces tableaux, il devient manifeste que la principale différence entre ces deux modèles est que l'un gère un système par actions et l'autre pas. Dans un modèle de propriété par actions, le pouvoir réside entre les mains des actionnaires qui contrôlent la société sur la base du nombre d'actions détenues par chaque actionnaire. Des droits de vote sont assortis aux actions et ce sont ceux qui ont le plus grand nombre d'actions qui prennent les décisions. Par ailleurs, les actionnaires peuvent décider à tout moment de liquider la société et de diviser entre eux les actifs restants une fois toutes les dettes de la société dûment acquittées.

L'autre modèle est celui de la *société à responsabilité limitée par garantie* aux termes duquel il n'existe pas d'actions, mais seulement des membres ayant des droits de vote égaux et des responsabilités égales envers les dettes éventuelles. Il s'agit d'un modèle de société de distribution à but non lucratif démocratique et c'est l'un des formats les plus communément utilisés par les organisations à base de membres. Du fait des caractéristiques propres à ce genre de société (pas de capital social ; la responsabilité des membres est habituellement fixée à une somme nominale (par ex. GBP1 or US\$2) ; et l'absence de distribution des bénéfices aux membres individuels), ses critères d'exploitation sont donc ceux d'un *bénéfice public ou communautaire* et non un gain financier individuel. Néanmoins, si les membres décident de liquider la société, une fois toutes les dettes honorées, ils n'ont pas le droit, du fait de la notion de *bénéfice public ou communautaire*, de diviser le solde des actifs entre eux et doivent donc les céder à une autre organisation de distribution à but non lucratif ou permettre à l'Administrateur du Trésor Public de prendre une décision. Ces dernières années, deux types d'organisations contrôlées par leurs membres ont eu souvent recours à cette forme de constitution : *les associations et les entreprises communautaires*.

Dans un certain nombre de pays, beaucoup d'associations ont eu recours à cette forme juridique comme moyen de réduire les risques de responsabilité illimitée encourus par leurs membres et le comité de gestion et pour mieux protéger leurs actifs – biens fonciers, biens immobiliers et investissements. Dans d'autres circonstances, nombre de groupes de plaidoyer de la société civile, organisations de recherche ou organismes militants ont choisi d'adopter une structure de société comme moyen d'obtenir la protection du secteur privé contre une ingérence croissante du gouvernement du fait d'une réglementation plus volontariste aux termes des nouvelles lois sur les associations de la société civile. En outre, sachant que de plus en plus de ONG de développement se tournent vers des stratégies de revenus qui exigent l'application d'approches commerciales, telles que la sous-traitance, le prélèvement d'un droit auprès des usagers, les opérations de crédit et de prêts, les activités directement liées à l'objectif primordial, etc. la structure de société a acquis de l'importance du fait de la mise en valeur de ses caractéristiques commerciales et juridiques.

D'un autre côté, la structure d'entreprise communautaire aux termes de laquelle les membres regroupent leurs énergies et leurs aptitudes pour monter une entreprise comme moyen de créer et de conserver des bénéfices localement s'est rapidement propagée (Boyd, 2003). Les entreprises revêtent souvent l'un de trois formats : une communauté géographique (par ex. ceux qui vivent dans un lieu ou un quartier donné) ; une communauté d'intérêt (par ex. les petits exploitants, les jeunes chômeurs, les femmes, etc.) ; et enfin une communauté d'intention (par ex. ceux ayant un objet fondé sur la religion ou sur un autre lien commun). Les entreprises communautaires ont vu le jour dans les années soixante-dix comme moyen de faire face à la "*dimension locale*" des travaux de régénération d'une zone dans les projets de logement urbain du secteur public et les communautés rurales isolées et fragiles d'Ecosse et des Etats-Unis. Avant l'apparition de ce modèle, les coopératives – en indivision ou en copropriété – était le format d'entreprises le plus communément utilisé par ceux qui cherchaient à pratiquer collectivement une activité de commerce, de production ou de fourniture de services à l'intention de leurs membres.

Ces dernières années, le modèle de l'entreprise communautaire a commencé à se propager dans les pays en développement. Notamment dans des situations où les moyens de subsistance et les interventions locales de développement économique ont de plus en plus cherché à se concentrer sur des approches commerciales de production à petite échelle, de fourniture de services, de micro et mini-entreprises et d'opérations de crédit et de prêts (Harper & Roy, 2000).

Qu'est-ce qu'une société en nom collectif ?

Ces derniers temps, le terme anglais "*partnership*" (partenariat) est entré dans le vocabulaire de l'industrie du développement et de l'élaboration de politiques publiques. Utilisé dans ce contexte, il signifie désormais "*co-travail*", "*valeur ajoutée*", "*coûts partagés*" ou d'autres formes d'activités partagées et/ou de mise en commun des risques entre un petit nombre d'organisations différentes pour arriver à un ensemble de buts et d'objectifs décidés d'un commun accord. Deux des exemples les plus communément cités de ce type d'accords de partenariat sont les *Partenariats public-privé* et les *Partenariats société-communauté*. Des relations formelles entre les différentes organisations sont habituellement énoncées dans un *Mémorandum d'accord (MA)* ou un *Accord de partenariat* (Wilson & Charlton, 1997).

Dans le présent document, le terme est appliqué dans son acception plus classique et plus étroite que l'on traduit alors par société en nom collectif pour signifier : "*une initiative commerciale constituée normalement d'au moins deux et d'au plus vingt personnes qui commercent ensemble sous une même entreprise et partagent les bénéfices*". Outre le partage des bénéfices éventuels, les associés ont une responsabilité illimitée envers les dettes et les obligations de l'entreprise. Cela signifie qu'en cas de défaillance ou de fuite d'un associé, les autres sont responsables du paiement de ses dettes.

Dans beaucoup de pays, il est possible de monter une société en nom collectif moyennant un minimum de formalités juridiques qui impliquent habituellement un processus d'immatriculation peu coûteux et relativement simple. Ainsi par exemple, la plupart des anciennes colonies britanniques appliquent, avec quelques adaptations, la Loi anglaise sur les sociétés en nom collectif de 1890 [*English Partnership Act, 1890*] qui prévoit la rédaction d'un simple contrat de société. Ce contrat doit renfermer les éléments suivants :

- La mise de fonds de chaque associé en précisant si elle est ou non porteuse d'intérêt ;
- La répartition des profits et pertes, passifs et actifs entre les associés ;
- Des registres comptables adéquats doivent être tenus et doivent être vérifiés au moins une fois par an (ces comptes, une fois signés par les associés, sont légalement contraignants) ;
- Quelle somme chaque associé est autorisé à prélever sur l'entreprise (ce montant est en principe stipulé sur une base mensuelle, trimestrielle ou autre période désignée) ;
- Comment la quote-part de chaque associé devra être évaluée pour le cas où il souhaiterait se retirer de la société ;
- Le mode d'admission de nouveaux associés ;
- Comment la quote-part de chaque associé doit être évaluée en cas de départ en retraite ou de décès ;
- La durée de vie de la société ou les conditions dans lesquelles elle peut être résiliée ;
- Si tous les associés ont des droits de vote égaux ;
- Qui doit signer les documents bancaires, financiers, juridiques ou autre documentation officielle ;
- Quels dispositifs d'assurance doivent être mis en place pour la société ;

- Quels dispositifs doivent être mis en place, le cas échéant, en matière de congés, d'assurance et de retraite pour les associés individuels ;
- Que se passe-t-il si la maladie vient frapper la société ; et
- Que se passe-t-il si un associé quitte la société pour monter une entreprise concurrente.

4^{ème} PARTIE – Comment choisir entre les différentes options

Dans cette section, nous offrons des directives et des conseils pour aider le lecteur à faire un tri entre les différentes options juridiques. Pour ce faire, nous passons en revue les principales caractéristiques des *associations, des fiducies d'utilité publique et de bienfaisance, des sociétés en nom collectif, des sociétés limitées et des coopératives* et nous examinons leurs principaux avantages et inconvénients. Pour faciliter le processus de tri entre les options, nous présentons une série de questions pilotes et un tableau comparatif des principales caractéristiques organisationnelles pour permettre une évaluation de la structure juridique "*la mieux adaptée*" en fonction des objectifs de développement à atteindre. Toutefois, il n'existe pas de "*correspondance miracle*" entre les objectifs premiers d'une initiative, les critères de gouvernance et de propriété et la gamme d'options juridiques disponibles. Des ajustements et des compromis seront nécessaires et il faudra par conséquent faire preuve de *bon sens* et de *flair*.

Groupe informel

Avantages

Bien souvent, lorsque les ressources et les actifs sont modestes, bon nombre d'organisations ou de groupes informels parviennent à fonctionner de manière efficace sur la base d'une simple constitution et/ou d'un ensemble d'accords verbaux renforcés par un degré élevé de confiance mutuelle entre les membres. La création et l'application d'une constitution écrite toute simple peut souvent être un processus d'habilitation pour les communautés pauvres. Il s'agit parfois de leur première expérience du monde formel de la technologie écrite et d'un mode de fonctionnement basé sur des actions formalisées et dirigées et non plus sur la tradition orale (mémoire, écoute et discours) au sein de laquelle les actions spontanées et ponctuelles tendent à dominer.

Les constitutions simples nécessitent les éléments suivants :

- Nom de l'organisation ;
- Lieu géographique de l'organisation et des bureaux (le cas échéant) ;
- Principaux objectifs de l'organisation ;
- Pouvoirs :
 - (a) de rechercher, de recevoir et de collecter des fonds, subventions, dons, et cotisations en espèces ou en nature ;
 - (b) de recevoir un versement pour couvrir les coûts des activités de développement ;
 - (c) d'employer du personnel et des bénévoles pour mener à bien les fonctions de l'organisation ; et
 - (d) d'octroyer des dons, prêts, récompenses et versements à des particuliers ou des organisations dans la poursuite de ses objectifs ;
- Adhésion (*limite supérieure éventuelle du nombre et des catégories d'adhésion – membres à part entière et/ou membres associés*) ;
- Conseil d'administration (*dignitaires – Président, secrétaire et trésorier – et procédure de nomination*) ;
- Assemblée générale des adhérents (*fréquence et droits de vote*) ;
- Questions financières :
 - (a) tenue de livres comptables et autres registres (*stocks, matériel, etc*) et ;
 - (b) vérification des comptes et procédures d'inventaire ;
- Amendements de la constitution (*procédure et nombre de voix requises pour approuver les modifications*) ;
- Liquidation de l'organisation.

Toutefois, lorsqu'une organisation ou un groupe reçoit, investit ou décaisse de grosses sommes d'argent et/ou lorsqu'il ou elle possède ou à l'intention d'acquérir des terres ou des biens immobiliers, il est temps de consolider son assise juridique.

Association

Avantages

La structure juridique d'une association telle qu'elle est décrite dans la 3^{ème} partie peut convenir à un très vaste éventail de types d'organisations de la société civile. Elle peut aussi entreprendre une très vaste gamme de fonctions par ex. l'encaissement, l'investissement et le décaissement de sommes d'argent considérables et la gestion d'actifs tels que des terres ou des biens immobiliers. Et elle peut, si elle le souhaite, poursuivre une forme limitée de stratégie génératrice de revenus dont elle peut tirer un bénéfice, sachant que celui-ci doit être réinvesti dans la poursuite des objectifs de l'association.

Inconvénients

Cette structure juridique présente toutefois un certain nombre d'inconvénients. Tout d'abord, ce n'est pas une entité commerciale, de production ou de négoce à part entière et, par conséquent, elle ne peut pas appliquer un modèle commercial ou d'entreprise comme moyen de réaliser ses objectifs et de gérer ses opérations. Elle est avant tout une organisation représentative établie pour satisfaire les besoins et les objectifs de ses membres. Deuxièmement, la protection conférée aux dignitaires et aux membres en ce qui concerne les risques de responsabilité est extrêmement limitée par rapport à une entité dûment constituée, comme une société ou une coopérative. Troisièmement, compte tenu du fait qu'une association n'est pas une entité constituée, elle n'est pas assimilée à une personne morale et ne peut pas ester ou être poursuivie en justice en son nom propre. Toute action devant les tribunaux doit être intentée soit par un membre de l'association à titre privé soit par un groupe de membres. Quatrièmement, les associations étant reconnues dans bon nombre d'Etats comme ayant un certain "but d'intérêt public" comme par exemple la réalisation d'objectifs caritatifs et philanthropiques⁸, elles sont bien souvent exemptées d'un certain nombre d'impôts locaux : taxe commerciale, TVA et droits d'importation. Toutefois, si les autorités fiscales estiment que l'association fonctionne comme une entreprise commerciale, ces privilèges fiscaux seront supprimés et l'association pourra se trouver désimmatriculée du registre des associations ou son équivalent.

Etant donné ces contraintes et la façon dont les membres et les actifs d'une association deviennent vulnérables en cas d'opérations ou de contrats commerciaux, cette structure juridique n'est pas une option prudente si des sommes d'argent et des actifs considérables sont en jeu.

Fiducie d'utilité publique et de bienfaisance

Avantages

Une fiducie d'utilité publique ou de bienfaisance est une structure qui permet de conférer à une organisation plus de stabilité, de continuité et des pouvoirs clairement définis par écrit concernant les questions de propriété des actifs financiers ou autres. L'établissement d'une telle structure n'est ni aussi compliqué ni aussi restrictif ni aussi coûteux que la création d'une société limitée par garantie ou d'une coopérative en indivision, mais une fiducie présente toutefois des inconvénients.

⁸ Parmi les objectifs caritatifs reconnus, on peut citer : la réduction de la pauvreté ; la promotion de l'éducation ; la promotion de la religion ; et les questions générales d'utilité publique (santé, équipements collectifs, environnement et soulagement de la détresse). Les *objectifs philanthropiques* comprennent les arts et la culture, l'environnement, la recherche médicale, les soins des animaux, etc.

Inconvénients

Tout d'abord, il ne s'agit pas d'un modèle commercial et elle est normalement mise sur pied à des fins caritatives et philanthropiques. Deuxièmement, ce n'est pas une organisation démocratique contrôlée par ses membres : une fois nommés, les fiduciaires ont un mandat quasiment permanent et, en principe, ce sont eux qui désignent leurs successeurs. Cette clause peut être modifiée mais elle nécessite l'usage d'un accord secondaire qui complique encore la gestion et l'administration d'une fiducie. En outre, les fiduciaires ont une responsabilité unique envers les actifs (les *biens de la fiducie*) qui leur sont confiés. Néanmoins, les fiduciaires doivent agir de façon responsable et faire preuve de diligence dans l'administration de la fiducie et de ses actifs. De surcroît, les actifs de la fiducie sont indivisibles et ne peuvent donc pas être divisés et distribués entre les fiduciaires ni entre des tiers quelconques.

Troisièmement, dans nombre de pays, les fiducies sont limitées dans la portée des activités commerciales et d'exploitation qu'elles peuvent exercer à des fins lucratives. Dans certains pays, elles sont autorisées à entreprendre ce que l'on qualifie de *primary purpose trading*, c.à.d. des activités commerciales qui s'inscrivent directement dans la logique de l'objectif qu'elles se sont donné. Ainsi par exemple, si la fiducie a été créée pour fournir des crédits à des entrepreneurs privés et utiliser une partie des bénéfices générés par ces investissements pour aider les orphelins et les enfants vulnérables, les fiduciaires n'ont pas de marge de manœuvre pour monter une différente sorte d'entreprise commerciale ailleurs. Une fiducie doit fonctionner dans les limites de ses objectifs primaires désignés, bien souvent définis de façon très restrictive. Ces objectifs sont stipulés dans l'acte de fiducie, auquel la fiducie doit se conformer au risque de perdre tout avantage fiscal que le fisc est susceptible de lui accorder en raison de son statut caritatif. En cas de violations plus graves, la fiducie peut être radiée du registre des fiducies ou son équivalent. Quatrièmement, une fiducie dispose d'une existence séparée de l'organisation ou des individus qui l'ont créée et elle peut continuer de fonctionner indéfiniment ou jusqu'à sa liquidation et le solde des actifs restants est alors transféré à une entité caritative ou philanthropique analogue ou à l'administrateur du Trésor Public.

Dans nombre de pays, l'élaboration d'un acte de fiducie peut être une affaire compliquée car, bien souvent, il n'existe pas de "modèle" standard d'actes de fiducie à la différence des sociétés en nom collectif, des sociétés limitées, des coopératives ou des associations pour lesquels il existe souvent un certain nombre de documents pouvant servir de modèles. Par ailleurs, dans un certain nombre de pays, l'usage de ce type d'instrument juridique est souvent limité aux citoyens plus affluents, aux institutions gouvernementales et aux donateurs d'aide étrangers de sorte qu'il peut exister des restrictions sur le statut social des particuliers (détenteurs de titre de propriété) ou des organisations éligibles aux fonctions de fiduciaires. Dans ces circonstances, les personnes désignées sont bien souvent des professionnels à revenu de la tranche intermédiaire tels que des juristes, des comptables, des banquiers ou des représentants haut placés du gouvernement, ou encore des agents d'aide, etc.

Si vous choisissez cette option, faites appel aux services d'un conseiller juridique expérimenté qui sache rédiger les actes de fiducie et procéder à leur immatriculation. En outre, prenez note du fait que, dans certains pays, les organisations dont la raison sociale comporte le mot Trust (le terme anglais pour fiducie) peuvent être non pas des fiducies juridiques mais constituées en vertu d'une autre législation par ex. la loi sur les sociétés, la loi sur les associations, etc. voire même établies par le biais d'un acte de fiducie approuvé par la législation du pays en question.

Coopérative

Avantages

Les coopératives de même que les sociétés en nom collectif sont deux des plus anciennes formes d'entreprises contrôlées par les membres les plus utilisées. Le modèle coopératif en particulier s'est avéré extrêmement flexible et accommodant, ce qui permet de l'appliquer à toute une variété de contextes économiques et sociaux. Les coopératives sont actives dans tous les milieux de la vie économique : *approvisionnements et distribution agricoles ; banques, assurances et crédits mutuels ; pêcheries ; foresterie ; soins de santé ; logement ; production industrielle ; production d'élevage ; services publics – électricité, eau et télécommunications ; raffinage de pétrole ; boutiques et opérations de détail.*

Récemment, le mouvement coopératif international et ses institutions d'appui ont commencé à réaffirmer les principes sous-jacents et l'identité des entreprises contrôlées par leurs membres. (Voir la *Déclaration de l'AIC sur l'identité coopérative* à la page 22.) Cette refonte et la réaffirmation des valeurs coopératives offrent à toutes les formes d'entreprises contrôlées par leurs membres un ensemble commun et aisément compréhensible de principes organisationnels pour établir et gérer des entreprises démocratiques.

Dans de nombreux pays, la création d'une coopérative primaire est une procédure relativement simple et peu coûteuse du fait de l'existence de spécimens de statuts, d'un soutien technique de la part des services de vulgarisation coopératifs et de l'appui des structures coopératives secondaires (par ex. une alliance de coopératives). En outre, l'exploitation et la gestion d'une petite ou moyenne coopérative sont relativement aisées à condition de prévoir une éducation et une formation appropriées et régulières des membres. De surcroît, dans beaucoup de pays, les coopératives bénéficient d'un certain nombre d'incitations administratives et de mesures particulières. Les coopératives paient généralement des impôts à un taux légèrement inférieur à celui des entreprises contrôlées par des investisseurs, le matériel et l'équipement peuvent être amortis au fil d'un certain nombre d'années et, dans certains secteurs, par exemple les coopératives qui assurent la gestion de produits agricoles, il existe des régimes spéciaux de garantie de crédit à l'exportation.

Inconvénients

Dans de nombreux pays et pour beaucoup d'individus et d'organisations, le terme *coopérative* est associé à des formes de participation dirigée par l'Etat et autres impressions négatives. Des perceptions semblables se retrouvent également dans certaines agences internationales de développement, notamment les institutions financières internationales où les coopératives sont caractérisées comme un *développement à l'ancienne et donc une forme d'entreprise dépendante de l'Etat*. Toutefois, dans de nombreux pays, la création de marchés adéquats et fonctionnels, notamment comme fruits de la libéralisation économique, la déréglementation et la privatisation, s'est avérée difficile. Pour les sections plus faibles d'un grand nombre de sociétés, l'accès au marché sur une base individuelle est extrêmement ardu. Ainsi le modèle coopératif aux termes duquel des individus mettent en commun leurs ressources limitées dans la poursuite de buts commerciaux collectifs présente un potentiel intéressant, même s'il est désormais fréquent qu'il assume d'autres noms : *association de producteurs ruraux, entreprise gérée par les employés, groupe de génération de revenu par les femmes, groupe économique de jeunes, entreprises contrôlée par les paysans, etc.*

Les coopératives, tout comme les sociétés de capitaux, sont confrontées à des problèmes liés à la gouvernance organisationnelle, la tenue de registres financiers, le savoir faire commercial, l'identification de marchés pour leurs produits et le développement de produits. Toutefois, le modèle coopératif est d'une certaine manière une structure juridique et organisationnelle plus facile à gérer qu'une société de capitaux. Dans la plupart des pays,

les lois régissant les coopératives, y compris des modèles de statuts pour la constitution de coopératives, sont généralement disponibles dans les principales langues du pays. En outre, il existe des services de vulgarisation pour coopératives qui fonctionnent au niveau local ou régional et prodiguent des conseils, assurent des services d'inspection, de vérification comptable et autres types de services d'appui.

Toutefois, dans certains pays où la loi et les politiques sur les coopératives n'ont pas été entièrement réformées et mises en conformité avec la *Recommandation de l'OIT concernant la Promotion des coopératives* (OIT-R193, 2002), il existe toujours une marge considérable pour permettre l'ingérence du gouvernement dans les affaires internes des coopératives. Là où la réforme n'est pas intervenue, le ministre d'Etat chargé des coopératives et le registre des coopératives (ou son équivalent) ont souvent des pouvoirs d'intervention très vastes. Ainsi par exemple, ils peuvent fusionner, scinder ou radier des coopératives, amender des résolutions adoptées par les membres, ordonner des investissements, émettre des directives aux coopératives et intervenir dans les conflits internes (Bibby & Shaw, 2005). Ces pouvoirs sont bien supérieurs à ceux qui sont à la disposition du ministre chargé de réglementer les sociétés de capitaux.

Société à responsabilité limitée par actions

Avantages

Une **société à responsabilité limitée par actions** est l'un des modèles d'entreprise les plus répandus. Il est très communément utilisé par une variété d'entreprises privées de différentes tailles. Le modèle est apprécié car sa structure juridique est très conciliante tout en étant détaillée, ce qui permet l'exploitation d'une vaste gamme d'activités commerciales et économiques différentes.

L'établissement d'une société par actions présente un certain nombre d'avantages particuliers. Le passif de la société est la responsabilité exclusive de la société et, en principe, les actionnaires risquent uniquement de perdre le capital qu'ils ont investi dans l'achat des parts de la société. Dans certains pays, il existe des avantages fiscaux, notamment en ce qui concerne l'impôt sur les sociétés, lorsque les bénéfices sont conservés par la société et réinvestis dans l'entreprise à des fins d'expansion. Ainsi par exemple, les investissements dans une usine et son matériel sont généralement traités de façon à réduire le montant d'impôt versé par la société sur un certain nombre d'années. Par ailleurs, l'impôt sur les sociétés est normalement calculé à un taux moindre pour les bénéfices inférieurs à un certain montant. En outre, les sociétés par actions ont une plus grande flexibilité et sont mieux placées pour lever des fonds car les prêteurs ont la possibilité de prendre une participation dans la société par le biais d'une garantie des administrateurs ou en faisant en sorte que le prêt soit garanti sur le capital social de la société. Enfin, la propriété de la société peut être étendue ou transférée plus facilement grâce à la flexibilité qu'offre l'actionariat en termes de vente ou de transfert (Clayton, 1991 ; BDO, 1990).

Inconvénients

Toutefois il convient de faire preuve de beaucoup de prudence avant de décider de monter une société par actions en guise de véhicule de développement économique local contrôlé par les membres car, si une société par actions offre une souplesse d'exploitation remarquable, sa gestion juridique et financière peut devenir assez complexe. Un inconvénient majeur du modèle réside dans la manière dont les actions et les autres actifs de la société sont détenus et possédés (BDO, 1990).

Dans ce modèle, chacun des actionnaires et des administrateurs est libre de disposer de ses actions et des actifs de la société comme il l'entend. A cette fin, il s'en remet aux actionnaires et au conseil d'administration pour décider de la distribution des actifs. L'un des principaux dangers tient au fait que cette structure de l'actionariat peut très vite tomber

entre les mains de membres et d'administrateurs peu scrupuleux qui s'entendent pour gagner le contrôle du conseil d'administration et de l'actionnariat. Une fois majoritaires, ils peuvent entamer la distribution des actifs de la société entre eux et leurs acolytes ou fabriquer des prêts frauduleux qui entraîneront finalement l'insolvabilité ou la faillite de la société.

Pour se protéger de ces risques potentiels, ces sociétés nécessitent un haut degré d'expertise professionnelle afin de veiller à ce que les procédures et pratiques soient transparentes et à ce qu'il y ait reddition de comptes envers tous les actionnaires. Bien que la réglementation publique exige souvent un degré notable de notification publique, celle-ci se confine bien souvent au Registre des Sociétés (ou son équivalent) au sein duquel le suivi et le contrôle sont généralement minimales.

De ce fait, et compte tenu des diverses complexités associées à la gestion d'une société par actions, ce modèle est très rarement utilisé comme structure juridique adaptée pour la constitution d'une entreprise contrôlée par les membres. Le modèle de société qui lui est préféré est le modèle à but non lucratif – *la société à responsabilité limitée par garantie*.

Société à responsabilité limitée par garantie

Avantages

Une **société à responsabilité limitée par garantie** présente beaucoup d'attributs comparables à ceux d'une ONG locale ou d'une organisation communautaire (par ex. organe de développement économique local) en ce qui concerne :

- les objectifs globaux de développement ;
- l'appropriation au niveau local et le contrôle par les membres,
- des formes de reddition de comptes ; et
- des avantages sociaux en retour qui profitent à la communauté.

Toutefois, il existe des différences notables dans la manière d'approcher ces questions pour ce qui est du besoin de monter une structure de société qui puisse concilier une prise de décision rentable, une efficacité financière, comptable et fiscale avec une gestion saine pour une croissance durable à long terme de la société et de ses activités (Boyd, 2003).

Ces caractéristiques sont résumées ci-dessous :

- Une société à responsabilité limitée par garantie a, comme son nom l'indique, une responsabilité limitée ; elle appartient à ses membres et elle est contrôlée par eux ; elle est sans but lucratif pour ses membres ; elle est exploitée et régie en conformité avec le droit sur les sociétés ou son équivalent.
- Une entreprise communautaire ou un groupement d'intérêt communautaire immatriculé(e) peut adopter cette structure pour : *acquérir un bien immobilier, une usine et du matériel ; commercer ; employer du personnel ; lever ou prêter des fonds ; et agir comme société holding pour les principaux actifs de la communauté (par ex. les actifs fonciers et immobiliers).*
- Pour devenir un groupement d'intérêt communautaire sans but lucratif légal et dûment immatriculé, il est nécessaire de rédiger un *acte constitutif de société et des statuts*. Il s'agit de documents détaillés qui sont validés par le greffier du Registre des sociétés ou son équivalent, lequel délivre ensuite un *Certificat de constitution*.

- Les trois clauses les plus importantes de l'*Acte constitutif de société et des statuts* sont la **distribution des bénéfices** (où vont les bénéfices ?) ; la **participation** (qui a droit de participer à la société ?) ; et **les structures de gouvernance et d'administration** (quels sont les organes et le type de structure qui seront adoptés ?).

Du fait de l'utilisation répandue de structures de société, il existe une vaste gamme de compagnies professionnelles privées et de particuliers qui sont en mesure de fournir des services d'appui juridiques, financiers (y compris la vérification comptable) et administratifs. Toutefois, au moment de faire appel à des experts, il convient de faire preuve de prudence et de choisir des personnes qui comprennent les principes d'exploitation des sociétés à but non lucratif et la dynamique des conseils d'administration bénévoles. En outre, du fait des similitudes avec les coopératives, l'essentiel de la formation assurée par les services chargés des coopératives et les collèges à l'intention des membres et des dirigeants, des conseils d'administration et des principaux employés tels que les aides-comptables, les comptables et les responsables s'applique aussi aux entreprises communautaires.

Inconvénients

Cette forme de société présente un certain nombre de contraintes. Le droit des sociétés est complexe et confère des responsabilités et des obligations importantes aux personnes désignées comme administrateurs de société. La loi attend de ces individus qu'ils fassent preuve de connaissances et qu'ils soient compétents dans la gestion d'une entreprise commerciale. Devant le tribunal, les administrateurs de société et les conseils d'administration bénévoles ne peuvent pas prétendre qu'ils ignoraient les agissements de la société. Par conséquent, être administrateur, membre ou employé d'une entreprise communautaire exige de consacrer des ressources et du temps à s'informer et à se former sur les questions de gouvernance, les aspects juridiques, la réglementation, la planification d'entreprise et autres enjeux de façon à ce que la société soit gérée de manière responsable. De ce fait, et compte tenu des autres exigences qu'impose la gestion d'une société, il est parfois difficile d'identifier des individus appropriés qui soient prêts à assumer le rôle d'administrateur bénévole. En outre, les sociétés à responsabilité limitée par garantie peuvent se heurter à des difficultés pour lever les capitaux d'investissement requis pour financer l'expansion des opérations existantes ou de nouvelles activités. Ceci tient au fait que la société ne dispose pas d'un actionnariat et qu'elle est donc moins attrayante pour les investisseurs qui ne sont pas à même de prendre une participation dans la société ou de garantir leur investissement sur les actions de la société. Si la compagnie a besoin de lever des capitaux, elle doit emprunter à une banque ou un organisme de crédit, solliciter des dons et des prêts auprès de ses membres ou tenter de trouver des subventions auprès d'une collectivité ou d'un donateur.

Pour obtenir un examen plus détaillé des caractéristiques et des questions associées à la structure et à l'exploitation de groupement d'intérêt communautaire, les lecteurs sont renvoyés au document : *Community Enterprise Companies*⁹.

Société en nom collectif

Avantages

Après un groupe informel, une **société en nom collectif** est peut-être la structure la plus simple à monter pour une organisation de petite taille contrôlée par ses membres (2 à 20 personnes). Elle présente toutes les caractéristiques d'un groupe informel avec deux

⁹ *Community Enterprise Companies*, G. Boyd, Caledonia Centre for Social Development, février 2003. Téléchargeable depuis <http://caledonia.org.uk/companies.htm>

avantages importants, à savoir qu'elle peut gérer un compte bancaire et qu'elle peut conclure des contrats.

Dans bon nombre de pays, le fait de créer et d'immatriculer une société en nom collectif est un processus simple et peu coûteux qui peut généralement être réalisé au niveau de la collectivité locale par le biais de l'autorité chargée de l'immatriculation des sociétés ou son équivalent. En principe, il suffit d'une copie du contrat de société, d'un ou deux formulaires succincts dûment remplis et du paiement d'un modeste droit d'enregistrement. Les obligations de notification publique sont généralement minimales en ce qui concerne la préparation des comptes et la tenue de registres par rapport à ce qui est attendu d'une société à responsabilité limitée ou d'une coopérative. En outre la vérification des comptes n'est pas une obligation légale à moins que l'un des associés n'en décide autrement.

Cette forme de modèle commercial présente beaucoup d'avantages lorsque le degré de confiance, le contrôle par les membres et les capacités de gestion sont limités. Elle convient parfaitement pour la réalisation de divers types de travaux publics de moindre envergure avec la passation de marché communautaire ou la sous-traitance de travaux extérieurs par de grosses entreprises commerciales telles que des exploitations forestières, des entreprises agroalimentaires ou des sociétés de fabrication ou de transformation. En outre, c'est un modèle très populaire auprès des groupes de génération de revenus constitués de jeunes et de femmes. Toutefois, dans ces circonstances, la société en nom collectif est souvent décrite par les agents de développement comme une *organisation communautaire* et non comme une entreprise contrôlée par ses membres.

Inconvénients

Ce modèle présente toutefois un certain nombre d'inconvénients. De fait, chaque associé est responsable à titre illimité de toutes les dettes et de tout le passif encouru par la société. L'obtention de prêts peut s'avérer plus difficile que dans le cas d'une coopérative ou d'une société à responsabilité limitée. Dans certains pays, les dispositions fiscales concernant les bénéfices non distribués sont parfois moins avantageuses que dans le cas des coopératives. En outre, chaque associé est individuellement responsable de ses propres impôts sur le revenu et de son régime de retraite, ce qui, outre la répartition des bénéfices et autres questions, peut être source de litiges entre les associés.

Il convient donc de faire preuve de prudence au moment de choisir des associés et d'être rigoureux dans la rédaction du contrat de société afin de mettre en place des garde-fous élémentaires permettant de résoudre les différends avant qu'ils ne débordent en véritables conflits. En cas de conflits, les sociétés en nom collectif, à l'instar des groupes informels, peuvent rapidement se désintégrer à moins qu'ils n'aient accès à un système d'arbitrage indépendant par l'intermédiaire de dirigeants respectés dont toutes les parties sont prêtes à accepter la décision. Enfin, le transfert de propriété, par exemple à d'autres membres d'une même famille, peut poser des difficultés en raison des problèmes que présente le calcul de la valeur de la contribution apportée à la société par chaque associé.

Opportunités

Toutefois, malgré ces contraintes et autres inconvénients, les sociétés en nom collectif sont des modèles commerciaux très intéressants pour les pauvres en raison de la facilité avec laquelle les groupes informels peuvent évoluer vers une structure juridique plus forte lorsqu'ils en ressentent le besoin. Vue sous cet angle, une société en nom collectif est une *pré-coopérative* utile qui permet aux pauvres de développer et de nourrir leur entreprise à un rythme et au sein d'un cadre juridique qu'ils peuvent facilement comprendre et maîtriser. Et si, à l'avenir, les entreprises fleurissent et/ou si un certain nombre de sociétés en nom collectif dans un secteur donné s'associent, elles pourront aisément évoluer à leur tour vers une structure juridique de stature supérieure telle qu'une coopérative ou une forme quelconque de société à responsabilité limitée.

Guide de sélection d'une structure organisationnelle

Questions directrices	A) Structure juridique	B) Type d'organisation	C) Style de gestion	D) Propriété
<p>Pour chaque question, entourez la lettre (a, b, c ou d) en regard de la réponse qui convient le mieux.</p> <p>Q1) Quelles seront vos activités primaires ?</p> <p>a gestion d'une entreprise, petite industrie ou fourniture de services commerciaux</p> <p>b offre de services non commerciaux ou subventionnés</p> <p>c combinaison de a et b ci-dessus</p> <p>d administration de biens fiduciaires au nom des bénéficiaires</p>	<p>A1) Société par actions</p> <p>A2) Société limitée par garantie</p> <p>A3) Coopérative</p> <p>A4) Société en nom collectif</p> <p>A5) Association</p> <p>A6) Fiducie</p>	<p>B1) Entreprise communautaire</p> <p>B2) Coopérative en co-propriété</p> <p>B3) Coopérative en indivision</p> <p>B4) Société en nom collectif</p> <p>B5) Association représentative</p> <p>B6) Fiducie d'utilité publique ou de bienfaisance</p>	<p>C1) Collective</p> <p>C2) Equipe de direction élue démocratiquement</p> <p>C3) Fiduciaires désignés</p>	<p>D1) Indivision</p> <p>D2) Copropriété</p> <p>D3) Propriété véritable ou protégée</p>
<p>Q2) Qui aura le droit de devenir membre ?</p> <p>a les employés uniquement</p> <p>b les usagers des services uniquement</p> <p>c la communauté ou certains de ses groupes, qu'ils utilisent ou non les services</p> <p>d pas de membres, uniquement des bénéficiaires de la fiducie</p>	<p>Procédure d'analyse :</p> <p>Supprimez les entrées dans les listes A à D ci-dessus en fonction des instructions données ci-après. Si vous arrivez avec une seule entrée dans chaque liste, les rubriques qui subsistent constituent les modalités organisationnelles les plus appropriées. S'il vous reste plus d'une entrée dans une des listes, il vous faudra faire un choix.. S'il ne vous reste aucune entrée dans l'une quelconque des listes, vous devez réétudier les questions et recommencer l'exercice.</p>			
<p>Q3) Qui aura accès aux services ?</p> <p>a les membres uniquement</p> <p>b les membres et les non membres</p> <p>c les bénéficiaires désignés</p>	<p>Instructions (pour chaque question, suivez les instructions données pour la réponse choisie)</p>			
<p>Si vous avez répondu (b) ou (c) à la Question 3, passez à la Question 5.</p>	<p>Q1)</p> <p>(a) Supprimez A5, 6 & B5, 6 de la liste</p> <p>(b) Supprimez A1, 4 & B2, 4 de la liste</p> <p>(c) Supprimez A1 & B2 de la liste</p> <p>(d) Supprimez A1 à A5 & B1 à B5 de la liste</p>	<p>Q2)</p> <p>(a) Supprimez A1, 2, 5, 6 & B1, 3, 5, 6 de la liste</p> <p>(b) Supprimez A1, 6 & B2, 6 de la liste</p> <p>(c) Supprimez A1, 6 & B2, 6 de la liste</p> <p>(d) Supprimez D1, 2 de la liste</p>	<p>Q3)</p> <p>(a) Supprimez A6 & B6 de la liste</p> <p>(b) Supprimez A6 & B6 de la liste</p> <p>(c) Supprimez A1 à A5 & B1 à B5 de la liste</p>	
<p>Q4) L'organisation sera-t-elle financée, exclusivement ou en majeure partie, par le paiement des membres pour ses biens et services ?</p> <p>a oui</p> <p>b non</p>	<p>Q4)</p> <p>(a) Supprimez A5, 6 & B5, 6 de la liste</p> <p>(b) Supprimez A1, 3, 4 & B1, 2, 3, 4 de la liste</p>	<p>Q5)</p> <p>(a) Supprimez A1 à A5 & B1 à B5 de la liste</p> <p>(b) Supprimez A6 & B6 de la liste</p>	<p>Q6)</p> <p>(a) Supprimez A2, 5, 6 & B1, 3, 5, 6 de la liste</p> <p>(b) Supprimez A6 & B6 de la liste</p> <p>(c) Supprimez A2, 5, 6 & B1, 3, 5, 6 de la liste</p>	
<p>Q5) S'il existe un bénéfice en fin d'exercice, les membres seront-ils à même de le distribuer entre eux ou de le ré-investir dans d'autres activités?</p> <p>a non</p> <p>b oui</p>	<p>Q7)</p> <p>(a) Supprimez B1, 3, 5, 6 & D1, 3 de la liste</p> <p>(b) Supprimez B2, 4 & D2, 3 de la liste</p>	<p>Q8)</p> <p>(a) Supprimez C2, 3 de la liste</p> <p>(b) Supprimez C1, 3 de la liste</p> <p>(c) Supprimez C1, 2 de la liste</p>	<p>Q9)</p> <p>(a) Supprimez A6 & B6 de la liste</p> <p>(b) Supprimez A4, 6 & B4, 6 de la liste</p> <p>(c) Supprimez A1 à A5 & B1 à B5 de la liste</p>	
<p>Si vous avez répondu (a) à la Question 5, passez à la Question 7</p>	<p>Q10)</p> <p>(a) Supprimez A1, 6 & B6 de la liste</p>	<p>(b) Supprimez A2 à A5 & B1 à B5 de la liste</p>	<p>Au besoin, recommencez l'exercice avec une différente combinaison</p>	

Guide de sélection d'une structure organisationnelle

Questions directrices	A) Structure juridique	B) Type d'organisation	C) Style de gestion	D) Propriété
<p><i>Pour chaque question, entourez la lettre (a, b, c ou d) en regard de la réponse qui convient le mieux.</i></p> <p>Q6) Après avoir décidé de la proportion de bénéfices qui sera non distribuée, qu'est-ce que les membres pourront faire du solde ?</p> <p>a le distribuer entre les membres b faire un don pour un objet social ou caritatif c l'une et/ou l'autre des options ci-dessus</p>	<p>A1) Société par actions A2) Société limitée par garantie A3) Coopérative A4) Société en nom collectif A5) Association A6) Fiducie</p>	<p>B1) Entreprise communautaire B2) Coopérative en co-propriété B3) Coopérative en indivision B4) Société en nom collectif B5) Association représentative B6) Fiducie d'utilité publique ou de bienfaisance</p>	<p>C1) Collective C2) Equipe de direction élue démocratiquement C3) Fiduciaires désignés</p>	<p>D1) Indivision D2) Copropriété D3) Propriété véritable ou protégée</p>
<p>Q7) Les membres devraient-ils pouvoir liquider l'organisation et se partager ses actifs entre eux ?</p> <p>a oui b non</p>				
<p>Q8) Qui contrôlera la gestion ordinaire de l'organisation ?</p> <p>a tous les membres b un comité élu par les membres c les fiduciaires désignés</p>				
<p>Q9) Quel est le nombre maximum de membre qu'aura l'organisation au cours des 3 prochaines années ?</p> <p>a vingt au plus b plus de vingt c aucun membre</p>				
<p>Q10) Tous les membres devraient-ils avoir des droits égaux de prise de décision ?</p> <p>a oui b non</p>				

Source : Ce tableau s'inspire de *Select-a-Structure*, Community Business Model Rules, ICOM, Leeds, 1988. Le tableau a été adapté et étoffé.

Comparaison des principaux attributs des organisations contrôlées par les membres

Principal attribut	Association	Fiducie	Sociétés en nom collectif	Société limitée par actions	Société limitée par garantie	Société coopérative
Directive de l'ONU ou d'un autre organe de tutelle international			Recommandation 189 de l'OIT sur la création d'emplois dans les PME (1998)	Recommandation 189 de l'OIT sur la création d'emplois dans les PME (1998)		Recommandation 193 de l'OIT concernant la promotion des coopératives (2002) Déclaration de l'ACI sur l'identité coopérative (1995)
Cadre juridique	Loi sur les associations, loi sur les ONG, etc.	Loi sur la constitution de fiducies	Loi sur les sociétés en nom collectif	Loi sur les sociétés	Loi sur les sociétés	Loi sur les coopératives ou équivalent
Type de modèle	Modèle non commercial : Associatif/Représentatif	Modèle non commercial : Caritatif/Philanthropique	Modèle commercial	Modèle commercial	Modèle commercial	Modèle commercial
Instrument directeur	Constitution	Acte de fiducie ou déclaration de fiducie	Contrat de société	Acte constitutif de société et statuts	Acte constitutif de société et statuts	Règlement intérieur ou statuts
Formation	Au moins 5 personnes ; sans limite supérieure	Au moins 3 personnes	2 à 20 personnes	5 à 50 personnes	Au moins 2 personnes ; sans limite supérieure	Au moins 2 personnes ; sans limite supérieure
Objectifs	Promotion des intérêts des membres tels que spécifiés dans la constitution	Spécifiés dans l'acte ou la déclaration de fiducie Deux types de fiducies : Fiducie personnelle ou fiducie discrétionnaire	Servir les intérêts économiques et commerciaux des associés	Pratiquer une industrie, une activité ou un commerce afin de maximiser les bénéfices tels que spécifiés dans l'acte constitutif de société	Pratiquer des activités économiques et sociales dans l'intérêt d'une communauté définie comme spécifié dans l'acte constitutif de société	Pratiquer une industrie, une activité, un commerce ou un service à l'intention de ses membres et usagers comme spécifié dans son règlement intérieur ou ses statuts
Propriété	Membres à part entière	Constituant(s) Pas de propriétaires spécifiques mais des bénéficiaires	Associés	Actionnaires, l'actionnaire majoritaire ayant le plus grand nombre de voix	Pas de propriétaires spécifiques mais des bénéficiaires	Membres
Gestion & Administration	Comité exécutif élu	Fiduciaires désignés	Associés	Conseil d'administration désigné	Conseil/Conseil d'administration élu ou désigné	Conseil d'administration/Comité de développement élu
Contrôle de l'entité et des actifs	Membres et, dans certains pays, comité directeur désigné	Fiduciaires désignés	Associés	Actionnaires	Membres ou membres garants	Membres
Comptes et vérification comptable	Il appartient aux membres de décider mais, dans certains pays, il faut produire des comptes certifiés	Il appartient aux fiduciaires de décider mais, dans certains pays, il faut produire des comptes certifiés	Il appartient aux associés de décider	Comptes certifiés par un commissaire aux comptes externe qualifié	Comptes certifiés par un commissaire aux comptes externe qualifié	Il existe un certain nombre de modalités : expert comptable interne, expert comptable externe qualifié ou expert comptable du département/ministère chargé des Coopératives

Comparaison des principaux attributs des organisations contrôlées par les membres

Principal attribut	Association	Fiducie	Sociétés en nom collectif	Société limitée par actions	Société limitée par garantie	Société coopérative
Contrôle réglementaire	Registre des associations/ONG <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration annuelle • Comptes certifiés Dans certains pays, une nouvelle législation engendre une plus haute surveillance de l'Etat.	Registre central ou Procureur général <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration annuelle Contrôle minimum	Registre des sociétés Contrôle minimum	Registre des sociétés <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration annuelle • Comptes certifiés Contrôle minimum	Registre des sociétés <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration annuelle • Comptes certifiés Contrôle minimum	Registre des coopératives ou équivalent <ul style="list-style-type: none"> • Déclaration annuelle • Comptes certifiés Dans certains pays, fortement contrôlées par le département ou le ministère chargé des coopératives
Réunions	Assemblée générale annuelle	Au gré des fiduciaires ou suivant les dispositions de l'acte de fiducie	Au gré des associés ou suivant les dispositions du contrat de société	Assemblée générale annuelle des actionnaires Au moins une réunion des administrateurs chaque année	Assemblée générale annuelle des membres Au moins une réunion des administrateurs chaque année	Assemblée générale annuelle et 1 ou 2 assemblées générales ordinaires
Reddition de comptes	Membres et Registre des associations/ONG	Registre central ou Procureur général	Associés et Registre des sociétés	Actionnaires et Registre des sociétés	Membres garants et Registre des sociétés	Membres et Registre des coopératives
Mise de fonds	Restreinte	Non restreinte Stipulée dans l'Acte de fiducie	Non restreinte	Non restreinte	Non restreinte	Restreinte Stipulée dans le règlement intérieur ou les statuts de la coopérative
Rendement du capital investi	Exploitée comme une entreprise à but non lucratif. Tout surplus éventuel doit servir à la poursuite des objectifs de l'association	Aucune distribution des bénéfices n'est autorisée. Tous les excédents sont réinvestis dans la fiducie afin de poursuivre ses objectifs	Distribution des bénéfices d'un commun accord entre les associés	Distribution des bénéfices sous forme de dividendes entre les actionnaires sur recommandations du Conseil d'administration	Aucun dividende n'est versé aux membres. Tous les bénéfices (excédents) sont réinvestis dans la société pour la poursuite du développement	Les coopératives en copropriété distribuent les excédents entre les membres/usagers sur recommandations du Conseil Les coopératives en indivision n'ont généralement pas le droit de distribuer les excédents et ceux-ci sont consacrés à la poursuite d'un objectif social ou communautaire.
Liquidation	Actifs transférés à l'Administrateur du Trésor Public, à un administrateur public ou à une autre association désignée	Actifs transférés à l'Administrateur du Trésor Public	Actifs répartis entre les associés proportionnellement au montant investi dans la société	Actifs répartis entre les actionnaires proportionnellement au nombre de parts détenues	Actifs transférés à l'Administrateur du Trésor Public ou à une autre organisation désignée à but non lucratif ayant des objectifs semblables	Dans les coopératives en copropriété, les actifs sont distribués entre les membres Dans les coopératives en indivision, les actifs sont transférés à une coopérative de type semblable.

Références

- Albee, A. & Gamage, N. (1996) *Our Money, Our Movement – Building a poor people's credit union*, IT Publications, Londres, pp6-28.
- Albee, A. & Boyd, G. (1997) *Doing it Differently – Networks of Community Development Agents*. Caledonia Centre for Social Development.
Téléchargeable à partir de l'URL suivante <http://www.aledonia.org.uk/networks>
- BDO Binder Hamlyn Chartered Accountants, (1990) *Sole Trader, Partnership or Limited Company?* 2^{ème} édition, BDO Binder, Londres.
- Bibby, A. et Shaw, L. (2005) *Making a Difference – Cooperative Solutions to Global Poverty*, UK Cooperative College, Manchester.
- Birchall, J. (2003) *Rediscovering the cooperative advantage – Poverty reduction through self-help*, OIT, Genève.
- Birchall, J. (2004) *Cooperatives and the Millennium Development Goals*, OIT, Genève, p5.
- Boyd, G. (2003) *Community Enterprise Companies*, Caledonia Centre for Social Development. Téléchargeable à partir de l'URL suivante <http://www.aledonia.org.uk/companies.htm>
- Boyd, G. (2004) *Self-help Organisation Capacity Building – A Three Stage Model*, Caledonia Centre for Social Development. Téléchargeable à partir de l'URL suivante <http://www.aledonia.org.uk/sho-capacity.htm>
- Boyd, G. (2005) Organizational mechanisms that best serve the poor. Document de débat. Caledonia et IIED, Edimbourg, UK
- Chomsky, N. (1999) *Profit over People – Neoliberalism and Global Order*, Seven Stories Press, New York, Chpt.3, pp65-87.
- Clayton, P. (1991) *Forming a Limited Company*, 2^{ème} édition, Kogan Page Business Action Guides, Londres.
- COOP Branch, (1988) *Cooperative Management and Administration*, 2^{ème} édition révisée, OIT, Genève.
- De Silva, G.V.S. (1988) *PIDA and its Vision of Development*, In Charles Abeysekera, eds. The Alternatives – Socialism or Barbarism: The Collected Writings de G.V.S De Silva, Social Scientists Association, Colombo, Sri Lanka, pp. 287-300
- De Soto, H. (2000) *The Mystery of Capital – Why Capitalism Triumphs in the West and Fails Everywhere Else*, Bantam, Londres, Chpt.4, pp. 69-107.
- Fergusson, N. (2003) *Empire: How Britain Made the Modern World*, Penguin, Londres, pp.17-20.
- Handy, C. B. (1985) *Understanding Organisations*, 3^{ème} Edition, Penguin, Londres, pp. 171-172.

Harper, M. & Roy, A.K. (2000) *Cooperative Success – What Makes Group Enterprise Succeed*, ITDG Publications, Londres, pp. 136-140.

ICA (1995) *Déclaration sur l'identité coopérative internationale*, Genève.
Téléchargeable depuis l'URL suivante <http://www.coop.org/ica/fr/frprinciples.html>

ICOM. (1988) *Community Business Model Rules*, Leeds, Angleterre.

Macqueen, D.J. (2004) *Associations of Small and Medium Forest Enterprise: An initial review of issues for local livelihoods and sustainability*, IIED, Edimbourg, pp. 6-9.

Munker, H. (éd.), (2001) *Best Practice: Innovative approaches to cooperative solutions of housing problems of the poor*, (Colloque sur les coopératives de logement organisé par l'ICA Habitat II + 5), Consultation de Marburg, Marburg, Allemagne, p. 4.

Oakley, P. et al. (1991) *Projects with People – The practice of participation in rural development*, OIT, Genève, pp. 186-204.

OIT (1975) *Convention sur les organisations de travailleurs ruraux – C141*, Genève.
Téléchargeable depuis l'URL suivante <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C141>

OIT (1989) *Convention relative aux peuples indigènes et tribaux – C169*, Genève.
Téléchargeable depuis l'URL suivante <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?C169>

OIT (1998) *Recommandation sur la création d'emplois dans les petites et moyennes entreprises – R189*, Genève. Téléchargeable depuis l'URL suivante
<http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?R189>

OIT (2002) *Recommandation concernant la promotion des coopératives – R193*, Genève. Téléchargeable depuis l'URL suivante <http://www.ilo.org/ilolex/cgi-lex/convdf.pl?R193>

Ostrom, E. (1990) *Governing the Commons – The Evolution of Institutions for Collective Action*, Cambridge University Press, Cambridge.

Pretty, J.N, Guijt, I, Thompson, J. et Scoones. I. (1995) *Participatory Learning and Action – A Trainers Guide*, IIED Participatory Methodology Series, IIED, Londres.

Sachs, J. (2005) *Africa can Escape Poverty – Entretien de Martin Wroe avec Jeffrey Sachs*, Developments Magazine, Numéro 28, p.10.

Smith, S. (2004) *Promoting Cooperatives – A guide to ILO Recommendation 193*, Cooperative College, OIT et ICA, Manchester, Royaume-Uni

Stiefel, M & Wolfe, M. (1994) *A Voice for the Excluded – Popular Participation in Development: Utopia or Necessity?* Zed Press, Londres, pp. 31-32 & 40-47.

Stiglitz, J.E. (2002) *Globalization and Its Discontents*, Penguin, Londres.

Tilakarathna, S. (1987) *The Animator in Participatory Rural Development – Concept and Practice*, OIT, Genève.

Tilakaratna, S. (1991) *Stimulation of Self-reliant Initiatives by Sensitised Agents*, In O. Fals-Borda et M. A. Rahman, Action and Knowledge – Breaking the Monopoly with Participatory Action-Research, ITDG Publications, Londres, pp. 135-145.

University of Strathclyde Library, *Small and Medium Sized Enterprises – Definitions*, [en line] 2005 [cité le 27/01/05] Téléchargeable à partir de l'URL suivante <http://www.lib.strath.ac.uk/busweb/guides/smedefine.htm>>

WCSDG. (2004) *Une mondialisation juste – Créer des opportunités pour tous*, Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation, OIT, Genève, pp. 60-62.

Wilson, A. & Charlton, K. (1997) *Making Partnerships work: A practical guide for the public, private, voluntary and community sectors*, Joseph Rowntree Foundation, York, pp 1-7.

Acronymes

ACI	Alliance coopérative internationale
Corp.	<i>Corporation</i>
EDF	Electricité de France
ICOM	Industrial Common Ownership Movement
IIED	Institut international pour l'environnement et le développement
Ltd	<i>Limited</i>
MA	Mémorandum d'accord
OIT	Organisation international du travail
ONG	Organisation non gouvernementale
Plc	<i>Public limited company</i>
PME	Petite et moyenne entreprise
Pty	<i>Private</i>
sida	Syndrome immunodéficitaire acquis
SRP	Stratégie de réduction de la pauvreté
TVA	Taxe à la valeur ajoutée
WCSDG	Commission mondiale sur la dimension sociale de la mondialisation